

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA
ORGANIZACIONAL**

ANDRÉ DE CARVALHO SANTOS

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Um Estudo Realizado em uma
Empresa do Segmento Atacadista Distribuidor na Cidade de São
Cristovão em Sergipe.**

**ARACAJU
2011**

ANDRÉ DE CARVALHO SANTOS

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Um Estudo Realizado em uma
Empresa do Segmento Atacadista Distribuidor na Cidade de São
Cristovão em Sergipe.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação
e Extensão da FANESE, como requisito
para obtenção do título de Especialista em
Gestão Empresarial.**

**ARACAJU
2011**

ANDRÉ DE CARVALHO SANTOS

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Um Estudo Realizado em uma Empresa do Segmento Atacadista Distribuidor na Cidade de São Cristovão em Sergipe.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Moacir Araújo de Sousa

Felora Daliri Sherafat

André de Carvalho Santos

Aprovado com média: 10,0

Aracaju (SE), 23 de Julho de 2011.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO ATACADISTA DISTRIBUIDOR NA CIDADE DE SÃO CRISTOVÃO EM SERGIPE

André de Carvalho Santos¹

RESUMO

O contexto mercadológico contemporâneo caracterizado por rápidas e constantes transformações no mundo dos negócios rompendo inclusive com paradigmas ditos como inalteráveis tem exigido das organizações e dos profissionais responsáveis por geri-las um repensar acerca de seus tradicionais modelos de gestão. É sem dúvida, uma realidade desafiadora onde a busca por um aprendizado contínuo e sob um enfoque no gerenciamento por competências constitui-se como um diferencial competitivo para todo gestor moderno. Frente a essa realidade, na presente pesquisa utilizou-se entrevistas junto ao quadro de gestores de uma empresa do segmento atacadista distribuidor situada no município de São Cristovão/SE, buscando compreender como os gestores organizacionais encaram e percebem o elemento competência e quais papéis gerenciais os mesmos apresentam no desenvolvimento de suas atribuições. Os resultados obtidos mostram que apesar dos gestores entrevistados não possuírem amplo conhecimento teórico sobre a temática competência, demonstraram em seus depoimentos conhecerem os elementos que a integram e quais julgam como de maior relevância à execução de suas tarefas e papéis com ênfase a alcançar um desempenho gerencial alicerçado em fatores como eficiência e qualidade.

Palavras-chave: competências; gestores; papéis gerenciais.

ABSTRACT

The modern marketing context characterized by rapid and constant changes in the business world including breaking paradigms said to have demanded unchanged organizations and professionals responsible for managing them to rethink about their traditional business models. It is undoubtedly a challenging realities where the quest for continuous learning and a focus on the management competency is as a competitive differentiator for any modern manager. Faced with this reality, in this research used interviews with the managers of a frame segment wholesale distributor company located in São Cristóvão/SE, seeking to understand how managers view and perceive organizational skills and the element which managerial roles they have in the development of their assignments. The results show that although the managers interviewed do not have broad theoretical knowledge on the subject competence, demonstrated in his testimony to know the elements that integrate and who think as most relevant to the execution of their tasks and roles with an emphasis on achieving performance management founded on such factors as efficiency and quality.

Keywords: competencies, managers, managerial roles.

¹Especializando em MBA em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional (FANESE-SE)
E-mail: andre-nordeste@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Frente a um contexto mercadológico globalizado dotado por uma intensa competitividade e consumidores cada vez mais exigentes, tem-se exigido dos profissionais gestores novas potencialidades. Garantir às empresas o pleno desenvolvimento dando-lhes uma posição competitiva sustentável representa algumas das alternativas eficientes de gestão sob um enfoque de competência.

Brandão; Carbone; Leite; Vilhena (2006, p. 50) concordam justamente com o enunciado supracitado e afirmam que:

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. (BRANDÃO; CARBONE; LEITE; VILHENA, 2006, p. 50)

É conforme Coopers e Lybrand (1997), uma verdadeira mudança que busca alterar desde o pensar e agir dos funcionários até toda a cultura incorporada na organização. Gerenciar com competência constitui-se então como uma importante ferramenta de vantagem competitiva, sendo entretanto, o capital intelectual das pessoas o elemento primordial para transformar os conhecimentos em ações de resultados satisfatórios e visíveis para toda a organização e para o mercado.

Fleury e Fleury *apud* Paiva; Paiva (2007), por exemplo, mencionam que a competência profissional impacta positivamente e de forma decisiva para uma organização manter-se competitiva, uma vez que ela representa a chave de um processo multinível integrando indivíduo, equipe e organização.

Gonçalves (1997), no entanto, avalia a ênfase atribuída ao potencial humano e intelectual dos profissionais gestores em relação ao importante papel deles para com as organizações fazendo o alerta de que se faz necessário a busca contínua em adquirir novos conhecimentos, habilidades, comportamentos e também, um aprendizado voltado ao trabalho em equipe de maneira mais eficaz. Em outras palavras, com um contexto mercadológico em constante mutação, exigindo das organizações um repensar em seus modelos de gestão, o conhecimento contido no fator humano aliado à competência constituem como elemento decisivo para o pleno desenvolvimento das empresas.

