

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Daiana Cristina Rech

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTORES DO SETOR
COUREIRO-CALÇADISTA: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS
DO SETOR**

**Porto Alegre
2011**

Daiana Cristina Rech

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTORES DO SETOR
COUREIRO-CALÇADISTA: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS
DO SETOR**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado
ao Departamento de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientadora: Prof. Dr. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2011

Daiana Cristina Rech

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTORES DO SETOR
COUREIRO-CALÇADISTA: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS
DO SETOR**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado
ao Departamento de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientadora: Prof. Dr. Cláudia Simone Antonello

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ângela Scheffer Garay

Orientadora Prof. Dr. Cláudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela fortaleza que tem me dado para que eu possa ultrapassar todas as barreiras que tem aparecido em minha vida.

Agradeço também a todas as dificuldades que enfrentei, elas foram adversárias dignas, imploraram minha vitória.

Hoje sou muito melhor do que antes e agradeço a aqueles que me deram as mãos nas horas mais difíceis da minha vida.

Agradeço de forma bastante especial aos meus pais, foram eles que sempre estiveram ao meu lado nos momentos em que eu mais precisei e, quando tudo parecia ser o fim, quando cheguei a pensar que não tinha mais forças para seguir em frente, foi deles que recebi a força e as mãos afáveis que me mostraram e conduziram na direção em que eu devia seguir. A vocês, pessoas que eu tanto amo, o meu mais sincero agradecimento.

Aos meus familiares agradeço pela paciência e compreensão nos momentos em que precisei estar ausente.

Agradeço aos meus queridos e amados amigos pelo auxílio, carinho, força e pelas lindas e surpreendentes palavras nos momentos em que eu tanto precisei.

A uma amiga bem especial, que mesmo de muito distante sempre se mostrou muito presente em minha vida, dedicando a mim todo seu amor, carinho e afeto. A ti, minha querida, que tem sido a luz que ilumina o caminho que eu tenho trilhado, ofereço o meu mais sincero agradecimento.

Com profunda admiração e respeito, gostaria de agradecer a minha orientadora Cláudia Simone Antonello, pelas oportunidades e aprendizados que me proporcionou. Se mostrou sempre muito gentil, acolhedora, dedicada e paciente comigo, dignificando o sentimento de admiração que levarei pelo seu belo exemplo como pessoa e profissional.

O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.

José de Alencar

RESUMO

O principal objetivo deste estudo foi identificar e analisar como os gestores de duas empresas do setor coureiro-calçadista desenvolvem competências de gestão, de modo a apontar as condições proporcionadas por essas empresas que contribuam para esse desenvolvimento. Para tanto, para melhor investigar o tema proposto pelo presente trabalho optou-se por um estudo de caso qualitativo. Foram entrevistados 5 (cinco) gestores de cada empresa estudada, totalizando 10 (dez) entrevistas, todos pertencentes ao setor de produção de cada uma das duas empresas, com o intuito de identificar quais as contribuições de cada empresa no que tange ao desenvolvimento das competências gerenciais de cada gestor. A pesquisa evidenciou as atividades desenvolvidas pelos gestores pesquisados e os fatores que facilitam e dificultam o processo de desenvolvimento de competências gerenciais. Os resultados encontrados poderão contribuir para a implantação de um planejamento e desenvolvimento de competências gerenciais, no sentido de estruturar as políticas e diretrizes de cada organização estudada, a fim de encontrar soluções para os problemas encontrados no setor coureiro-calçadista.

Palavras chave: Desenvolvimento de competências de gestão, Competências organizacionais, Competências individuais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Figura 1: As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.....	14
Figura 2: Diagrama com Classificação dos Recursos de Competência.....	22
Figura 3: Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade a partir dos resultados empíricos observados em empresas da região sul do Brasil.....	26
Quadro 1: Perfil dos entrevistados da Empresa Alfa e da Empresa Beta.....	41
Quadro 2: Roteiro semi-estruturado.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Noção de Competências Individuais e Organizacionais.....	13
2.2	Noção e Desenvolvimento de Competências Gerenciais.....	26
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	34
3.1	Método.....	34
3.2	Sujeitos Pesquisados e Caracterização das Empresas.....	37
3.2.1	Caracterização das Empresas.....	37
3.2.2	Sujeitos Pesquisados.....	38
3.3.2	Perfil dos Pesquisados.....	40
3.3	Técnica para Coleta de Dados.....	42
3.4	Técnica para Análise de Dados.....	43
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CONTEÚDOS.....	45
4.1	Atividades desenvolvidas pelos gestores pesquisados em seu cotidiano de trabalho.....	47
4.2	Fatores que Facilitam e Dificultam o Processo de Desenvolvimento de Competências Gerenciais.....	54
4.3	Ações implementadas pelas empresas que permitem aos gestores desenvolver competências de gestão.....	57
4.4	Sugestões dos entrevistados de ações da organização que oportunizem o desenvolvimento de competências de gestão.....	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
6	REFERÊNCIAS.....	74
	ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	78

1. INTRODUÇÃO

Uma das discussões que ainda perduram no âmbito acadêmico e empresarial faz referência à compreensão do conceito de “competência”. De fato, esse tema tem gerado uma gama de reflexões e debates, seja sob o enfoque da sua empregabilidade à realidade nacional, ou ainda no que tange à efetividade dos resultados alcançados através de sua execução, considerando organizações e indivíduos. Conforme Ruas (2005, p.53), pesquisas acadêmicas realizadas em âmbitos organizacionais acerca da abordagem de competências apontam que “o emprego dessa noção é ainda marcado por uma grande heterogeneidade no que se refere às definições e classificações de competência. Essa situação ainda é mais flagrante quando se trata de pensar competência na perspectiva organizacional”.

Conforme argumento de Le Boterf (2003) reforçado por Ruas (2005), a conceituação do termo competência está em “fase de construção”, e percebemos isso ao nos reportarmos à fase de aplicação, onde se observa um elevado grau de complexidade encarado pelas empresas ao institucionalizar esse conceito. Como consequência disso, a apropriação desse sistema de gestão vem sendo utilizada de forma difusa por parte das organizações.

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2005), “No ambiente da administração, a expressão *competência* apresenta pelo menos duas grandes perspectivas, cada uma delas associada a um eixo conceitual.” Pode-se associá-la à dimensão estratégica (composta pelas políticas e diretrizes organizacionais) e às práticas de gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências). A origem da expressão *competência* deu-se com a intensificação da competitividade, com o trabalho intermitente e informal, assim como com a baixa previsibilidade econômica.

Em consequência desses acontecimentos, de acordo com alguns autores, aspectos de extrema importância passaram a ser deixados de lado, tais como: o alinhamento da cultura organizacional à dos profissionais nela contidos; o cuidado ao articular objetivos estratégicos da empresa às capacidades individuais; e o equilíbrio na busca por resultados satisfatórios tanto no aspecto econômico como social. Como defendem Fleury e Fleury (2001a, p.21), as abordagens de “competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.

Mesmo com a crescente expectativa que circunda o meio empresarial acerca dos planejamentos estratégicos e operacionais e das estratégias competitivas e inovadoras, e com as emergentes discussões acerca do conceito de competência, ainda existe a carência de estudos acadêmicos relacionados à interação entre competências estratégicas e competências pertinentes às atividades operacionais, conceitualmente conhecidas como competências organizacionais e individuais.

Há uma importância significativa em um assunto tão promissor, ainda que a aceitação do conceito de competência não permita um tratamento homogêneo e que sua aplicação seja considerada relativamente complexa. Porém, esse conceito pode ser objeto de uma diversidade de perspectivas além da administração, tais como a da economia e estratégia, a da educação, a da sociologia do trabalho, entre outras, o que proporciona um leque de possibilidades de pesquisas e estudos na área.

Sendo assim, o presente trabalho buscou relacionar as perspectivas do conceito de competência, dando uma atenção especial à dimensão estratégica e tendo como foco o setor coureiro-calçadista. A escolha deste setor se deve ao fato de ter sido constatada a relevância de um estudo voltado especificamente a esse setor, principalmente se aplicado às práticas gerenciais. Nesse sentido, segundo Fensterseifer (2003), não existe consciência gerencial da importância da inovação de métodos administrativos em empresas desse setor.

Esse trabalho não priorizou empresas que oferecessem produtos de marcas renomadas, mas atribuiu prioridade à localidade em que as empresas se encontram instaladas, sendo esta restrita à região do Vale do Rio dos Sinos – popularmente conhecida como Vale dos Sinos. Tal região está localizada no estado do Rio Grande do Sul e comporta o maior pólo calçadista do mundo, conforme a ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados). Dados os limites de tempo e o escopo de um trabalho de conclusão de graduação, foram selecionadas duas empresas para participar do estudo.

A definição de competência, como é possível perceber, passa por algumas linhas de pensamento e compreensões ainda muito discutidas. Por essa abrangência, o presente trabalho de conclusão alinhará seu foco à dimensão estratégica, levantando o questionamento quanto às políticas e diretrizes adotadas pelas organizações pertencentes ao setor coureiro-calçadista, uma vez que as competências humanas podem

ser classificadas como uma ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. (PRAHALAD; HAMEL; 1990).

Desta forma, estabeleceu-se como questão de pesquisa: **Quais são as condições proporcionadas pelas organizações do setor coureiro-calçadista aos seus gestores para que estes possam desenvolver suas competências de gestão?**

Para responder esta questão, foram traçados os seguintes objetivos de estudo:

Objetivo Geral:

- identificar e analisar como os gestores das empresas Alfa e Beta do setor coureiro-calçadista desenvolvem competências de gestão.

Objetivos Específicos:

- identificar e descrever as atividades desenvolvidas pelos gestores pesquisados em seu cotidiano de trabalho;
- identificar e analisar os aspectos que facilitam e dificultam o desenvolvimento de competências dos gestores pesquisados;
- identificar, a partir da percepção dos pesquisados, quais são as ações implementadas pelas empresas que lhes permitem desenvolver competências de gestão; e
- propor ações às organizações do setor coureiro-calçadista que oportunizem o desenvolvimento de competências de gestão.

Considera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir não apenas para as empresas e estudiosos do assunto, mas também para os níveis gerenciais e operacionais, refletindo na organização como um todo. Muitos benefícios podem ser relacionados às diferentes funções interessadas, à medida que a abordagem de *competência* seja compreendida de forma mais clara e precisa pelas organizações e indivíduos.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, o capítulo 2 apresenta o referencial teórico no qual são abordados os temas Noção de Competências, Individuais e Organizacionais e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. No capítulo 3, é apresentado o método de pesquisa, a técnica utilizada para a coleta de dados e a técnica para análise dos dados coletados. No capítulo 4, apresenta-se e análise dos resultados, com base nos dados coletados através das entrevistas semi-estruturadas e, também, por meio de dados secundários. No capítulo 5, temos a apresentação das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo constitui-se da apresentação de uma revisão de literatura moderna e atual acerca dos assuntos que permeiam o tema presente neste trabalho. Devido à variedade de perspectivas que fazem referência à compreensão do conceito de competência, faz-se importante a contextualização do assunto em questão.

Desta forma, optou-se por apresentar o conceito de competências individuais e organizacionais segundo alguns autores e, posteriormente, ainda dentro desse tema principal, será abordada a noção de competência gerencial e seu desenvolvimento em função do foco deste estudo.

2.1. A Noção de Competências Individuais e Organizacionais

A existência de novas condições econômicas e de trabalho tem conduzido as empresas a uma modernização de técnicas e metodologias, a fim de alcançarem a resolução de problemas de forma prática, confiável e de qualidade, prezando pela eficiência. Mediante a esse cenário competitivo do século XXI, no qual as mudanças ocorrem em uma velocidade nunca antes observada, antigos paradigmas estão dando espaço a novas formas de gestão, tal como a gestão por competências. Entretanto, muitos levantamentos ainda são questionados quanto à sua aplicabilidade, bem como sobre os resultados que efetivamente podem ser alcançados por meio de sua implementação, para organizações e indivíduos.