Dessa forma, o presente estudo revela-se bastante significativo, pois ao passo que a gestão por competências constitui-se atualmente em um grande diferencial competitivo para

as organizações, esta pesquisa em muito contribuirá tanto para disseminar novos conhecimentos sobre quais são as competências atualmente requeridas para ocupantes de cargos de gestão quanto demonstrará determinadas características inerentes a cada gestor analisado.

Partindo desse contexto, este estudo propõe-se a disseminar o conhecimento acerca da temática competências gerenciais, sendo o principal propósito uma análise com o intuito de identificar junto a equipe de gestores de uma empresa do segmento atacadista distribuidor, situada em São Cristovão, estado de Sergipe, quais competências eles possuem, qual o perfil gerencial apresentado e se estão compatíveis com os novos paradigmas exigidos pelo mercado de trabalho contemporâneo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos dias atuais, diante da crescente competitividade entre empresas, cada vez mais o atributo competência tem sido tratado como fator de grande relevância, uma vez que se torna necessário rever determinados paradigmas de gestão. Presume-se isso pelo fato de que segundo Bertero (2006), a competência é vista como conhecimentos, habilidades e atitudes que representam um conjunto de recursos comprovando o alto desempenho das pessoas.

Gramigna (2007) concorda justamente com o enunciado supracitado, tanto é que até utiliza a metáfora da árvore ao referir-se a competência como observada dia a dia. Reforça inclusive o enunciado, citando que as habilidades são como um saber fazer, os conhecimentos representando o saber e as atitudes consistindo no querer fazer.

Boog (1991) referindo-se a competência, diz que a mesma está voltada para designar a qualidade de alguém que é capaz de apreciar e solucionar um dado conteúdo, executar determinada coisa com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

Já na percepção do estudioso Gomes (2004), competências são como uma caixa de ferramentas dotadas de recursos que vem a facilitar os profissionais gestores a alcançar desde seus objetivos pessoais até os resultados requeridos pelas organizações. Miguel *apud* Las Casas (2006) por sua vez, afirma que todas as pessoas são portadoras de competências e que se pode adquiri-las a partir da soma de experiências, conhecimentos, habilidades, capacidades, valores, motivações e outras características obtidas durante o decorrer da vida, especialmente

no ambiente de trabalho onde é possível vivenciar uma variedade de comportamentos e atividades.

Abordando um pouco acerca da evolução do termo competência ao longo da história, constata-se que ela não é uma expressão recente. Comprova-se essa afirmação com base em estudos desenvolvidos por pesquisadores como Isambert-Jamati *apud* Reis (2004) apontando que desde o término da Idade Média já se utilizava o conceito competência com o foco sendo direcionado a aprendizes de artesãos da época e posteriormente, à linguagem jurídica de tribunais.

Brandão; Carbone; Leite; Vilhena (2006) são também outros estudiosos que se referem à evolução desse termo ao longo dos anos, vindo informar que com o início da Revolução Industrial e dos estudos iniciados por Taylor, só então a competência passou a ser encarada como útil ao ambiente empresarial. A percepção de o indivíduo ser visto como capaz de desempenhar eficientemente determinado papel foi o fator decisivo para a expressão competência ser incorporada a literatura e linguagem organizacional.

Recentemente, por volta de meados de 1970, a expressão competência passou a ser encarada sob outras vertentes de estudo, disseminada na cultura de outros países e com uma ampliação em seu foco de aplicação envolvendo desde conteúdos de disciplinas acadêmicas até as unidades funcionais de estabelecimentos empresariais. Francisco; Giacobbo; Pilatti (2004) referindo-se a essa expansão a qual a palavra competência foi submetida, informam que Alemanha, Estados Unidos e Japão são as principais nações que deram início aos estudos desenvolvidos acerca da temática em estudo.

Nota-se, que o enfoque direcionado ao significado do que vem a ser competências foi ampliado e passou a ser percebido como de maior relevância, tanto é que os autores Fleury e Fleury (2008) afirmam que é possível que os indivíduos ao tempo em que desenvolvem seus atributos de competências contribuem para as instituições conseguirem alcançar os resultados traçados.

Sprenger e Have *apud* Berenschot *et al* (2003) atentos à maneira como as organizações devem conduzir sua administração, mencionam que somente com a utilização de quatro competências de aprendizado uma organização está passível a obter resultados satisfatórios. Absorver o conhecimento externo, difundi-lo dentro da organização com o intuito de propagá-lo, gerando conhecimento para conseqüentemente utilizá-lo nos processos empresariais de produtos e serviços representam o caminho pelo qual deve ocorrer o fluxo do conhecimento em uma organização moderna.

Contudo, é importante ficar claro que competência não se atém a um simples significado. Muitos são os enfoques e definições, levando-se em conta tanto o contexto do ambiente de trabalho quanto os atributos individuais de cada pessoa. Dessa forma, percebe-se que essa expressão apresenta-se sob duas vertentes, sendo entendida e empregada conforme Fleury e Fleury (2008) para determinar vários significados, não só ligados às características da pessoa como outros relacionados à tarefa e conseqüentemente para resultados.