O conceito de competência surge como substituto ao conceito de qualificação, uma vez que essa abordagem aludia a um processo de trabalho fragmentado, o qual exigia do profissional somente o desempenho mecânico e estandardizado das tarefas. Contudo, as abordagens trazidas pelo modelo de gestão por competências sugerem uma revisão e superação do modelo anteriormente utilizado. Ao associar a origem de competência a de qualificação, Ruas (2005) afirma:

“Já nos anos 1990, quando da intensificação da reestruturação produtiva, a emergência do conceito de competência é resultado de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, à lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim, a crise nas associações

sindicais de trabalhadores. É com base nessa nova lógica econômica, e por extensão na própria dinâmica das empresas, que a construção da noção de competência começa a tomar forma. Nessa dinâmica, a noção de competências trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis, como demonstra a figura 2.1.” (RUAS, 2005, p.4)

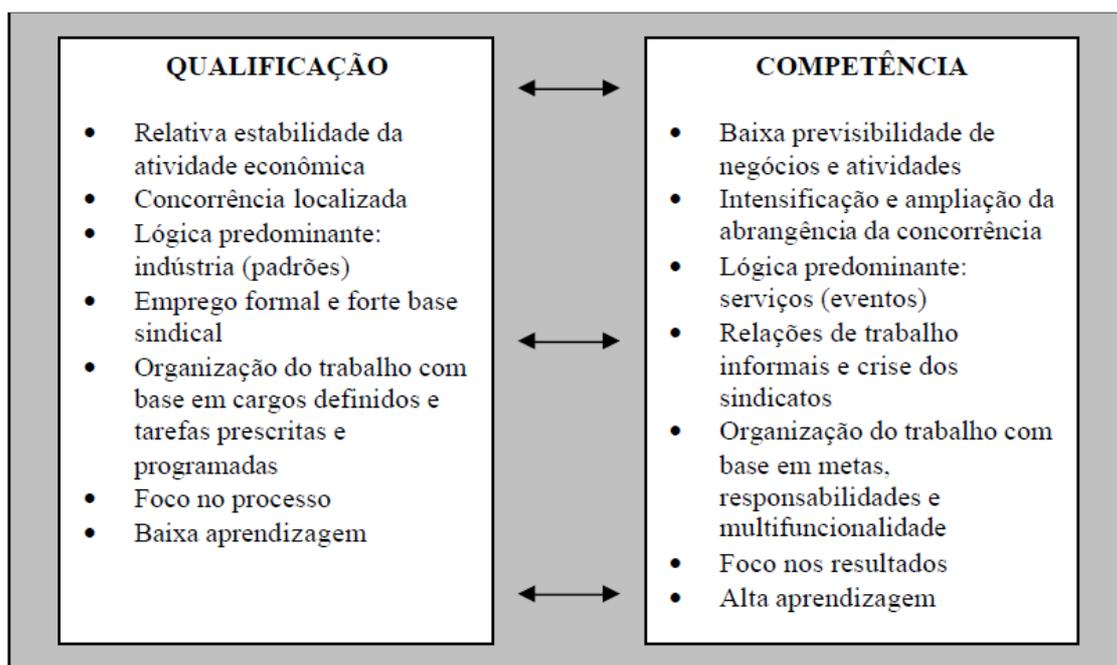


Figura 1 – As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.

Fonte: Ruas (2005, p. 5)

De acordo com a história, a conceituação de competência sempre existiu, muito embora fosse utilizada como sinônimo de habilidade, inteligência, aptidão ou qualificação. No final da Idade Média, o termo competência estava relacionado à linguagem jurídica. Era atribuída a um indivíduo ou instituição a competência de julgar determinados assuntos e, mais tarde, o termo passou a ser aplicado também para classificar o indivíduo apropriado para cumprir determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002 apud BRANDÃO, 2007).

O termo competência permeou o campo organizacional com a Revolução Industrial e o início do taylor-fordismo, passando a se relacionar a pessoas aptas a exercer com eficiência determinada função. A partir da década de 1970, o tema instigou

a contestação teórica e a consumação de pesquisas; inúmeros autores buscaram instituir significados próprios para o termo, voltados para variados aspectos da competência.

Guerrini (1999) discorre em seu trabalho sobre a evolução das principais teorias administrativas propostas entre 1900 e 1990. Através de pesquisas realizadas, é possível verificar as mudanças ocorridas na administração das empresas, tanto nos aspectos gerenciais como operacionais e, principalmente, nas relações de trabalho impostas por essa modernidade empresarial. Assim sendo, torna-se evidente a importância e a necessidade de estratégias bem definidas e gerenciadas pelas organizações, nas quais a busca pelo diferencial através de um modelo de gestão que melhor se adapte ao perfil da organização pode se transformar numa das ferramentas mais eficazes para o alcance de novos patamares de eficiência.

O que comumente encontramos em empresas de diversos setores é a insistência em adotar o antigo modelo taylorista, atrelado a pequenas modificações. Com base nesse modelo, algumas empresas tentam implementar novos modelos de gestão, entre eles o sistema de gestão por competências. Porém, o fazem baseadas na antiga premissa de cargos formais, mantendo seus trabalhadores estagnados a atividades operacionais e mecanizadas e mantendo a nulidade de sua participação e ação efetiva nos processos decisórios da empresa. De acordo com Le Boterf (2003, p.16), “A emergência da noção de profissionalismo não se deve, portanto, ao acaso, assim como não é produto de um fenômeno de moda. Vários fatores socioeconômicos estão em sua origem”.

Conforme exposto anteriormente, a gestão por competências e, mais globalmente, as competências, apesar de, como reforça Bittencourt (2001), não se configurar como um termo novo, detêm uma grande variedade de abordagens e compreensões sobre seu conceito e aplicabilidade. Ruas (2005) ressalta que o debate acerca da noção de competências individuais distingue-se tendo por um lado:

“uma corrente de ‘especialistas anglo-saxões’, adotando uma abordagem mais pragmática [...] e, partindo de uma influência mais visível do conceito de qualificação e, de outro, os representantes da ‘escola francesa’, que ampliam as perspectivas do conceito a partir da integração de elementos da sociologia e da economia do trabalho” (RUAS, 2005, p.48).

A ampliação dessas perspectivas aliada a elementos sociológicos deu origem a uma sociedade globalizada e, nesses tempos de globalização, a racionalização produtiva

voltou-se para a obtenção de maior flexibilidade na utilização do capital e do trabalho. A fim de adaptarem-se aos novos tempos, as organizações vêm implantando processos de reengenharia, flexibilização da produção, redesenho de estruturas, terceirização de atividades, dentre outros, como forma de sobrevivência e manutenção de atividades que permitam a perpetuação da obtenção de lucros e minimização de custos e riscos (BRESCIANI, 1997; SINGER, 1996).

Na década de 1970, McClelland iniciou nos Estados Unidos, entre psicólogos e administradores, o debate acerca do tema competência. O autor defendia a idéia de que competência é uma característica subjacente ao cumprimento de uma tarefa ou a determinada circunstância. Desta forma, diferenciava competência de **aptidões**: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado; de **habilidades**: demonstração de um talento particular na prática, e de **conhecimentos**: o que pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (MIRABILE, 1997 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001).

Segundo Boyatzis (1982 *apud* Brandão, 2006), em sua primeira obra sobre modelos de competência, a definição de competência pode ser entendida como “uma característica subjacente de uma pessoa que pode ser um motivo, traço, habilidade, aspecto da auto-imagem, atitudes, valores, papel social, ou um corpo de conhecimento que ela usa” (*opus cit.*, 1982, p.21). Tais peculiaridades subjacentes são denominadas competências limiaries ou essenciais, e são demandadas para o cumprimento do trabalho mediante uma performance mínima, normal ou máxima. No momento em que estas peculiaridades subjacentes podem ser quantificadas e evidenciadas como diferenciadoras entre indivíduos com performance superior e outros com performance mediana ou inconveniente, os que demonstrarem implicações mais elevadas são considerados mais competentes. (BOYATZIS, 1982 *apud* BRANDÃO, 2007).

Para ATTEWELL (*opus cit.*), a competência é examinada através da consideração de habilidade, na qual ela integra não só os atributos dos sujeitos, mas também a interação destes com o ambiente. A habilidade pode ser compreendida como um predicado ou ainda como característica de personalidade passível de ser mensurada, alguma coisa desempenhada com desenvoltura, como capacidade superior, percebendo que esta consideração também retrata certa ambigüidade.

Avaliando a abordagem proposta por ATTEWELL (1990), BOYATZIS (1982) e MCCLELLAND na década de 1970, percebe-se que a conceituação de habilidade

proposta por ambos converge entre si. Ambos propõem em suas conceituações que o indivíduo busque em suas experiências anteriores conhecimentos, fatos, princípios ou técnicas adequadas para analisar e resolver determinada dificuldade, confirmando assim sua qualificação e capacidade intelectual. Essas características são denominadas competências individuais.

A contribuição desses autores marcou expressivamente a literatura americana acerca da conceituação do tema competência (SPENCER e SPENCER, 1993; MCLAGAN, 1996; MIRABILE, 1997). Nesta perspectiva, o conceito de competência é compreendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades humanas) que revelam uma elevada performance, e que a mesma está alicerçada na inteligência e personalidade dos indivíduos.

Muitos autores norte-americanos alinham as competências às indigências instituídas pelos cargos, ou seja, definem o conceito de competência como uma tarefa ou um conjunto de tarefas relacionadas a um cargo. Seguindo esse pensamento, a gestão por competências é percebida apenas como uma denominação mais moderna, porém ainda fundamentada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Lawler (*apud* Fleury, 2001, p. 185) se posiciona contra essa conceituação, "mostrando que trabalhar com o conjunto de habilidade e requisitos definidos através do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado". O autor afirma ainda que as organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos, mas por meio de capacidades complexas, para atender às suas *core competencies*. Faz-se importante ressaltar as pontuações feitas por Lawler, pois as mesmas estão alinhadas com a vertente de pensamento de autores franceses e europeus e servirão de base para a análise do presente trabalho.

Nos anos 70, surge o debate francês acerca da noção de competência, questionando o conceito de qualificação e o processo de formação profissional. A discussão surge frente à insatisfação quanto às necessidades encontradas pelo mercado de trabalho, visando a auxiliar na capacitação dos trabalhadores e buscando relacionar competências e saberes (no sentido de agir). Alguns autores franceses como Zarifian, Le Boterf e Perrenoud contribuíram com a concepção do termo competência, gerando assim novas perspectivas.

Segundo Zarifian (2001), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Ainda segundo Zarifian (2001), o que há de essencial nas transformações atuais no teor do trabalho diz respeito a três conceitos: evento, comunicação e serviço.

Em um ambiente onde as coisas mudam rapidamente, é primordial que tanto as organizações quanto seus colaboradores saibam reagir de forma prática e eficaz sempre que acontecimentos externos e inesperados venham a surgir. Baseado nessa premissa, Zarifian (2001, p. 44) se reporta a esses acontecimentos como *eventos* (imprevistos). Segundo o autor, o evento:

“não parte dos casos que ocorrem no interior dos sistemas de produção, mas dos novos problemas colocados pelo ambiente, que mobilizam a atividade de inovação. Trata-se, por exemplo, de novos usos em potencial dos produtos, de novas expectativas da clientela. (...) O *evento* não é um acaso negativo, insólito. Pelo contrário, faz parte da vida normal de uma organização, desde que esta permaneça atenta ao seu ambiente e à destinação de seus produtos. (...) O *evento* significa que a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar num posto de trabalho”.

Com base nessa definição, pode-se perceber que a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de uma junção de conhecimentos e habilidades. Essa definição de *evento* está associada à concepção de competência em sua dimensão individual (RUAS, 2005).

Antonello (2010, p.3), ao trabalhar acerca da emergência da abordagem do conceito de competências, retrata a interpretação de Zarifian (2001) quanto à definição do o conceito de comunicação:

“Quanto à dimensão **COMUNICAÇÃO** Zarifian diz que comunicar-se é: (a) principalmente construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto; (b) entender os problemas e as obrigações dos outros e entender a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das ações; (c) conseguir entender a si mesmo e conseguir avaliar os efeitos de sua própria ação sobre os outros, em função desse entendimento; e (d) chegar

a um acordo referente às implicações e aos objetivos de ação aceitos e assumidos em conjunto, quanto às regras que vão permitir organizar estas ações”.

Ainda conforme Antonello (2010, p.3), a definição de serviço para Zarifian é:

“**SERVIÇO** é simultaneamente o que: (a) é efetivamente proporcionado a um cliente-usuário, aquilo que realmente modifica seu estado ou sua atividade e, logo indiretamente, aquilo que transforma seu modo de vida; e (b) justifica a sobrevivência de uma organização e, conseqüentemente, garantia de emprego dos funcionários que nela trabalham.”

Segundo a análise de Ruas (2005), é na “escola francesa” que podemos encontrar as principais contribuições para a noção de competência individual. O autor refere-se ainda a essa competência individual como não sendo um processo de formação educacional ou profissional, nem mesmo através de conhecimentos adquiridos ou capacidades apreendidas. Já segundo Boterf (2003 *apud* Antonello, 2010), essa competência individual *é a mobilização e a ampliação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação.*

Na abordagem de Zarifian (2001), é reforçada a idéia de que a concepção tradicional de competências apega-se a uma análise objetiva dos postos de trabalho. A evolução dessa concepção para uma gestão da e pela competência, ou seja, pensando na combinação de conhecimentos (aptidão), experiências (ação), análise do contexto e avaliação da empresa (resultados) é amplamente discutida pelo autor. Este compreende as competências como a assunção de responsabilidade e o desenvolvimento de atitude reflexiva sobre o trabalho.

É importante ressaltar aqui a indicação de Hirata no prefácio da obra de Zarifian (2001), na qual relata que não se pode dizer “que a ‘lógica competência’ a que se refere Zarifian tenha penetrado extensivamente o universo do trabalho e da produção. As características do modelo de competência são pouco observáveis quando se estuda o trabalho feminino, ou o operário dito ‘não qualificado’” (p.15).

Zarifian (2001) retrata a definição do conceito de emprego, na qual afirma não haver identificação ou similaridade entre uma situação e um emprego. Desta forma, é sintetizada pelo autor a definição de uma situação como:

- (1) um conjunto de elementos objetivos que são os dados da situação;
- (2) implicações que remetem diretamente a tomada de responsabilidade; e
- (3) a maneira como o indivíduo aprende a situação específica, de se portar perante ela, enfrentando-a determinando seus atos perante a mesma.

Conforme ressalta Zarifian, existe a possibilidade de se alicerçar referenciais de competência com base em categorias situacionais. Porém, esse alicerce poderá não ser suficiente para suportar a dimensão que poderá atingir um determinado evento. Percebe-se, então, que na competência não existe a possibilidade de antever o apreensível. Esse desacerto traz à tona o conceito de competência-ação:

“Entretanto, como esses questionamentos são complexos, ainda hoje o conceito de evento é pouco e mal compreendido nas empresas. As gerências seguem muito centradas nos procedimentos operatórios, nas prescrições de tarefas. Relutam em delegar a iniciativa e o poder imprescindíveis, bem como tempo para estudo e experimentação, para que os assalariados apreendam por si mesmos os eventos e os problemas que eles provocam” (Zarifian, 2001, p. 44).

De acordo com Ruas et al. (2005), existe uma “carência de publicações orientadas para a interação entre competências estratégicas e competências mais associadas às atividades operacionais. Em outras palavras, em termos de interação entre competências organizacionais e individuais” (RUAS, et al., 2005, p.11). Ainda de acordo com Ruas (2005), a competência organizacional está alinhada às estratégias competitivas da organização, ou seja, à visão, missão e intenção estratégica.

Tradicionalmente, a adoção do processo de gestão por competências vem sendo pesquisada sob o ponto de vista da organização, considerando as competências essenciais das empresas em paralelo às competências individuais. Nesse sentido, apesar de comporem campos de estudos distintos, as competências organizacionais e individuais podem ser trabalhadas de forma integrada e, ainda mais, vinculadas a outros temas comuns como a aprendizagem, como afirma FLEURY e FLEURY (2001).

Segundo Zarifian (2001), “atualmente, os autores procuram pensar a competência como o somatório dessas duas linhas, ou seja, como a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade”. O autor

ainda retrata que a competência sobre os processos está elevada (...) “as competências individuais devem aproximar-se da competência coletiva, que assuma a responsabilidade pelo comando de toda a linha” (ZARIFIAN, 2001, p.87).

De acordo com Ruas (2005, p. 40), as “capacidades podem ser entendidas como potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizadas (...) e competências são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando for o caso)”. Conforme Le Boterf (2003), a competência é orientada pela junção do saber, saber fazer e saber agir, assim sendo:

“a competência é a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades (...) não são transferíveis, mas sim temos que criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências. Ao contrário a definição abrange um saber combinatório, onde o sujeito é o centro da competência. (...) onde ele faz através da combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os incorporados (conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivência, etc) e a rede de recursos de seu ambiente (redes profissionais, redes documentais, banco de dados, etc) (Boterf, 2003, p. 21)”

RECURSOS DA COMPETÊNCIA

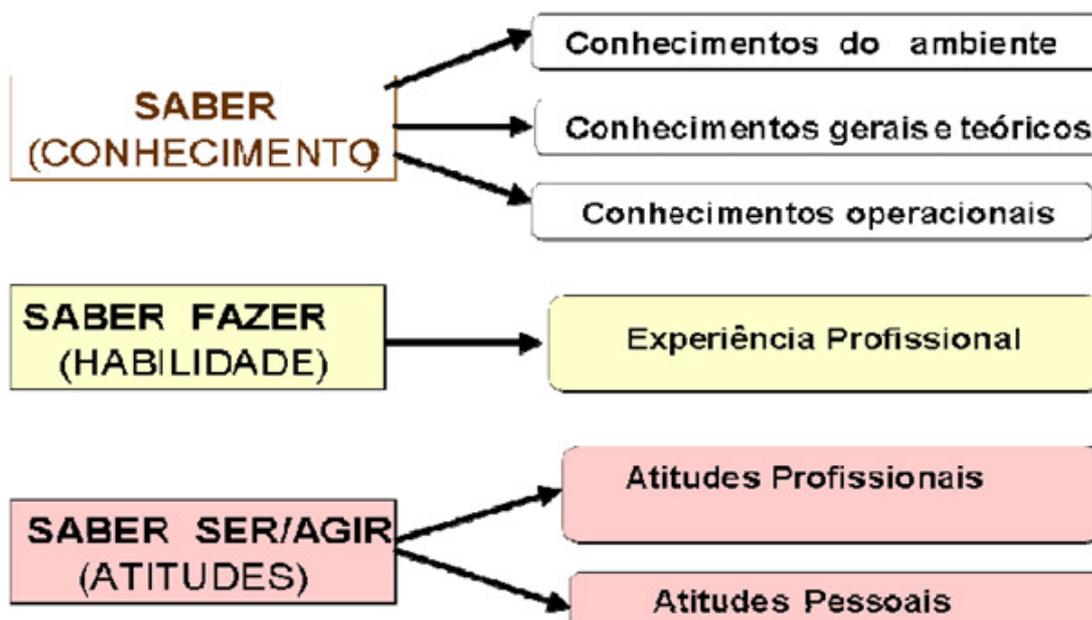


Figura 2: Diagrama com Classificação dos Recursos de Competência

Fonte: adaptado de Boterf (2003)

Na figura 1 observamos a classificação dos recursos de competência conforme Le Boterf (2003), de forma que podemos diferenciá-los entre si como: saber agir sendo remetido a conhecimento do ambiente, teóricos e operacionais; saber fazer relacionado à habilidade e à experiência profissional; e o saber ser/agir pertencendo a atitudes profissionais e pessoais.

Boterf (1994, p.16) ainda afirma que o fato de o indivíduo ser possuidor de conhecimentos ou capacidades não garante que o mesmo seja competente. *“Pode-se conhecer técnicas ou regras de gestão contábil e não saber aplicá-las no momento oportuno. Pode-se conhecer o direito comercial e redigir contratos mal escritos”* (Antonello op. cit).

Para Perrenoud (2001), o termo competência pode ser compreendido como:

“a capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do “saber mobilizar”. Pensar em termos de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura” (Perrenoud, 2001, p. 21).

Apesar de ser menos conhecida do que a dimensão individual de competência, o conceito de competência organizacional teve seu auge a partir do surgimento do conceito de *core competence* (PRAHALAD, HAMEL, 1990). Para Prahalad e Hamel (op. Cit.), a concepção de uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. Os autores entendem que essas últimas podem até mesmo constituir a base da ação estratégica externa. Com base nessas premissas e estudos feitos na época, surge o conceito de *core competence* (CC) - ou competências essenciais, como também são chamadas -, o qual diz respeito ao *conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.*

Prahalad e Hamel (1990) fazem uma diferenciação entre competências organizacionais e competências essenciais (ou *core competence*):

“As competências organizacionais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados” (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Com base na definição utilizada pelos autores, pode-se dizer que as organizações são dotadas de diversas competências organizacionais distribuídas em áreas distintas; porém, apenas algumas são competências essenciais, sendo essas as que representam um diferencial e garantem uma vantagem competitiva sustentável mediante as demais organizações.

Segundo Ruas (2005, p. 14), resultados obtidos através de pesquisa realizada com empresas da região sul do Brasil “*estimulam a revisão dos diferenciais associados à noção de competência coletiva no plano organizacional*”. Esses resultados apresentados apontam para a “*presença efetiva de pelo menos dois outros tipos de competência organizacional*”, sendo eles: competências organizacionais seletivas e competências organizacionais básicas, classificadas por Ruas (2005) como:

“as competências que viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais estamos chamando de *competências organizacionais seletivas*. Diferenciais obtidos com base no relacionamento com clientes ou no redimensionamento de serviços são exemplos adequados de competências organizacionais seletivas; as competências qualificadoras ou básicas para a sobrevivência da empresa num certo mercado denominamos *competências organizacionais básicas*. As competências coletivas que permitem garantir a segurança e a estabilidade de uma planta petroquímica, por exemplo, podem ser consideradas competências organizacionais básicas. Nesse caso também estariam aquelas competências que permitem a uma empresa industrial produzir produtos com preços compatíveis para o mercado ou competências que contribuem para uma empresa varejista atingir níveis de atendimento satisfatório.” (RUAS, 2005, p. 14)

Sendo assim, podemos perceber que na região sul do Brasil três são as noções de competências organizacionais apresentadas por Ruas (2005, p. 15) como contribuintes à competitividade das empresas. O autor discorre sobre o fato de não existir nenhum

processo evolutivo entre os três tipos de competências organizacionais existentes. Há, por outro lado, uma relação de alternância entre elas, ou seja, uma “competência organizacional seletiva pode vir a perder essa condição e tornar-se básica devido a mudanças no mercado ou alterações na própria gestão interna da competência em questão”, e ainda “o mesmo pode ocorrer com uma competência organizacional seletiva que passa para essencial”.

A figura abaixo retrata a diferenciação entre os três tipos de competências organizacionais existentes, conforme definição de Ruas (2005):

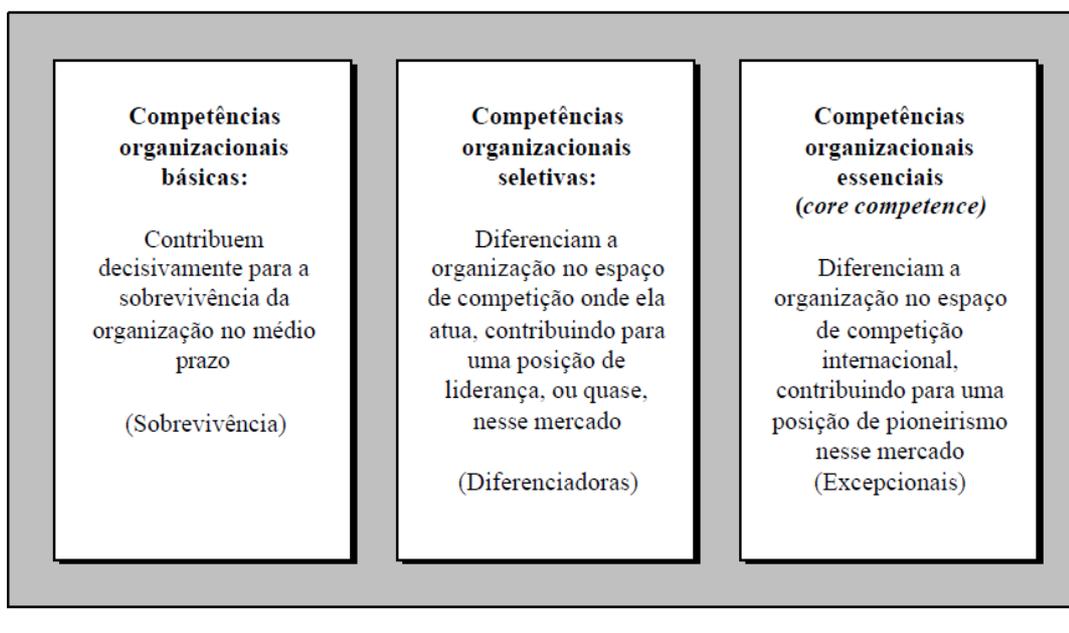


Figura 3: Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade a partir dos resultados empíricos observados em empresas da região sul do Brasil

Fonte: Ruas (2005, p. 15)

Ainda sobre uma revisão do conceito de competência, cita-se a abordagem de Fleury e Fleury (2001), segundo os quais pode ser definida como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo” (p.20). O que está pressuposto nesse conceito é que a “competência individual encontra seus limites, mas, não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada” (p.21).