Como forma de melhor exemplificar e compreender os conceitos a respeito dessa expressão cabe diferenciá-las dividindo-as quanto as duas modalidades existentes que são na visão de Brandão e Guimarães *apud* Brandão; Carbone; Leite; Vilhena (2006) competências organizacionais e competências humanas ou profissionais. Sabendo-se que a primeira, referem-se às empresas que com um conjunto próprio de competências requeridas em busca de maior competitividade buscam ocupar determinados cargos na estrutura organizacional e nas tarefas para conseqüentemente se obter resultados, enquanto que a segunda (gerenciais) envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes contidas nas pessoas.

Por competência empresarial, o autor Terra (2005) fornece a definição de que elas se referem a capacidade de integrar competências individuais e coletivas em busca de alcançar resultados específicos e tangíveis. Nisembaum (2000, p.35) por sua vez, define essa tipologia de competências como sendo um “conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados.”

Com relação a forma como essa modalidade de competência se origina no âmbito organizacional, o estudioso Dutra (2001) comenta que ela surge em decorrência de esforços empreendidos pelo indivíduo mobilizando suas aptidões, capacidades e habilidades em busca de poder entregar os melhores resultados em termos de recursos e de atributos de competência. Ruano (2003) até certo ponto concorda com o posicionamento supracitado tanto é que informa que as pessoas ao tempo em que vão desenvolvendo suas competências, transmitem para as organizações lições de aprendizado e de experiência. O único problema segundo ela é de poder acontecer em uma dada organização os novos conhecimentos obtidos não serem apropriados a situação vivenciada.

Quanto às competências inerentes a todas as organizações, Zarifian *apud* Fleury e Fleury (2001) afirma que elas são divididas em cinco tipos. Ele as classifica diferenciando-as em competências do tipo processuais (conhecimentos sobre o procedimento de trabalho), técnicas (conhecimentos sobre especificidades de como realizar o trabalho), organizacionais (voltadas a garantir um fluxo do trabalho organizado), de serviço (analisar a relação produtos

e serviços ofertados perante o cliente) e sociais (modo de agir das pessoas, atitudes individuais).

Quanto às competências relacionadas ao conjunto ideal de qualificações necessárias as pessoas na obtenção de resultados, Boog (1991) estabelece que essas competências, as individuais e/ou gerenciais, consistem no conjunto de características que os gestores desenvolvem para atingir bons resultados nas empresas. Boyatzis *apud* Picchiai (2009, p. 241) tem uma definição semelhante ao informar que competências gerenciais são “como um conjunto de características e traços que definem uma performance superior.”

Já o pesquisador Resende (2000) estabelece que competências gerenciais consistem em capacidades de gerenciamento originadas a partir das próprias pessoas podendo ser aplicadas a cargos que envolvem direção, coordenação e supervisão. Faerman *et al* (2003) apresenta também um posicionamento semelhante a argumentação supracitada, só que faz uma ressalva declarando que as competências gerenciais são pertinentes a outros papéis desempenhados pelos profissionais gestores nas organizações e que elas pelo fato de possuírem aspectos específicos, nem sempre uma mesma competência será adequada as tarefas desempenhadas por todas as tipologias de gestores.

Dessa forma, aos gerentes de empresas, responsáveis por fazer cumprir e conduzir o processo administrativo nas organizações direcionando inclusive o trabalho dos funcionários, não significa apenas possuir um título de posição hierárquica na estrutura organizacional. Certo (2003) estabelece claramente essa informação, ao ponto em que afirma que o papel dos gerentes consiste em liderar as empresas para atingirem suas metas, tendo em vista que a administração não tem o menor sentido sem a definição de metas e, para tanto, os gerentes devem ter sempre em mente os objetivos organizacionais.

Em outras palavras, o gerente conforme mencionado por Drucker (1967) tem a função de ser eficaz. Dele se espera, portanto, que ocorra uma contribuição que repercuta materialmente em a organização obter resultados e alcance das metas de desempenho.

A partir de uma perspectiva acerca dos modelos de gestão adotados pelos indivíduos, métodos estes que são verdadeiros comportamentos que atuam como uma espécie de concepção de gestão, o estudioso Gomes (2004) os interpreta como:

Um modelo de gestão é um conjunto de práticas e processos de gestão coerentes com uma filosofia de trabalho escolhidos deliberadamente pela alta direção a serviço de um modelo de negócios na crença de que através da sua aplicação e renovação sistemática a empresa conseguirá vantagens competitivas. (GOMES, 2004, p. 02)

O autor Faerman *et al* (2003) afirma que ao longo de todo o século XX vários modelos surgiram e evoluíram no decorrer do tempo, proporcionando aos gerentes um entendimento

mais amplo acerca de cada modelo gerencial. As várias transformações, sobretudo no âmbito organizacional foi o fator responsável por essa perspectiva evolutiva, que a princípio consistia em uma maneira de gestão baseada em metas racionais e resultados produtivos e que nos dias atuais há uma ênfase no gerenciamento com flexibilidade, adaptabilidade, inovação, criatividade e negociação.