Cabe ressaltar ainda, que a implementação do sistema de gestão por competências pode seguir duas perspectivas, como já citadas anteriormente, a primeira como filosofia e estratégia de gestão, sendo essa capaz de maximizar os ganhos de produtividade, num sistema de gestão mais integrado e que compõe o conjunto de políticas e diretrizes organizacionais. A segunda, sob o ponto de vista instrumental, ou seja, como ferramenta de gestão de pessoas.

Ao ser ignorada a existência dessa dualidade de perspectivas quanto a intenção de adoção da gestão por competências, pode acarretar em conseqüências bastante graves às organizações, pelo fato de não serem devidamente estimados os seus impactos. As organizações podem, assim, adotar a gestão por competências como uma política ou como uma ferramenta ou, ainda, sob ambas as perspectivas. O que encontra-se em algumas organizações é a implementação de uma ou outra abordagem sem a adequada clareza por parte das organizações, levando a dificuldade de aplicabilidade do conceito, que embora pareça simples sob o enfoque empírico, existe dificuldade sob o enfoque da aplicação.

As perspectivas aqui abordadas relativas às novas analogias formadas entre organizações e trabalhadores e entre os próprios trabalhadores arraigados no mercado de trabalho, estão vinculadas e, concomitantemente, como as atuais estratégias abraçadas por empresas e profissionais, com o objetivo de conservarem-se em um mercado com contínuo nível de cobranças sob todos os aspectos. Tomando por base esse objetivo, entende-se que a constituição de uma organização unificada é a conexão da estratégia à execução. Para tanto, necessariamente, deve-se trazer o embasamento conceitual da noção e desenvolvimento de competências gerenciais, propósito da próxima sessão.

2.2 Noção e Desenvolvimento de Competências Gerenciais

Nessa era em que a gestão da informação é tida como um dos fatores indispensáveis à competitividade, as indústrias não devem somente gerenciar dados, precisam sim, transformá-los em informação útil e organizada, visando fornecer dados essenciais à definição de suas estratégias. E são justamente elas, as pessoas (colaboradores), que quando consideradas parceiras da organização, absorverão a

responsabilidade de implementação de novos objetivos, inovações, e, por consequência, auxiliarão no crescimento das organizações.

A maneira como as organizações realizam a gestão de pessoas está em constante mutação, não apenas por cogitar as contingências internas e a cultura de cada organização, mas além disso, por se tratar de uma reação adaptativa ao ambiente externo (economia, política e sociedade). Essas mutações são causadas pela discordância dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no que tange as necessidades e expectativas de organizações e pessoas (DUTRA, 2004).

As empresas modernas convivem com o desafio constante de acatar as requisições do mercado, e essa conjuntura exige das organizações tanto respostas instantâneas a estímulos e demandas externas como flexibilidade. Para Le Boterf (2003), as empresas organizadas em estruturas heterogêneas e flexíveis se deparam com a complexidade e com a incerteza, carecendo de pessoas que sejam dotadas de capacidades para encarar o inédito e a transformação permanente.

Gerir pessoas se tornou um desafio um tanto quanto surpreendente no atual âmbito empresarial. Pois, impulsionar o comprometimento e proporcionar o desenvolvimento do ativo humano visando melhores resultados, é um processo complexo que exige tempo e conhecimento consistentes. Atualmente, grande atenção é dada quanto à maneira como as organizações do futuro investem no desenvolvimento de seus profissionais.

Conforme abordagem de Zarifian (1996, p.6), ao expressar sua preocupação com o indivíduo, discute o fato de que as organizações deveriam entender que aumentar as competências das pessoas “é antes de tudo, criar as melhores condições possíveis para que os trabalhadores aceitem assumir responsabilidades e se mobilizar subjetivamente.” Assim, de acordo com Le Boterf (2003, p. 13) se reconhece que “é preciso criar, portanto, um maior número de novos espaços de profissionalização e reunir as condições necessárias para que cada um possa neles navegar.”

A concepção de competências individuais parece reforçar, mais recentemente, uma pressão sobre os sujeitos. Em alguma medida, a adoção de sistemas e gestão por competências pode acarretar o que Dutra (2004) denomina de “efeitos perversos” sobre o indivíduo, incluindo o excesso de pressões sobre as pessoas em torno de resultados empresariais. O mais sério deles, segundo o autor, refere-se “ao aumento da pressão

sobre as pessoas sem a contrapartida da organização em termos de reconhecimento e da criação de condições concretas para o desenvolvimento profissional” (DUTRA, 2004, p.16). A alternativa adequada aponta para a necessidade da compreensão e uso do modelo em conjunto com outros conceitos e tendo em vista a contextualização da organização e suas demandas.

Bitencourt (2001, p.42) questiona a idéia do “saber ser”, quando trata do “sentir-se competente”, já que o mercado tem passado a exigir mais do que conceitos, sua aplicação ou a possibilidade de ação, mas, uma “introjeção”, um posicionamento permanente e “espontâneo” dos profissionais para o cumprimento de suas atividades. Nesse sentido tem sido necessário um maior cuidado para discernir que nem tudo o que é apresentado como essencial será alcançado pelos profissionais, pois o perfil exigido indica uma referência ou aspectos característicos do tipo ideal.

Dentro da dimensão das competências individuais encontramos as competências gerenciais, que segundo Ruas (2005, p. 49) são “*aquelas em que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas), em ação*”. É justamente a essas competências, as gerenciais, que será dedicada maior atenção nesse trabalho, uma vez que essa competência é citada no objetivo principal e também nos específicos do presente trabalho.

Em um estudo realizado por Ruas (2005), o autor afirma que, apesar das diferentes formas de pensar a abordagem competência, trabalhos mais recentes têm convergido em aspectos nos quais:

“a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação [...]; a efetividade de uma competência só ocorre através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho [...]; a noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho, que é a quantificação da performance. A competência pode ser caracterizada como a maneira de atingir o desempenho esperado, mas, não se confunde com ele” (RUAS, 2005, p.49-50).

Para Motta (1991, p.19), “a definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto quanto ambígua e até mesmo

misteriosa para muitos que tentam se aproximar de seu conteúdo”. Frente à globalização e as reformas nas regras organizacionais os gestores passam a adquirir novas responsabilidades. Como consequência, surgem os desafios e a necessidade de reformulação quanto à postura a ser adotada frente aos problemas que surgem. Assim sendo, segundo Melo e Sperling (2002), o gestor é a peça fundamental nos processos de reestruturação e modernização organizacional, ao mesmo tempo em que sofre os impactos múltiplos desses processos.

Teixeira (1995), ao se posicionar quanto ao aspecto gerencial, relata que:

“(…) eles podem ser vistos como tomadores de decisão, exercendo o controle, formulando estratégias, pondo a trabalhar os recursos humanos, coordenando esforços, mensurando, avaliando, liderando, motivando e incitando os empregados à adesão ao projeto organizacional” (TEIXEIRA, 1995, p.7).

Levando em conta os novos processos de reestruturação pelo qual as organizações passaram e vem passando, o novo modelo organizacional existente e também o novo modelo de gestão flexível, percebemos uma desvalorização de aspectos rígidos e previsíveis, dando ênfase à facilidade de adaptação a fatores atípicos. Essas mudanças culturais exigem um novo posicionamento por parte dos gestores em questão, e essas mudanças vêm causando uma perda no que tange a qualidade de vida desses profissionais. Chanlat (2000), ao retratar o momento mencionado, diz que esse momento foi:

“(…) marcado por modificações importantes tanto no discurso como no modo de gerenciamento das empresas. A busca de eficácia , e principalmente dominada por imperativos financeiros em uma economia de mercado que se globaliza, economia que exige organizações sempre mais competitivas, flexíveis e informatizadas. Os operários, os técnicos e os executivos, cada vez em maior número, conhecem a experiência profissional; sintetizando, estamos na era da gestão estratégica (CHANLAT, 2000, p.33).

Segundo Cooper (2005, p.4), ao falar sobre os gestores da atual era organizacional relata que, os mesmos trabalham mais horas e intensivamente para que possam atingir o seu sucesso pessoal. Ainda relacionado a esse assunto, o autor relata que:

“(…) da mesma forma que as organizações estão fazendo reengenharia em sua estrutura para se tornarem mais flexíveis e adaptáveis, espera-se que os indivíduos estejam abertos à mudança e aprendizagem contínua. Espera-se que os trabalhadores façam um diagnóstico de suas habilidades, saibam onde obter treinamento apropriado nas competências em que são deficientes, saibam como estabelecer redes, sejam capazes de se apresentar junto às organizações de forma profissional e tolerar ambigüidades e a insegurança”.

Nessa corrente das organizações modernas, onde contexto é instável e dinâmico, surge, no entanto, a noção de competências. Os profissionais, além de saber fazer (ter qualificação, habilidades), devem apresentar a capacidade de identificar e selecionar o como fazer, com a finalidade de se adaptar à situação específica que enfrenta (RUAS, 2005).

Seguindo a mesma abordagem, Boyatzis (1982, p. 21) publica sua primeira obra sobre modelos de competência onde procurou identificar as características que gerentes competentes deveriam possuir para um desempenho eficaz na organização, conclui que os comportamentos gerenciais eficazes são resultados de três ordens de variáveis: (1) as funções e demandas do cargo, (2) o ambiente organizacional e (3) as competências da pessoa.

Bitencourt (2005), ao falar sobre o processo de formação de competências, afirma que é:

“um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio (auto realização)” (BITENCOURT, 2005, p.137).

Isso significa que o desenvolvimento das competências não é uma responsabilidade exclusiva das empresas, havendo assim necessidade de que as pessoas participem ativamente da promoção de seu autodesenvolvimento. A noção de competências está alinhada à noção de aprendizagem. O desenvolvimento de competências é dinâmico, complexo e está relacionado aos processos de aprendizagem dos indivíduos. A combinação de diferentes ambientes e formas de aprendizagem,

contexto e possibilidades permitem, em maior ou menor grau, o desenvolvimento de competências (ANTONELLO, 2007).

Bitencourt (2001, p.35) enfatiza os trabalhos relacionados às três dimensões principais consideradas na análise das competências: o saber (referente ao conhecimento/conceitos); o saber fazer (referente às habilidades/princípios); o saber agir (relativo às atitudes/práticas). A partir destes aspectos, segundo sua discussão, pode-se conhecer a dimensão da “apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir) [...] É nesse momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e organização...”.

Dutra (2004) afirma que o que garante a efetividade de um sistema de gestão por competências, que implica a alteração de padrões culturais e políticos da organização, é a definição da abordagem metodológica, o que significa dizer de um processo construído para concepção e implementação do sistema. Assim, o processo deve “permitir a construção coletiva do sistema que mantêm uma relação de trabalho com a organização” (DUTRA, 2004, p.59). Segundo descreve esse mesmo autor, “dependendo do grau de participação e envolvimento dos gestores e pessoas abrangidas, o processo utilizado pode ou não criar a legitimidade e a credibilidade necessárias para o sistema” (p.87).

A introdução de sistemas de gestão por competências justifica-se, portanto, pela:

“crescente complexidade das organizações que têm necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas. Esse movimento das organizações vai ao encontro das expectativas das pessoas: cada vez mais preocupadas com o seu contínuo desenvolvimento, tanto para maior segurança na satisfação e realização pessoal quanto para obter inserção no mercado de trabalho” (DUTRA, 2004, p.77).

Dutra (2004) explica que há uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais. Pessoas e organizações lado a lado, conforme aponta estabelecem um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, o que as enriquece e prepara para enfrentar “novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora delas. As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios” (p.24). Os indivíduos, neste

caso, têm a oportunidade de, na eventualidade de saírem das empresas, o fazerem em melhores condições do que quando ingressaram, ao mesmo tempo, em que deixam um legado de conhecimento na organização.

Através de troca de experiências mútuas entre organização e indivíduo, a gestão de competência organizacional é utilizada como base para a construção das competências individuais. É evidente que algumas atitudes dependem dos próprios indivíduos para que venham a ter um melhor aproveitamento do que está sendo proporcionado pela empresa, tais como: a construção do trabalho em equipe e a busca permanente pelo autodesenvolvimento por parte dos indivíduos. Esses procedimentos acabam por motivar os indivíduos, torna-os proativos, intensifica o teor de dedicação ao trabalho e intercâmbio grupal num regime de cooperação por parte dos trabalhadores envolvidos.

Dutra (2004) ao discorrer em um de seus trabalhos acerca das conseqüências que a adoção da gestão por competências pode trazer, cita os *efeitos perversos* dessa implementação. Porém, essa pressão sobre o trabalhador por melhor capacitação para a atuação junto às organizações, pode proporcionar a possibilidade para o seu desenvolvimento pessoal, e essa agregação de valor social advém do sistema de gestão por competências.

O conceito de ganho social foi elaborado a partir de abordagens teóricas que apresentaram, de forma subjacente à discussão central de gestão por competências, uma preocupação com o indivíduo e a perspectiva de agregação de valor social. A abordagem de Perrenoud (2005) e Zarifian (1996) ilustra, sem ignorar outras contribuições, a atenção com o elemento humano no processo de adoção de gestão por competências.

Todo esse processo de mudança já citado, portanto, vem acarretando impactos na categoria trabalho, melhor compreendido quando se constata que este se caracteriza como atividade central na vida do ser humano. Outro fenômeno evidente é a formação de redes e cadeias de produção, onde a estrutura industrial fordista cede lugar a uma articulação por uma assimetria de poder. Os novos arranjos empresariais compostos por cadeias, redes e clusters merecem atenção específica pelas suas peculiaridades. No processo de formação das cadeias e redes, a posição ocupada por cada organização envolvida vai ser determinada pelo seu tipo de competência e pelos conhecimentos que

domina (FLEURY; FLEURY, 2001). Constata-se aqui que novas configurações exigem novas maneiras de lidar com o trabalho e com o trabalhador, além da necessidade, já evidenciada, de novas estratégias de gestão de pessoas.

De acordo com Le Boterf (2003, p. 214) “gerir a qualidade da profissionalização significa assegurar-se de que estão reunidas as condições propícias à emergência e ao sustento da motivação daqueles que devem desenvolver seu profissionalismo”. Para que esse ambiente organizacional seja construído, requer que exista um plano sólido e eficaz de gestão de pessoas, caso contrário, não há de existir uma base sólida e capaz de sustentar essas condições. Le Boterf (2003, p. 215) ainda retrata a respeito do processo de profissionalização que “nessa aprendizagem, aquele que se profissionaliza não é o único ator. Os tutores e os responsáveis operacionais devem desempenhar um papel decisivo”.

Contudo, torna-se possível perceber que o trabalhador vem sendo fortemente responsabilizado por seu autodesenvolvimento, assim acaba sendo “encerrado nas malhas das organizações e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, a sua psique” (ENRIQUEZ, 1997, p.20). A busca da “empresa estratégica”, segundo Enriquez (1997), é a busca pela participação de todos. Entretanto, observa-se que:

“não é mais uma elite quem desfruta da adesão massiva à dinâmica organizacional. Para a maioria, o trabalho torna-se menos interessante, o risco do desemprego aumenta, as promoções são bloqueadas [...] o mundo das aparências começa a aparecer como um mundo de mistificação. [...] Mesmo a elite não está mais segura de si. Os esforços, o talento, a identificação com a empresa não impedem a demissão dos dirigentes e empregados [...] Quando equipes formam-se e adquirem uma forte identidade, os administradores já não ficam tão felizes, pois essa identidade parcial, dando aos indivíduos e aos grupos uma nova força de proposição e de contestação, pode pôr em xeque a coesão da organização, que se vê como um sistema cultural, simbólico e imaginário, do tipo totalitário” (ENRIQUEZ, 1997, p.28).

Assim sendo, pode-se concluir que esses argumentos destacam interesses convergentes e a conciliação possível, apontando para algo que pode ser considerado benéfico na relação empresa e empregado. Isso leva a crer na possibilidade de que o

trabalhador ganhe em conhecimentos, experiências práticas e relacionamentos e as organizações em competitividade e lucratividade.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa sejam eles: a caracterização dos sujeitos da pesquisa, a apresentação das empresas pesquisadas e as estratégias para a coleta e análise dos dados.

3.1. Método

Considerando que são escassos os estudos acerca das práticas e desenvolvimento de competências gerenciais referente ao setor coureiro-calçadista, para melhor investigar o tema proposto pelo presente trabalho optou-se por um estudo de caso múltiplo e qualitativo. A pesquisa foi realizada junto aos gestores de duas empresas do setor coureiro-calçadista, instaladas na região do Vale do Rio dos Sinos – popularmente conhecida como Vale dos Sinos – localizada no estado do Rio Grande do Sul, sendo este o maior pólo calçadista do mundo.

Segundo Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), compreender grande parte dos fenômenos organizacionais exige, ao invés de um conhecimento objetivo e explicativo, métodos que visam à obtenção de um conhecimento intersubjetivo e compreensivo. Dentre as duas abordagens de pesquisa existentes – quantitativa e qualitativa – optou-se pela pesquisa qualitativa a qual, conforme Merriam, 2002 (apud GODOI; Dlsini, 2006, p.91) é um conceito extremamente abrangente de formas de pesquisas e os ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural.

A escolha pelo estudo de caso qualitativo, ainda pode ser explicada pela necessidade de investigação de um fenômeno social, que envolve processos organizacionais e eventos da vida real. O estudo de caso é utilizado quando o pesquisador busca responder às questões “como” e “por que” e, conforme Yin (2001, p.27), ele “(...) é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”.

Segundo Yin (2005, p.33), sua definição técnica de uma pesquisa utilizando o estudo de caso propõe o seguinte:

“... enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, como os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados...”

Os estudos de caso podem ser utilizados sob três enfoques diferentes, conforme Yin (2005) podem ser eles: exploratório – quando há pouca teoria ou existe a deficiência de conhecimentos sobre o assunto abordado, nesse caso o estudo contribui para a formação de novas teorias; descritivo – tem o intuito de descrever as práticas utilizadas; e o explanatório – quando a teoria existente é utilizada como meio de compreensão e explicação do ambiente no qual a pesquisa está inserida.

O enfoque que será utilizado para o presente estudo de caso é o descritivo, uma vez que, o intuito da pesquisa será descrever e compreender as práticas utilizadas pelas duas empresas no que tange o desenvolvimento de competências gerenciais, assim como, relacionar as práticas e os processos explorados pelo setor em questão.

A escolha pelo estudo de caso, no presente trabalho, se dá pela verificação da necessidade de compreensão quanto às práticas gerenciais utilizadas por empresas do setor coureiro-calçadista, assim como, a compreensão da influência dessas práticas ao potencial operacional dessas organizações. Uma análise profunda e alinhada ao contexto explicitado deverá ser abordada, a fim de, verificar as condições proporcionadas por essas organizações ao desenvolvimento das competências de seus gestores.

O setor escolhido como foco de estudo para o presente trabalho é o coureiro-calçadista. Conforme já citado anteriormente, esse trabalho não dará prioridade a empresas optantes por determinadas marcas já conhecidas no mercado, mas sim, às organizações que possuam instalações fabris localizadas na região do Vale do Rio dos Sinos, com uma única restrição, que produzam apenas calçados femininos. A indústria calçadista a que esse trabalho se refere, é constituída exclusivamente por fabricantes de calçados, não abrangendo seus fornecedores ou até mesmo seus clientes e representantes.

Seguindo essa parametrização, duas empresas foram escolhidas para que se pudesse dar início ao processo de coleta de dados, entretanto, essa escolha foi feita através de uma segmentação que atenda as necessidades da presente pesquisa. Questões como quantidade produtiva diária, nível de qualidade dos calçados produzidos e estrutura física das três organizações foram levadas em consideração, a fim de que, se possa encontrar empresas com perfis que se assemelhem.

Conforme já citado anteriormente, o processo de coleta de dados em pesquisas acadêmicas pode acontecer de forma quantitativa ou qualitativa. Em uma pesquisa amparada pelo processo de coleta e análise de dados qualitativos, procura-se examinar e refletir percepções a fim de, se obter uma compreensão clara do campo a ser explorado. Geralmente, é utilizada quando se verifica a falta de informações sobre o assunto ou variáveis a serem abordadas na pesquisa em questão. Ao realizar uma pesquisa qualitativa, não se pretende encontrar a resolução de um problema, mas sim, fazer descobertas ou compreender as razões pelas quais determinadas circunstâncias acontecem.

Enquanto a pesquisa quantitativa é numérica, tratada por escalas e submetida a tratamentos estatísticos mais intensos, a qualitativa tem perguntas mais abertas, realizadas por meio de entrevistas em grupos, entrevistas individuais de profundidade, testes projetivos, pesquisas, estudo de casos, análise de conteúdos, dentre outros (ROESCH, 1999, p.130 – 175).

Ainda segundo Roesch (1999, p.200), os estudos de casos podem ser caracterizados por múltiplos, tendo por objetivo a comparação entre unidades estudadas, para permitir aprofundamentos na interpretação dos fatos, explicações inerentes e conclusões envolvendo as unidades pesquisadas.

Assim, utilizando como base os ensinamentos de Yin (2001, p.67-75), esta pesquisa será classificada como estudo de caso múltiplo, pois irá envolver mais de uma empresa e ambas pertencentes a um mesmo setor. Considerando que, pretende-se observar as análises dos processos com suas etapas, as ferramentas de gestão aplicadas, semelhanças, restrições e as possibilidades de institucionalização da gestão por competências em empresas desse setor, é que optou-se pela utilização dessa metodologia de pesquisa.

3.2. Sujeitos Pesquisados e Caracterização das Empresas

3.2.1. Empresas Pesquisadas

Duas empresas foram escolhidas para que se pudesse dar início ao processo de coleta de dados, entretanto, essa escolha foi feita através de uma segmentação que atendesse as necessidades da presente pesquisa. Questões como estilo de calçado adotado, nível de qualidade dos calçados produzidos e estrutura física das três organizações foram levadas em consideração, a fim de que, se pudesse encontrar empresas com perfis que se assemelhassem.

As duas empresas preferiram que seus nomes não fossem divulgados, assim como os nomes dos funcionários que foram entrevistados, portanto, os nomes apresentados são fictícios. Para a melhor distinção entre as empresas, convencionou-se chamá-las de Empresa Alfa para as quais os entrevistados serão representados pela letra A, e Empresa Beta para os quais os entrevistados serão representados pela letra B.

A seguir será feita uma breve apresentação tanto da Empresa Alfa quanto da Empresa Beta, contendo as informações principais no que compete a sua estrutura física, organograma, estratégias e claro, suas políticas de Recursos Humanos. Entretanto, é preciso salientar, que muitas informações não foram possíveis de serem coletadas, uma vez que ambas as empresas não possuem informações históricas documentadas, assim sendo, as informações obtidas relacionadas a estrutura e histórico de ambas foram recebidas através das entrevistas realizadas.

3.2.2. Caracterização das Empresas

Empresa Alfa

A Empresa Alfa surgiu em 1973 em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul uma das mais importantes e tradicionais cidades de manufaturados em couro e fabricação da

calçados da América. A empresa possui ampla distribuição Nacional e Internacional, produzindo calçados exclusivamente femininos vendidos em lojas de multimarcas no país e no exterior.