Quanto às principais competências gerenciais relevantes para o perfil de atuação de um gestor de negócios da atualidade, Dutra (2001) afirma que merece destaque aspectos como liderança, criatividade, orientação estratégica e planejamento, gestão integrada de processos, recursos e prazos, habilidades de negociação, interação com o ambiente e capacidade de tomada de decisão. Já Fernandes (2006) cita como exemplos de competências gerenciais a proatividade, capacidade de solucionar problemas, a tomada de decisões rápidas, a busca constante de conhecimentos, o acompanhamento sistemático do mercado, saber planejar e gerir o tempo e recursos, ter o hábito de identificar os objetivos do trabalho e organizar antecipadamente as ações.

Faerman *et al* (2003), estabelece a existência de vinte e quatro competências gerenciais, agrupadas e direcionadas conforme as atribuições de cada papel gerencial existente. São elas: compreensão de si próprio e dos outros; comunicação eficaz; desenvolvimento dos colaboradores; construção de equipes; administração de conflitos; uso da tomada participativa de decisões; administração de informações por meio do pensamento crítico; administração da sobrecarga de informações; administração de processos essenciais; gerenciamento de projetos; planejamento do trabalho.

Continuando a citar as competências gerenciais pontuadas por Faerman *et al* (2003), aparecem também o gerenciamento multifuncional; o desenvolvimento e comunicação de visão; estabelecer metas e objetivos; planejar e organizar; garantir um ambiente de trabalho produtivo; saber gerenciar o tempo e o estresse organizacional; manter uma base de poder; ter habilidades de negociação em acordos e compromissos; aptidão para apresentar idéias; monitoramento do desempenho individual; gerenciamento dos processos e análises de informações; pensamento criativo; capacidade de gerenciar a mudança.

Partindo das competências elencadas pelos autores supracitados como qualificações necessárias ao trabalho de um profissional gestor, percebe-se que para os ocupantes destes cargos atuarem conseguindo resultados e desempenhos satisfatórios, é preciso assumir uma postura e forma de trabalho desafiadora. Robbins *apud* Abbade; Noro; Oliveira (2007) fundamentam ainda mais essa afirmação informando que gestores atuam como catalisadores

assumindo a responsabilidade pela gestão no que compete a tomada de decisões e estimulando caso seja necessário o processo de mudança.

Complementando essa realidade, Faerman *et al* (2003) informa que para os gestores conseguirem ser realmente líderes eficazes é preciso que estejam dispostos a adquirir, utilizar e integrar de forma dinâmica novas competências gerenciais, afinal nem sempre as situações e contextos gerenciais por eles vivenciados requerem valores inerentes a um único papel, mas sim de vários outros, dependendo do nível hierárquico organizacional em que se situam. Dessa forma, à medida que um gestor vai sendo promovido de um escalão organizacional para outro, ele identificará comportamentos associados às várias competências que o cargo exige, assim como novos comportamentos precisarão ser aprendidos.

Abordando sobre esses papéis desempenhados pelos gestores organizacionais em prol de o processo de gestão ser bem sucedido, os pesquisadores Adizes *apud* Berenschot *et al* (2003) e Boog (1991) mencionam que quatro são os tipos principais de papéis definidos para um bom gestor, podendo atuar como produtor, administrador, empresário e integrador.

Contudo, identificou-se que somente essas tipologias não eram suficientes para caracterizar o perfil de um gestor eficaz moderno, tanto é que outros pesquisadores se aprofundaram mais sobre esse assunto. Para Faerman *et al* (2003) existem oito tipos de papéis, cada um deles associados a algumas atribuições gerenciais relevantes. Em outras palavras, segundo o autor supracitado, para cada papel gerencial existem três competências intimamente relacionadas.

Quinn *apud* Santos; Viagi (2005) propõe assim os seguintes papéis com suas respectivas competências:

[...] 1) Mentor: compreensão de si e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos liderados; 2) Facilitador: construção de equipes, decisões participativas, gestão de conflitos; 3) Monitor: gestão da informação por meio do pensamento crítico, gestão do excesso de informações, gestão dos processos essenciais; 4) Coordenador: gestão de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional; 5) Diretor: desenvolvimento e comunicação da visão de futuro, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização; 6) Produtor (realizador): trabalho produtivo, geração de um ambiente de trabalho produtivo, administração do tempo e do estresse; 7) Negociador: construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, apresentação de idéias; 8) Inovador: convivência com a mudança (contínua), pensamento criativo, gestão da mudança. (QUINN *et al apud* SANTOS; VIAGI, 2005, p. 92)

Minstzberg *apud* Berenschot *et al* (2003), outro estudioso que levou adiante a pesquisa sobre papéis gerenciais identificou que o trabalho gerencial é composto por dez papéis sendo: três interpessoais (figura de proa, líder, ligação), três papéis de caráter informativo (monitor,

disseminador, porta-voz) seguidos por quatro papéis decisórios (empreendedor, administrador de distúrbios, alocador de recursos, negociador).

Entretanto, desempenhar todos os papéis gerenciais acima citados não significa dizer que um gestor vai tornar-se eficaz. Quinn *et al apud* Paiva; Paiva (2007) esclarece que é preciso além de desempenhar todos os papéis ser capaz de mesclar e equilibrá-los de forma adequada conforme a necessidade situacional presente no ambiente da organização.

METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo, cujo foco diz respeito a analisar e identificar as competências e o perfil gerencial dos gestores de uma empresa do segmento atacadista distribuidor, seguindo critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2007), nota-se que o mesmo é caracterizado quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a referida pesquisa é caracterizada como descritiva, onde segundo Rudio (2002) consiste no tipo de pesquisa voltada a descobrir e observar fenômenos, buscando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Dessa forma, nesse tipo de pesquisa o intuito é efetuar uma análise conhecendo, interpretando e registrando as percepções dos gestores acerca das competências gerenciais.

Com relação ao critério de pesquisa relacionado aos meios, neste estudo é utilizado o método de investigação de estudo de caso, que segundo Yin (2005) consiste em uma estratégia de pesquisa com foco em examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, principalmente quando não são claramente percebidos os limites entre o fenômeno e seu contexto. Gil (2006, p. 54) ressalta ainda que o crescente emprego desse método de estudo deve-se sobretudo a propósitos como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
 - formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
 - explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2006, p.54).

Sobre o universo desta pesquisa, definida por Lakatos; Marconi (2009, p. 225) como sendo “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma

característica em comum”, refere-se aos oito gestores departamentais entrevistados alvos deste estudo.

Neste estudo, o procedimento e/ou técnica utilizada para efetuar a coleta dos dados junto aos profissionais supracitados durante a pesquisa compreende a realização de entrevistas. A entrevista, procedimento no qual segundo Lakatos; Marconi (2009) inicia-se através de uma conversação de cunho profissional realizada entre duas pessoas buscando coletar dados a respeito de determinado assunto, tem o formato de uma entrevista semi-estruturada na qual o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido com questões pré-determinadas a serem respondidas por cada um dos gestores avaliados e envolvidos neste estudo. Essa coleta foi analisada com base nas teorias estudadas anteriormente sobre a área enfocada, sendo possível a realização de uma análise comparativa sobre a percepção apresentada pelos gestores entrevistados no que se refere às competências gerenciais.

Para efetuar a coleta de dados, o referido instrumento de pesquisa relacionado à temática competência, foi formulado contendo questões de aspecto aberto e apenas uma de formato fechado, sendo exigido desta, que os gestores entrevistados efetuassem o preenchimento conforme o grau de importância por eles percebido quanto a cada uma das competências listadas. Vale ressaltar de forma mais detalhada, que para avaliar as respostas apresentadas no que se refere a questão supracitada, adotou-se uma escala de importância, onde cada competência enumerada sendo 1 a 3 (pouco importante); com opções de 4 a 7 (importante) e preenchidas com opções de 8 a 10 (muito importante).

Através dos dados coletados e obtidos junto aos gestores em análise, a referida pesquisa tem como proposta obter resultados/informações através de análise qualitativa e quantitativa utilizando para isso procedimentos estatísticos com a finalidade de facilitar a tabulação e análise das características específicas dos profissionais envolvidos no estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo abordando sobre a temática competências gerenciais utilizou como unidade de análise uma empresa do segmento atacadista distribuidor localizada na cidade de São Cristovão, estado de Sergipe, tendo como entrevistados todos os profissionais gestores desta organização. Constatou-se que em termos demográficos, 75% dos gestores são do sexo masculino enquanto que apenas 25% são do sexo feminino. No tocante a variável faixa etária,

pôde-se perceber dos gestores entrevistados que 25% tem idade entre 26 a 33 anos, enquanto que entre os demais gestores houve um equilíbrio entre as faixas etárias 18 a 25 anos e acima de 34 anos ambas com 37.5%. Com relação a formação educacional, foi possível perceber frente aos gestores que embora nenhum possua o ensino superior completo, 37.5% deles já estão cursando. Constatou-se porém, dos outros respondentes, cerca de 62.5 %, que estes possuem grau de escolaridade igual ou inferior ao ensino médio completo.

Sobre como os gestores analisados nesta pesquisa percebem e visualizam o aspecto competência, mais especificamente às relacionadas ao âmbito gerencial, buscou-se a partir de um roteiro previamente estabelecido efetuar uma sequência lógica de perguntas aos referidos profissionais responsáveis.

Quando questionados sobre o que significa uma pessoa competente, os gestores entrevistados mencionaram que é aquele indivíduo que possui uma série de requisitos, tais como compromisso, flexibilidade, responsabilidade, excelente desempenho, eficiência, eficácia, criatividade, dedicação, qualificação e conhecimentos diversos. Entretanto, um dos entrevistados, apresentou uma resposta que sintetiza todas essas características citadas acima. De acordo com o gestor de vendas, “uma pessoa competente é aquela capaz de utilizar seu conhecimento e suas habilidades de maneira eficaz propondo idéias, solucionando conflitos e buscando sempre alcançar os objetivos pretendidos.”