Alfa trabalha com o intuito de prestar um excelente atendimento, optando assim pela qualidade na prestação de serviços, buscando ter cuidado com o cliente e com os pós-venda. Para tanto, procurando prezar pela sua marca, a empresa investe na excelência na qualidade dos produtos, visando facilitar o sucesso tanto de uma operação, bem como a expansão da empresa como um todo.

Atualmente, conta com um único proprietário, o qual é o responsável pelo setor de pesquisa e desenvolvimento de produto da organização, é importante ressaltar que a empresa trabalha com quatro coleções ao ano. Existe uma divisão de setores dentro da organização, porém, não há o conhecimento de nenhum organograma documentado, assim como também é inexistente a promulgação de estratégias e metas bem estabelecidas na organização.

A divisão feita pela organização é composta pelo departamento de produto gerenciado pela esposa do proprietário da empresa (o que já demonstra ser uma empresa familiar), pelo departamento administrativo que é gerenciado por um funcionário da área financeira e pelo departamento de produção, este gerenciado por um funcionário com sólida experiência na área.

Atualmente, a empresa conta com 208 (duzentos e oito) funcionários divididos entre os setores acima citados, sem contar nos trabalhos que são terceirizados pela organização. Toda a estrutura física da empresa está instalada em uma única unidade fabril. Sua produção diária oscila em torno de mil pares de sapatos por dia, podendo haver uma redução ou aumento dessa quantidade conforme quantidade de pares vendida.

Para o bom andamento do departamento de desenvolvimento de produto, os estilistas da marca viajam para o exterior para acompanhar desfiles e feiras, e também ao interior do Brasil, para identificar regionalismos e novos materiais. Desse trabalho, resultam novas modelagens criativas que dão origem a centenas de protótipos. À linha de produção, chegam apenas os modelos que atendem aos objetivos da empresa, que é oferecer sapatos que aliem design, conforto e qualidade num mesmo produto.

Empresa Beta

A Empresa Beta surgiu em 2007 em Estância Velha, Rio Grande do Sul uma cidade situada na Região do Vale do Sinos, pertencente ao maior cluster de manufaturados em couro e fabricação de calçados do mundo. A empresa trabalha com ampla distribuição Nacional e assim como a Empresa Alfa, produz especificamente calçados femininos que são vendidos para empresas de multimarcas.

Apesar de a empresa ser consideravelmente nova, já passou por algumas reformulações consideráveis, no que tange a qualidade de seus produtos e atendimento ao cliente e pós-venda. Atualmente, a Empresa Beta conta com dois proprietários, porém, também se encaixa nos padrões de empresa familiar, o que é comum para empresas desse setor.

A Empresa Beta conta com quatro coleções ao ano, porém, ao contrário da Empresa Alfa, não possui estilistas próprios e departamento de desenvolvimento de produto, para esse trabalho a empresa contrata um escritório de criação. Esse serviço é terceirizado o que reduz os custos da empresa no que tange aos gastos com viagens e pesquisas no setor quanto às tendências.

A empresa é dividida entre os setores de produção e administrativo, porém, não existe nenhum organograma documentado o que dificulta uma hierarquia centrada e clara para os funcionários. Não existe um estabelecimento de estratégias e metas, o que acontece é que o trabalho diário é traçado conforme informações enviadas pelo escritório de vendas, que também é terceirizado.

Atualmente a empresa conta com 58 (cinquenta e oito) funcionários divididos entre os setores acima citados, sem contar com os trabalhos que são terceirizados. A estrutura física da Empresa Beta está instalada em uma única unidade fabril. Assim como a Empresa Alfa, sua produção diária oscila em torno de mil pares dias, podendo reduzir ou aumentar o seu volume produtivo conforme quantidade de pares vendida.

Muitos dos modelos compostos em suas coleções, são modelos propostos pelos seus próprios clientes, uma vez que a empresa trabalha com redes de lojas instaladas por diversos estados do Brasil. Por ser uma empresa considerada nova no mercado de

calçados, a mesma opta por atender a algumas necessidades e exigências de seus clientes, como a customização de alguns de seus modelos próprios para melhor atender e satisfazer os seus clientes.

3.2.3. Perfil dos Pesquisados

Os sujeitos da pesquisa foram funcionários que assumem cargos de gestão dentro do setor de produção de ambas as empresas pesquisadas. Foi utilizado como critério de seleção para a definição dos entrevistados, a necessidade de o funcionário ser responsável pelo trabalho de alguma equipe, independente da denominação de cargo utilizado para a sua função e também do número de pessoas gerenciadas pelo mesmo.

Para uma melhor comparação entre as empresas e suas práticas de gestão por competências, foi considerado ser melhor adotar uma padronização de setor a ser pesquisado, sendo escolhido o setor de produção.

Na Empresa Alfa, a equipe de gestores dentro do departamento de produção é composta pelo Gerente de Produção e por quatro pessoas que trabalham em turno integral, sendo estes divididos entre os cargos que seguem: dois Chefes de Montagem, uma Chefe de Costura e um Supervisor de Corte. Todos participaram da presente pesquisa.

Na Empresa Beta, a equipe de gestores dentro do departamento de produção é composta pelo Gerente de Produção e por quatro pessoas que, assim como na Empresa Alfa, trabalham em turno integral, sendo estes divididos entre os cargos se seguem: um Chefe de Montagem, um Chefe do Corte, um Chefe dos Ateliers, um Supervisor de Expedição. Todos participaram da presente pesquisas.

O quadro 1 a seguir reúne as informações dos entrevistados:

	EMPRESA ALFA				
Cargo	Abreviação	Idade	Formação	Tempo no Cargo	Tempo Empresa
Gerente de Produção	A1	50 anos	2º grau técnico em calçado	16 anos	8 anos

Chefe de Costura	A2	45 anos	1° grau incompleto	5 anos	1 ano e 5 meses
Supervisor de Corte	A3	25 anos	2° grau completo	3 anos	5 anos
Supervisor de Montagem	A4	34 anos	2° grau incompleto	14 anos	5 meses
Supervisor de Montagem	A5	36 anos	1° grau completo	8 anos	6 anos
EMPRESA BETA					
Cargo	Abreviação	Idade	Formação	Tempo no Cargo	Tempo Empresa
Gerente de Produção	B1	48 anos	2° grau completo	6 anos	6 meses
Chefe de Corte	B2	49 anos	1° grau incompleto	10 anos	1 ano
Supervisor de Materiais	B3	38 anos	1° grau completo	4 anos	1 ano
Chefe de Esteira	B4	28 anos	2° grau completo	3 anos	6 meses
Chefe de Costura	B5	31 anos	1° grau completo	3 anos	1 ano

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados da Empresa Alfa e da Empresa Beta

Fonte: Dados coletados na pesquisa

3.3. Técnica para Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada, inicialmente, através de fontes secundárias, tais como site das empresas e referências sobre o trabalho das mesmas, porém, como poucas informações foram encontradas nesta através coleta inicial, partiu-se para a definição dos critérios de escolha das empresas que fariam parte do presente estudo, estes já citados anteriormente. Foram realizados contatos telefônicos com as empresas e após ser recebida a permissão para o desenvolvimento da presente pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (vide roteiro anexo I), já que estas oportunizam a obtenção de dados em profundidade a respeito da situação investigada. O roteiro semi-estruturado foi elaborado com intuito de atender os objetivos deste estudo conforme o quadro 2 a seguir:

Objetivos específicos	Questões do Roteiro de Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e descrever as diversas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comente como você iniciou o seu trabalho na área em que hoje você atua? • Descreva as atividades que integram o teu cotidiano de trabalho. • Quando você assumiu o cargo que exerce hoje, você recebeu

<p>atividades desenvolvidas pelos gestores pesquisados em seu cotidiano de trabalho.</p>	<p>algum tipo de orientação ou treinamento?</p> <ul style="list-style-type: none"> Quais são os problemas mais comuns que você encontra na sua rotina de trabalho? Explique.
<ul style="list-style-type: none"> Identificar e analisar os aspectos que facilitaram e dificultaram o desenvolvimento de competências dos gestores pesquisados. 	<ul style="list-style-type: none"> Quais dificuldades você enfrenta no seu dia a dia dentro da organização no que tange ao seu desenvolvimento profissional? O que a organização propõe para o futuro, para que sejam melhoradas essas dificuldades encontradas atualmente? Como você contribui para o desenvolvimento das habilidades da sua equipe de colaboradores? Qual é o seu grau de envolvimento nas estratégias de gestão da empresa?
<ul style="list-style-type: none"> Identificar a partir da percepção dos pesquisados quais são as ações implementadas pelas empresas que lhes permitam desenvolver competências de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> Como você desenvolve as suas habilidades durante o seu trabalho, e como a empresa te auxilia nesse processo? Quais são as políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa para a formação e especialização de seus gestores? Indique os pontos fortes e pontos fracos existentes no modelo de gestão adotado atualmente pela organização. A atual estratégia de gestão adotada pela organização tem alcançado os resultados esperados? Como tu avalia a contribuição da empresa no auxílio do alinhamento de suas estratégias ao desenvolvimento de seus gestores?
<ul style="list-style-type: none"> Propor ações às organizações do setor coureiro-calçadista que oportunizem o desenvolvimento de competências de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Que ações você gostaria de propor à sua empresa que, no seu ponto de vista, facilitariam o processo de desenvolvimento das tuas habilidades gerenciais?

Quadro 2 – Roteiro semi-estruturado

Fonte: Elaborado a partir dos objetivos específicos do presente trabalho

Os dados obtidos a partir da realização das entrevistas gravadas foram transcritos para, em seguida, serem submetidos à análise de conteúdo. A coleta de dados via entrevista foi utilizada por possibilitar o contato direto e a comunicação bilateral entre pesquisador e entrevistado, permitindo, em caso de dúvidas, que o pesquisador fizesse esclarecimento e explicações para elucidá-las, além de permitir explorar em

profundidade as convicções dos respondentes, na busca por informações mais detalhadas (MATTAR, 1996; RICHARDSON, 1999).

As entrevistas foram individuais, previamente agendadas com o gerente de produção de cada organização, conduzidas pela pesquisadora e realizadas no próprio ambiente de trabalho, porém, em sala reservada para garantir a privacidade das discussões. As entrevistas foram distribuídas para serem realizadas em um dia para cada organização, sendo assim, foram necessários dois dias para a conclusão de todas as entrevistas. Cada entrevista individual durou cerca de 40 a 60 minutos.

3.4. Técnica para Análise de Dados

O objetivo da análise de dados é descrever, interpretar e explicar os dados coletados, de maneira que estes venham a responder às questões formuladas no estudo. A decisão sobre os métodos e técnicas de análise a serem utilizados é dependente da natureza dos dados obtidos e do tipo de informações e relações desejadas. Segundo Leedy (1989, p. 185), “a natureza dos dados governa o método que é apropriado para interpretar os dados e a ferramenta de pesquisa que é necessária para processar aqueles dados”.

Dessa maneira, atenção especial deve ser dada a esta etapa, considerando que ela atende a três finalidades que são destacadas para sua execução: “(1) estabelecer uma compreensão dos dados coletados; (2) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas; (3) ampliar o conhecimento, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte” (MINAYO, 2001, p.69).

Para a análise dos dados do presente trabalho será utilizada a estratégia interpretativa de análise de conteúdo que, para Gil:

[...] constituem técnicas de análise de dados que se aplicam também às informações ou aos dados gerados pela própria investigação, que utilizam as categorias para organizar conceitualmente e apresentar a informação, mais interessados pelo conteúdo das categorias que pela frequência dos códigos [...] (GIL, 1994, p.66).

Minayo (1992, 2001) apresenta uma proposta para análise e interpretação qualitativa de dados, proposta essa que também poderá ser utilizada pelo presente trabalho. Neste método o autor cita que o ponto de partida é o “interior da fala”. E, o ponto de chegada, o “campo da especificidade histórica e totalizante que produz a fala” (MINAYO, 2001, p.77)

Dois pressupostos desse método de análise, proposto por Minayo (2001), podem ser destacados: o primeiro é relativo à idéia de que não há consenso ou ponto de chegada e produção do conhecimento; o segundo refere-se ao fato de que a ciência se constrói numa relação entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge da realidade.