Com relação a quais competências individuais identificadas pelos entrevistados como as mais importantes para um gestor, foram citados atributos como comunicação eficaz, trabalho em equipe, liderança, poder de persuasão, estabelecimento de metas e objetivos, visão de futuro e capacidade para gerir pessoas através de boas relações interpessoais. Observou-se como aspecto interessante observado a partir das argumentações mencionadas por boa parte dos gestores avaliados, em especial, pelos responsáveis pelo departamento de vendas, recursos humanos, assistência técnica e logística, que o atributo comunicação eficaz é percebido não só como competência mais presente no dia a dia de trabalho como também foi interpretada como fundamental para um gerenciamento possuir grandes chances de êxito.

Comparando as competências interpretadas pelos entrevistados como essenciais para execução de seus papéis enquanto gestores, foi possível perceber também, aspectos relevantes em relação ao papel gerencial por eles desempenhado em cada departamento a qual gerenciam. Segundo Faerman *et al* (2003), esses papéis são subdivididos em oito tipologias que são: coordenador, diretor, facilitador, inovador, mentor, monitor, negociador e produtor. Considerando esse aspecto, pôde ser observado perante todos os entrevistados, quais papéis gerenciais cada um apresenta na execução de seu trabalho.

Dentre os gestores dos departamentos de Recursos Humanos; Logística e Assistência Técnica, áreas nas quais é de fundamental importância a existência do diálogo explicando idéias aos colaboradores, sendo inclusive um bom ouvinte; foi possível perceber diante dos atributos de competência mencionados que neles predomina o perfil de gestor com papéis de mentor, afinal ter uma comunicação eficaz e ser capaz de compreender a si e aos outros são competências inerentes a esse papel.

Com relação aos outros gestores entrevistados, foi verificado que neles existiu uma variação considerável dos recursos de competências tidos como de intensa relevância, o que acabou por diversificar os papéis gerenciais apresentados por cada um deles. O exemplo mais claro da ocorrência desse fato é com relação à percepção da gestora comercial citando o planejamento e organização do trabalho, ressaltando a importância do estímulo a um ambiente de trabalho ser produtivo e defendendo até a apresentação de idéias como atributo relevante no gerenciamento do setor que é de sua responsabilidade. Percebe-se assim, que seu perfil gerencial engloba especificamente papéis gerenciais de diretor, produtor e de negociador.

Quanto aos gestores dos departamentos: Financeiro, Estoque, Compras e de Vendas estes apresentaram também a partir dos recursos de competências mencionados, tendência de perfil gerencial misto, isto é, apresentaram características relacionadas a mais de um tipo de papel gerencial.

O gestor financeiro, por exemplo, mencionando que é importante tanto planejar as etapas do processo de trabalho distribuindo as tarefas, assim como ser capaz de realizar o planejamento e a organização articulada com a visão e estratégias organizacionais demonstra claramente os papéis gerenciais que possui. Assim, pode-se notar que o referido gestor atua tanto como coordenador (planejamento do trabalho) quanto tem perfil de diretor (planejamento e organização). O gestor de estoque por sua vez, demonstrou os papéis de facilitador ao julgar como relevante a construção de equipes de trabalho e papel de diretor quando cita que desenvolver e comunicar uma visão do seu departamento para o todo organizacional é de grande valia.

Outros papéis gerenciais também puderam ser constatados, a exemplo do constatado com os gestores de compras e da área de vendas. O primeiro, para se ter uma idéia considerou como essencial realizar o trabalho de forma planejada organizando-o com a visão organizacional (papel de diretor) e ressalta também a importância de saber administrar identificando os processos essenciais que agregam valor aos resultados (papel de monitor). Já o segundo, por atuar na área de vendas, entende que é importante desde saber construir

equipes (papel de facilitador) como também é um diferencial ser capaz de monitorar o desempenho individual e coletivo desse grupo formado (papel de produtor).

A respeito do tipo de postura e nível em conhecimentos que um gestor deve possuir para ser bem sucedido no departamento ao qual gerencia, foi mencionado pelos entrevistados uma série de fatores que segundo a percepção deles são fundamentais para uma atuação excelente. Busca constante por novos conhecimentos, saber planejar, espírito de equipe, proatividade, ser flexível e comunicativo, foco no cliente, visão estratégica do negócio, criatividade, liderança, e ser ético, sobretudo, no trato com as pessoas, foram as características mais citadas.

Observe a seguir, o depoimento mencionado pelo gestor de vendas falando sobre como encara a postura e conhecimento ideal para ser bem sucedido no departamento ao qual gerencia: “Na área de vendas é muito importante conhecer e entender a equipe que lidera, atuar de forma ética sobretudo no trato com o cliente, e o principal buscar manter-se sempre atualizado tendo conhecimentos não só dos produtos como também do mercado.” Percebe-se, diante do informado pelo gestor entrevistado, que sua argumentação condiz com definições propostas por estudiosos como Moreira *et al* (2007), onde este informa que gestores precisam conhecer as características do mercado e dos produtos que a empresa oferta, prover liderança para sua equipe sabendo-os motivar, treiná-los e avaliando o desempenho apresentado por cada colaborador.

Sobre o questionamento efetuado a respeito do que os gestores entrevistados consideram como futuras exigências para os ocupantes de cargos de gerência e que no momento atual percebem que não possuem, obteve-se como respostas da grande maioria, certa preocupação quanto à qualificação profissional, mais especificamente à aquisição, domínio e aperfeiçoamento contínuo de conhecimentos diversos tanto teóricos (cursos de nível técnico e nível superior) quanto práticos (experiência profissional). O depoimento mencionado pela gestora de Recursos Humanos justifica essa afirmação, pois segundo ela: “Com os constantes avanços tecnológicos, o mercado de trabalho exigirá pessoas com boa formação educacional e com grande potencial de conhecimentos”. O gestor de vendas apresenta visão semelhante a da gestora supracitada e complementa dizendo: “Com a globalização torna-se de vital importância para qualquer gestor ter domínios específicos de informática assim como também conhecimento de outros idiomas para atuar em negociações no mercado internacional.”

Em relação à questão acerca dos atributos de competência, foi solicitado aos oito gestores entrevistados, alvos deste estudo, que eles enumerassem numa escala de 01 a 10 cada uma das competências listadas conforme o grau de importância percebido.

Tabela 01: Atributos de Competência

Atributo de Competência	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Total (%)
Aptidão para Construção de Equipes de Trabalho	37,5 %	25 %	37,5 %	100 %
Capacidade para Administrar Conflitos	12,5 %	62,5 %	25 %	100 %
Capacidade de Liderança	0 %	0 %	100 %	100 %
Capacidade de Tomada de Decisão	0 %	62,5 %	37,5 %	100 %
Capacidade de Delegar Atribuições e Responsabilidades	25 %	37,5 %	37,5 %	100 %
Comunicação Eficaz	12,5 %	62,5 %	25 %	100 %
Criatividade	37,5 %	50 %	12,5 %	100 %
Foco em Resultados	62,5 %	37,5 %	0 %	100 %
Habilidades de Negociação	62,5 %	37,5 %	0 %	100 %
Capacidade de gerenciar e conviver com a mudança	50 %	25 %	25 %	100 %

Fonte: Pesquisa sobre competências gerenciais (2011)

Com base nos dados apresentados na tabela acima, referentes ao nível de importância atribuído por cada gestor avaliado quanto a cada uma das competências listadas, constata-se respostas bastante diversificadas. É notório essas divergências de opinião em relação a vários dos atributos, se observarmos detalhadamente frente aos resultados obtidos que determinadas características são apontadas com índices de prioridade medianos (importante) algo em torno de 62,5 %, caso dos atributos capacidade para administrar conflitos, tomada de decisão e comunicação eficaz, enquanto que em outros a percepção foi totalmente distinta.

É o caso, por exemplo, da competência capacidade de liderança, avaliada por todos os gestores como competência de grande importância. Percebe-se com base nesse dado obtido que a percepção dos entrevistados (100 % deles) condiz com o raciocínio do autor Moreira *et al* (2007) onde este considera a liderança como atributo essencial para o gerenciamento de uma equipe, onde o profissional gestor deve conduzi-los e orientá-los a atuar em busca do alcance dos objetivos almejados pela organização.

Cabe apresentar também, a informação sobre os atributos de competência que foram avaliados como importante e muito importante numa proporção bem superior às respostas atribuídas como pouco importante. Dentre eles, cabe destacar: capacidade para administrar conflitos, aptidão para construção de equipes de trabalho, delegar atribuições e responsabilidades, comunicação eficaz e criatividade.

Já em outros atributos, tais como foco em resultados e habilidades de negociação a realidade obtida foi diferente, tanto é que nenhum dos entrevistados os enxerga como de grande importância para a atividade gerencial. Pelo contrário, mais que metade (62,5 %) os consideram como de pouca importância e outra parte (37,5 %) julgam como de média relevância (importante).

Um dado interessante constatado e que merece ser citado é referente ao atributo capacidade de gerenciar e conviver com a mudança, interpretado por metade dos entrevistados como competência de pouca importância, tanto é que nenhum dos entrevistados apresentou papel gerencial de inovador. Esse fato é algo que contraria a visão do autor Quinn *apud* Abbade; Noro; Oliveira (2007) ao alertar que o profissional gestor tem que ter consciência que a mudança é inevitável para todos os aspectos das organizações. Torna-se necessário, gerenciar fazendo uso da criatividade, ser capaz de adaptar-se as variações do ambiente em transformação e projetar as mudanças que se façam necessárias evitando incertezas e riscos.

CONCLUSÃO

O cenário corporativo atual vem passando por constantes transformações, das quais a intensa competitividade representa um dos principais desafios a serem encarados pelas organizações. Frente a esse contexto, é de fundamental importância que as empresas atuem com foco na melhoria contínua de seus processos a partir de melhores índices de desempenho de modo a alcançar resultados satisfatórios. É uma realidade desafiadora, onde ganha importância o gerenciamento por competências como diferencial competitivo e que requer dos profissionais gestores um repensar em seus tradicionais modelos de gestão.