Em termos dos passos a serem seguidos para a operacionalização da pesquisa, Minayo (2001) sugere:

- a) *Ordenação dos dados*: mapeamento dos dados obtidos na pesquisa de campo, incluindo transcrições de gravações, releitura do material, organização de relatos e anotações dos dados da observação cotidiana.
- b) *Classificação dos dados*: considera-se, de início, que o dado não existe por si só, mas é construído a partir de um questionamento, com base numa fundamentação teórica que permite estabelecer as interrogações para a identificação do que surge de relevante. E aquilo que sobressai, possibilita a elaboração das categorias específicas.
- c) *Análise final*: estabelecimento das articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões com base em seus objetivos, o que permite a relação entre concreto e abstrato, geral e particular, teoria e prática.

Por fim, Minayo (2001, p.78) reforça a idéia de que o “produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa.” Tratando-se de ciência, conclusões podem ser superadas por afirmações futuras, e percepções serão posicionamentos particulares e humanos sobre fenômenos, sobre os quais o pesquisador não tem domínio ou ação imperativa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão divulgados os resultados da pesquisa de campo, ou seja, os dados e informações revelados serão apresentados a partir dos dados secundários de cada organização, bem como dos depoimentos dos entrevistados. Como respondentes têm-se os gestores da Empresa Alfa e da Empresa Beta. No capítulo também serão constituídas as conexões necessárias com os aspectos levantados na estrutura teórica referente ao tema competências.

Ressalta-se, para efeito de análise que, por vezes, ocorre à conciliação de conteúdos relativos ao assunto já que, evidentemente, os temas discutidos podem se encaixar e, a própria estruturação da entrevista como semi-estruturada pressupõe flexibilidade na abordagem dos temas e, conseqüentemente, na manifestação dos respondentes.

Primeiramente, procurou-se fazer a análise dos dados separadamente, uma análise foi realizada com os resultados das entrevistas da Empresa Alfa e outra, com as da Empresa Beta. Porém, conforme foi se desenvolvendo a análise da Empresa Beta foram notórias as semelhanças quanto aos conteúdos emergidos entre ambas as Empresas. Portanto, optou-se por agrupar os resultados em categorias onde serão relacionadas às informações obtidas entre as duas equipes de gestores. Cabe ressaltar, que para os aspectos de maior importância apresentados por cada um dos grupos entrevistados, foi feita referência específica no texto.

As categorias de análise trabalhadas foram as seguintes:

1. Atividades desenvolvidas pelos gestores pesquisados em seu cotidiano de trabalho;
2. Fatores que Facilitam e Dificultam o Processo de Desenvolvimento de Competências Gerenciais;
3. Ações implementadas pelas empresas que permitem os gestores desenvolver competências de gestão;

4. Sugestões dos entrevistados de ações da organização que oportunizem o desenvolvimento de competências de gestão.

Devido ao fato de muitas falas dos sujeitos entrevistados terem sido utilizadas para melhor exemplificar as categorias de análise, todos os nomes foram substituídos, para preservar a identidade dos entrevistados. Para os gestores da Empresa Alfa foi utilizada a letra “A” mais o número de ordem da realização da entrevista: “A1”, “A2” e assim sucessivamente. Para a Empresa Beta foi utilizada a letra “B” seguindo a mesma seqüência de ordem da realização da entrevista conforme Empresa Alfa.

4.1. Atividades desenvolvidas pelos gestores pesquisados em seu cotidiano de trabalho

A fim de cumprir com um dos objetivos específicos do presente trabalho, serão apresentadas as principais responsabilidades de cada entrevistado pertencente à Empresa Alfa e a Empresa Beta. Essa caracterização se faz necessária para facilitar a posterior análise dos resultados encontrados a partir dos relatos dos colaboradores no decorrer das entrevistas, e também, através das observações realizadas. Foram entrevistados cinco gestores de cada empresa, sendo que alguns gestores de setores específicos não puderam participar, devido à restrição imposta pelas empresas em disponibilizarem apenas cinco entrevistados.

Na Empresa Alfa o entrevistado A1 é do sexo masculino, possui cinquenta anos de idade, tendo dezesseis de anos de experiência como gerente de produção no setor coureiro-calçadista. Possui oito anos de empresa, porém, já se afastou da mesma três vezes, sendo esta a quarta vez que retorna para exercer o cargo de gerente de produção, estando ininterruptamente na empresa há um ano e oito meses. O entrevistado A1 possui formação técnica em calçado e apesar de seu cargo ser denominado gerente de produção, suas funções são bem mais genéricas, pois dos 208 funcionários que, atualmente, compõem o quadro funcional da Empresa Alfa, 196 estão sob a responsabilidade do entrevistado A1.

A entrevistada A2 é do sexo feminino, possui quarenta e cinco anos de idade, tendo cinco anos de experiência como chefe do setor de costura. Possui um ano e cinco meses de empresa e ocupa, atualmente, o cargo de chefe do setor de costura, é responsável por uma equipe composta por 35 colaboradores. A entrevistada A2 possui 1º grau incompleto e relata ao ser questionada quanto aos processos de suas responsabilidades diárias que:

“Bem, é o processo geral de costura né? Eu recebo corte cortado e chanfrado da, do setor da chanfração e do corte, e dali eu tenho que montar, é riscar, é, é passar fita, preparar, costurar e revisar e aí tá pronta pra ir pra montagem.”

O entrevistado A3 é do sexo masculino, possui vinte e cinco anos de idade, tendo três anos de experiência como supervisor de corte. O entrevistado A3 possui cinco anos de empresa e ocupa atualmente o cargo de supervisor de corte, é responsável por uma equipe composta por 25 colaboradores. Possui 2º grau completo e enfatiza possuir cursos de formação na área de relações humanas e gestão. Ao ser questionado quanto aos processos e responsabilidades diárias que exerce, o entrevistado A3 relata que:

“Bom, a primeira coisa é administrar o meu setor com pessoas, hã, eu trabalho com pessoas, eu sô supervisor de 25 pessoas daí eu tenho que estabilizar bem, direcionar elas pra no final do dia tu tê uma boa eficiência, com alta produção alcançando as tuas metas, e sempre direcionando. Agora nós tamos com um processo mais elevado com as nossas máquinas de corte que é tudo com cad que é o sistema, não tem mais balancinho. E daí, é a gente trabalha com turno também, começa mais cedo e termina mais tarde da noite e eu sou responsável também por isso.”

O entrevistado A4 é do sexo masculino, possui trinta e quatro anos de idade, tendo quatorze anos de experiência como supervisor de montagem. Possui cinco meses de empresa e ocupa atualmente o cargo de supervisor de montagem, é responsável por uma equipe composta por 34 colaboradores, onde conta com a ajuda de um auxiliar. Possui 2º grau incompleto. Ao ser questionado quanto aos processos e responsabilidades diárias que exerce, o entrevistado A4 relata que:

“Antes era bem mais funcionário, eu gerenciava 44 funcionários, mais aí foi indo foi indo e temo hoje com 34 só. Bão, como eu sô chefe de montagem né, eu tenho muita coisa pra acertar né? É problema, é minha

função, é tipo é, começa do zero no sapato, pega a palmilha, o cabedal e larga eles pronto na caixinha. Então isso aí vai várias funções né? Desde a pregação de palmilha até a última revisão final que é o sapato montado né? Daí tu converte pra uma conformação né? Depois da conformação vai pra uma pregação de palmilha, ai depois da pregação de palmilha vai pra altura né? Daí da altura é apontado o bico na máquina de apontar o bico, aí é passado um adesivo né? Uma cola no caso. Daí é montado o sapato, daí vai na calçeira né,? Pra fechar o traseiro. E faz todo, ali o sapato ta montado já né? [...] Eu também trabaio, tem que ensinar o pessoal né, é que hoje a gente trabaia com mais de 100 modelos de sapato em uma produção. Ai tem modelo que a gente tem que i ali ensina as pessoa, esse faz assim, esse modelo é diferente, pra tu não tê uma surpresa no final né?”

O entrevistado A5 é do sexo masculino, possui trinta e seis anos de idade, tendo oito anos de experiência como supervisor de montagem. O entrevistado A5 possui seis anos de empresa e ocupa atualmente o cargo de supervisor de montagem e acabamento, é responsável por uma equipe composta por 28 colaboradores, onde conta com a ajuda de um auxiliar. Na Empresa Alfa, existem dois setores de montagem, um independe do outro, por isso a existência de dois gestores com a mesma denominação de cargo. Possui 1º grau completo. Ao ser questionado quanto aos processos e responsabilidades diárias que exerce, o entrevistado A5 relata que:

“Sou responsável pelo processo de montagem, por exemplo, eu tenho a minha distribuição aonde a costura manda serviço pra mim, aí tem uma pessoa que distribui serviço casa com taloneira, com palmilha e com sola e larga na ponta. Ai dali em diante eu acompanho todo o processo de conformação, montagem, pregação de altura, todo o processo pra se faze um sapato, todos. Eu acompanho todos processo, pra ver se ta na medida certa, na altura certa, se ta bem lixado, se ta bem passado cola, se ta aplicado adesivo pra que teje uma boa colagem de sola. A pregação de salto pra que teje o salto bem centralizado, pra que o sapato né, não fique torto. Enfim, tudo o que diz, diz respeito ao sapato caiu ali na minha mão é eu que to na liderança tudo ali. Ai tem o meu auxiliar que eu coloco ele ali nos pontos, nos pontos chave, todos pontos são chave né, porque onde tu faz errado não adianta todo mundo faze certo. Então tem que acompanhar desde o início bem certinho, porque se tu fize desde o inicio bem certinho, o resto é só acompanha e coloca pra caixinha.”

Na Empresa Beta, o entrevistado B1 é do sexo masculino, possui quarenta e oito anos de idade, tendo seis de anos de experiência como gerente de produção no setor

coureiro-calçadista. Possui seis meses de empresa onde exerce o cargo de gerente de produção. O entrevistado A1 possui 2º grau completo e, assim como acontece com o gerente de produção da Empresa Alfa, apesar de seu cargo ser denominado gerente de produção, suas funções são bem mais genéricas, pois dos 58 funcionários que, atualmente, compõem o quadro funcional da Empresa Beta, 54 estão sob a responsabilidade do entrevistado A1.

O entrevistado B2 é do sexo masculino, possui quarenta e nove anos de idade, tendo dez anos de experiência como chefe de corte. O entrevistado B2 possui um ano de empresa e ocupa atualmente o cargo de chefe de corte, é responsável por uma equipe composta por cinco colaboradores. Possui 1º grau incompleto e enfatiza ter muitos anos de experiência no setor coureiro-calçadista. Ao ser questionado quanto aos processos e responsabilidades diárias que exerce, o entrevistado B2 relata que:

“A gente sempre tenta fazer do melhor né? A firma é nova, tem pouco tempo, aí é tudo resolvido assim na hora mesmo. Eu recebo as pastas com os modelos, a gente trabalha com uma ficha né? Ai ali tem tudo dizendo certinho as peças do sapato. Daí eu pego o couro, dou pros meus funcionários e a gente corta todas as peças. A gente sempre procura cortar o que a tem mais urgência ou o que tem material disponível, né? Agora já estamos mais organizado, uns meses atrás tava bem difícil, às vezes não tinha material, atrasava tudo, aí a gente tinha que se virar, não conseguia terminar os pedidos, bah, era um trabalhão.”

A entrevistada B3 é do sexo feminino, possui trinta e oito anos de idade, tendo quatro anos de experiência como supervisora de materiais. A entrevistada B3 possui um ano de empresa e ocupa atualmente o cargo de supervisora de materiais, é responsável por uma equipe composta por três colaboradores. Possui 1º grau completo. Ao ser questionada quanto aos processos e responsabilidades diárias que exerce, a entrevistada B3 relata que:

“Olha, a gente tá sempre na correria, temos que separar todo o material que vai ser usado pra cada pedido de chega. A gente começa separando sola, palmilha, forro, zíper, ilhós e tudo mais que a gente for usar pra aquele pedido e aí se a gente vê que tá faltando material temos que avisar o gerente, bah, aí começa o problema. É que pra conseguir pouca unidade de um material demora, e aí o pedido atrasa e agente fica tudo preocupado. Agora tá bem bom, o pessoal tá comprando as quantidades certas, antes era

tudo errado, ou faltava ou sobrava muito material que a gente nem ia mais usa sabe?”