Considerando o papel essencial dos gestores para o cumprimento da missão organizacional, a presente pesquisa aplicada e direcionada aos gerentes de uma empresa do segmento atacadista distribuidor da cidade de São Cristóvão, estado de Sergipe, analisou sobre a temática competência, mais especificamente às competências gerenciais, com o objetivo de mapear o que consideram uma pessoa competente, quais competências eles possuem e colocam em ação para desenvolver suas atribuições, bem como identificar o perfil gerencial apresentado e se consideram-se preparados para atuar perante os novos paradigmas exigidos pelo mercado de trabalho contemporâneo.

Quanto aos propósitos pretendidos com esta pesquisa, pode-se afirmar que os resultados almejados foram alcançados e satisfatórios, afinal com as informações obtidas a partir dos gestores avaliados foi possível ter uma apuração precisa dos dados, claramente percebida em virtude de embora não serem atualmente detentores de conhecimentos teóricos sobre a temática em voga, a partir de seus depoimentos ficou claro que conhecem e utilizam no seu dia a dia os aspectos e características intimamente relacionados ao elemento competência.

Cabe mencionar também, que de posse de todas as argumentações mencionadas, foi possível perceber de cada gestor não só o grau de importância que atribuem para cada atributo de competência como também quais papéis gerenciais esses profissionais assumem na execução de suas atividades. Constatou-se inclusive, que nem sempre existiu consenso nas respostas apresentadas, fato este que justifica as diferentes tipologias de papéis gerenciais identificados em cada gestor a partir das competências por eles mencionadas.

Entretanto, diante de todos os dados obtidos fruto da percepção dos gestores alvo da organização em estudo, observa-se a carência de maior atenção à competências relacionadas ao uso da criatividade assim como a capacidade de gerenciar e conviver com a mudança, fato este evidenciado de acordo com a baixa importância atribuída a estas competências, assim como da ausência de um gestor com tendência a atuar com papel de inovador.

Dessa forma, cabe a organização em estudo e aos gestores que nela atuam buscar preencher essa lacuna atualmente existente, atuando conforme orientação do estudioso Faerman *et al* (2003) de não negligenciar quaisquer dos papéis gerenciais. Pelo contrário, faz-se necessário ser um gestor eficaz com aptidão a desempenhar de maneira equilibrada cada um dos oito papéis, e se preciso for, até exercer papéis gerenciais diversificados tendo em vista sempre a aquisição de novas competências. Esse é sem dúvida, o desafio chave das organizações contemporâneas para que não se tornem reféns de suas próprias competências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBADE, Eduardo B.; NORO, Greice de B.; OLIVEIRA, Mariel B. de. Competências gerenciais: um estudo realizado no Banco do Brasil. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 4., Resende, 2007. **Anais**. Resende, AEDB, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1126_SEGET_-_Competencias.pdf> (Acesso em 20 de maio de 2011).

BERENSCHOT (*et al*) **Modelos de gestão:** o que são e quando devem ser usados. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

BERTERO, Carlos O. **Gestão empresarial:** estratégias organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência:** como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 1991.

BRANDÃO, Hugo P.; CARBONE, Pedro P.; LEITE, João B. D.; VILHENA, Rosa M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Administração de vendas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERTO, Samuel. C. **Administração moderna.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COOPERS & LYBRAND CONSULTORES LTDA. **Remuneração por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz.** Rio de Janeiro, LTC, 1967.

FAERMAN, Sue R. (*et al*) **Competências gerenciais: princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Competências e desempenho organizacional:** o que há além do balanced scorecard. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> (Acesso em 15 de junho de 2011).

FRANCISCO, Antônio C. de; GIACOBBO, Elizabeth M. de; PILATTI, Luiz A.. Competindo através da competência essencial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 24., Florianópolis, 2004. **Anais.** Florianópolis: CEFET, 2004.

Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/33.pdf>> (Acesso em 19 de abril de 2011).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência**: um convite à revisão do seu modelo de gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GONÇALVES, José. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901997000300003.pdf> (Acesso em 15 de junho de 2011)

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Maria de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, Júlio César Tavares (*et al.*) **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

PAIVA, K. C. M. ; PAIVA, A. C. S. . Analisando competências gerenciais: o caso de uma empresa privada do setor de telecomunicações no Brasil. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, 5., Montevideo, 2007. **Anais**. Montevideo: ALAST, 2007. Disponível em: <<http://www.icesi.edu.co/ret/documentos/Ponencias%20pdf/445.pdf>> (Acesso em 25 de junho de 2011).

PICCHIAI, Djair. Estratégia, estrutura e competências gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. **Revista de Ciências da Administração**. Santa Catarina, v. 11, n. 25, p. 229-253, set/dez 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewFile/13083/12595>> (Acesso em 24 de junho de 2011).

REIS, Paulo M. de Sant'Anna. **Construção da base de competências gerenciais**: um estudo de caso na diretoria de fiscalização do Banco Central do Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.pucRio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=5958@1>. (Acesso em 13 de maio de 2011).

RESENDE, Ênio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 19. ed. São Paulo: Vozes, 2002.

SANTOS, Isabel C.; VIAGI, Arcione F. Competências gerenciais em ambiente de rápidas mudanças. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 84-99, jan-abr/2005. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/viewArticle/83>> (Acesso em 10 de junho de 2011).

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.