O entrevistado B4 é do sexo masculino, possui vinte e oito anos de idade, tendo três anos de experiência como chefe de esteira. O entrevistado B4 possui seis meses de empresa e ocupa atualmente o cargo de chefe de esteira, é responsável por uma equipe composta por 28 colaboradores. Possui 2º grau completo. Ao ser questionado quanto aos processos e responsabilidades diárias que exerce, o entrevistado B4 relata que:

“Aqui é assim sempre, no corre corre. Nós da esteira tamos sempre tendo que dar conta de todos outros setores, vem serviço pra gente de todos lados e se a gente dorme vai acumulando e aí atrasa. Hoje temos 28 pessoas trabalhando, antes tinha bem mais e o serviço nem andava. Quando o nosso gerente chegou ele começou a arrumar os lugar de cada um e aí começamos a dispensar aqueles que não gostam muito de trabalha. Hoje com menos funcionário a gente consegue uma produção maior e de bem mais qualidade. Eu fico cuidando de toda esteira, acompanho todos processo e fico de olho, em cima, pra evitar dor de cabeça no final. Os material chegam aqui em uma ponta da esteira e saem na outra ponta pronto, aí é só encaixotar e montar os pedido.”

A entrevistada B5 é do sexo feminino, possui trinta e um anos de idade, tendo três anos de experiência como chefe de costura. A entrevistada B5 possui um ano de empresa e ocupa atualmente o cargo de chefe de costura, é responsável por uma equipe interna de 10 colaboradores e por uma equipe externa de aproximadamente 9 atelier que prestam serviços terceirizado de mão-de-obra. Possui 1º grau completo. Ao ser questionada quanto aos processos e responsabilidades diárias que exerce, a entrevistada B5 relata que:

“Eu tenho que cuidar dos funcionário daqui de dentro, a gente prepara e costura o sapato, mas a gente também tem que revisa tudo que chega dos atelier. A maioria da nossa produção é feita pelos atelier, isso é bom ajuda a gente, só que também dá bastante concerto, ai as vez a gente se bate pra pode arruma o que ta errado pra pode abastecer a esteira né? Eu tenho que separa os material pra manda pros atelier, e é bastante coisa, porque o pessoal do corte corta o couro e monta os talão, ai eu tenho que pega esses talão e ver o que precisa de material, por exemplo, linha, fita, cordão, zíper essas coisa. Tem dias que eu passo o dia no telefone cobrando produção dos atelier, tentando resolver problema de coisa que veio errado. Sabe, a gente se estressa bastante, mas é que calçado é assim mesmo em todo

lugar. Agora aqui tá bem melhor, desde que mudou o gerente as coisas tão andando melhor, a gente também trabalha melhor.”

Pela análise das entrevistas, conforme o relato dos entrevistados quanto às suas atividades diárias, percebe-se que os gestores A1 e B1 possuem responsabilidades superiores aos cargos que ocupam, esse fato é comum às duas empresas pesquisadas.

O gestor A1 além de gerenciar as atividades pertencentes ao setor de produção, necessita, também, dedicar sua atenção à busca de treinamentos específicos para sua equipe de gestores, é responsável pela contratação de novos funcionários para o seu setor e busca perante a empresa benefícios para os seus funcionários, como citado por ele em entrevista a busca pelo retorno ao plano de saúde que em determinada época a empresa fornecia aos seus funcionários e restringiu por necessidade de redução de custos.

O gestor B1 cita ter que acompanhar diretamente o contato com fornecedores o que não faz parte da sua função como gestor de produção, bem como auxiliar na escolha dos modelos dos calçados para as novas coleções e contratar os funcionários para o seu setor. Conclui-se que esse excesso de responsabilidades reflete também nos gestores situados imediatamente abaixo dos gestores A1 e B1 na hierarquia das empresas Alfa e Beta, pois em suma, relatam ter que assumir responsabilidades que não competem aos seus cargos, mas que devido à carga excessiva de responsabilidades atribuídas ao gestor de produção, eles acabam tendo que dividir esse excesso para que as atividades diárias sejam cumpridas.

Os gestores A2, A3, A4, A5, B2, B3, B4 e B5 demonstram ter experiência na área na qual exercem sua função gerencial, muito embora, não se sintam totalmente seguros quanto às decisões diárias que necessitam tomar. Diariamente se deparam com situações atípicas, sendo que muitas vezes para essas situações eles não possuem o conhecimento prático necessário para a realização da mesma com eficiência. Como exemplo ambos citaram serem responsáveis por selecionar, entrevistar e contratar os funcionários do setor pelo qual são responsáveis, sendo que nenhum deles possui formação específica ou complementar para o desempenho dessa tarefa.

Essa carga excessiva de responsabilidade concentrada nos gestores A1 e B2 gera uma falta de tempo hábil para que possam tratar cada situação atípica de maneira cautelosa e estratégica, assim sendo, acabam não tendo outra opção que a de dar

autonomia a sua equipe de gestores e auxiliares. Em consequência disso, acabam gerando um clima de insegurança e falta de estratégias bem definidas entre a equipe em questão. Ambos relataram sentirem-se como se estivessem “apagando fogo a toda hora”, expressão utilizada pelos entrevistados. Relataram também ser altamente exaustivo carregar responsabilidades que não condizem aos cargos que ocupam.

Os entrevistados que ocupam cargos de supervisão e chefia citaram que se sentem responsáveis pelo desenvolvimento e entrega do trabalho no seu setor, assim como responsáveis por sua equipe de trabalho. Ao citarem as atribuições referentes aos seus cargos, a maioria relatou o bom relacionamento com a equipe, a necessidade de ouvir o seu funcionário, acompanhar todos os processos que acontecem em seu setor, a resolução dos problemas que surgem e, nesse quesito, foram unânimes em dizer que são muitos os problemas diários que enfrentam, porém, foram também unânimes em dizer que todas as empresas de calçado passam por isso.

Os entrevistados A1 e B1, que ocupam os cargos de gerentes de produção, citaram em síntese que seus cargos requerem uma postura integradora, ambos buscam resolver os problemas de sua equipe da melhor forma possível, procuram se mostrar integrados a ela, buscam por melhorias que possam facilitar o dia-a-dia dos seus colaboradores. Se dizem presentes em todos os setores que gerenciam, planejam e estruturam reuniões semanais para estipular as metas internas do setor, já que as empresas não fornecem esse tipo de metas para a produção. Por fim, assim como os supervisores e chefes, também foram unânimes em dizer que são muitos os problemas diários que enfrentam e que necessitam de muita habilidade para que possam ter atitudes distintas e coerentes a cada fator atípico que aparece.

Conseqüentemente esses fatos referentes ao excesso de atribuições a cada cargo relatado pelos gerentes, supervisores e chefes de setor refletem diretamente na organização como um todo, uma vez que, ao não receberem o suporte necessário por parte das empresas, os funcionários encontram dificuldade em transcenderem em seu processo de formação profissional, respectivamente, no desenvolvimento de suas competências pessoais

4.2. Fatores que Facilitam e Dificultam o Processo de Desenvolvimento de Competências Gerenciais

No decorrer das entrevistas percebeu-se que todos os gestores entrevistados possuem vasta experiência no setor coureiro calçadista, e cada um, em especial a sua área específica. Ao serem questionados se receberam algum tipo de treinamento ou orientação específica quando assumiram os cargos que hoje ocupam, a maioria disse não ter recebido nenhuma orientação específica e apenas A5, relatou ter recebido orientação do gerente de produção apenas. Essa constatação é relatada pelos comentários citados a seguir por um dos entrevistados da Empresa Alfa:

[A5] – Recebi o acompanhamento do meu gestor, da minha gerência né, que na época era o A1, depois ele veio a sair, pegou outro gerente mas daí eu já tava vinculado lá. Porque até então eles não me conheciam como líder, só como montador de amostra e eu nunca tinha trabalhado com eles. Eles me deram um chance, me colocaram lá e começaram a me acompanhar, aí eles viram que eu conseguia caminhar com as minhas próprias pernas e conseguia resolver os meus problemas e quando eu não conseguia eu ia à liderança, aí eu ia ao meu gestor, aí eles começaram a pegar confiança em mim e eu já to um bom tempo aí.

O posicionamento adotado pelo entrevistado A1,

(...) Eu nunca recebi treinamento da empresa, hoje aqui nem existe recursos humanos, o que existe é um departamento financeiro que faz os pagamentos, só isso. O que acontece aqui é que eu principalmente tenho uma facilidade muito grande com o pessoal daqui, porque são gente que 60% já viveram a minha gestão de anos aqui na fábrica e tem uma confiabilidade muito grande, então quando eu voltei só faltavam atira foguete né. Então já tem uma simpatia, tem um pessoal já do meu lado, mas é muito difícil, vou dizer pra ti assim que é sofrido, essa minha gestão agora tá sendo uma das piores porque eu peguei a fábrica sucateada de pessoas e máquinas e simplesmente deixaram a fábrica virar do lado do avesso e eu procuro usar bastante a liderança né e procuro dar muita liberdade para os líderes né. Porque eu também não posso deixar todo mundo se escora nos meus ombros né, senão daqui a pouco eu não consigo ter força pra levantar.

Vai de encontro a teoria de Zarifian (2001) quando o autor menciona que a responsabilidade é a compensação da autonomia e da tomada de decisão descentralizada. Segundo o autor, quando o indivíduo não está apenas sob efeito coercitivo, mas recebe autonomia, o mesmo acaba por se responsabilizar por situações adversas que possam surgir (ZARIFIAN, 2001, p.70). Assim sendo, é possível observar

que quanto maior a autonomia que um indivíduo recebe a fim de desenvolver suas tarefas diárias, maior será a responsabilidade aderida pelo mesmo e, proporcionalmente maior será a sua indigência por desenvolver competências.

Na Empresa Beta a dinâmica no que compete a prática de treinamento inicial de cada funcionário coincidem com o ocorrido na Empresa Alfa. A maioria dos entrevistados relatou não ter recebido nenhuma espécie de treinamento que pudesse orientá-los quanto as responsabilidades pertinentes ao cargo que iriam ocupar, bem como as práticas adotadas pela empresa. A empresa está há pouco tempo no mercado e que acabou de passar por algumas dificuldades administrativas, o que pode ter refletido nos seus processos internos. Abaixo alguns relatos dos entrevistados da Empresa Beta em resposta ao questionamento quanto ao fato de terem recebido algum treinamento ou orientação específica quando assumiram os cargos que hoje ocupam.

[B2] – Eu quando cheguei aqui não recebi treinamento não, a gente chego aqui e a empresa era muito nova ainda, não tinha as coisa bem dividida, todo mundo aprendia juntos todo dia. Quando cheguei a firma precisava de alguém que soubesse trabalha com o corte, porque o gerente que tava aqui na época mesmo não entendia disso. Aí a gente foi ajudando um o outro e fomos melhorando as coisas.

[B3] – Isso de treinamento não recebi nada não, até porque ninguém sabia muito o que fazer também, o gerente da época só brigava com todo mundo mas não dizia pra gente o que tinha que fazer, então eu fazia o que achava que era certo, e isso não é bom né, me estressava muito. Mais hoje ta bem bom, mais organizado também.

[B4] –Eu recebi umas orientação sim, mas foi do gerente, eu entrei na mesma época que ele, e a gente precisou se ajuda, a empresa tava passando por uma reformulação bem grande, um dos sócios tava saindo e a empresa tava com um monte de pedido atrasado, problema com fornecedor, bah, fiquei preocupado. Mas aí o gerente conversou com a gente, pediu pra todo mundo se ajuda e ele também ajuda bastante a gente, ta sempre ali conversando, tentando resolver os problema junto com a gente e foi isso que eu recebi como treinamento. De resto, eu trouxe o que eu já sabia de conhecimento de esteira.

A realidade vivida e relatada por esses profissionais, confirma o que Antonello (2007) comenta sobre aprendizagem informal, quando defende a idéia de que a mesma ocorre naturalmente como parte do trabalho diário. Com isso, é possível identificar que

tanto a Empresa Alfa como a Empresa Beta estão desprovidas de uma visão estratégica, assim como de uma percepção quanto à valorização e desenvolvimento de seus gestores imediatos. O que ficou bastante notório no decorrer das entrevistas, foi que os chefes e supervisores, cargos assim denominados pelas empresas pesquisadas, recebem um amparo de seus gerentes imediatos e não da própria organização.

O que notou-se foi que alguns chefes de setor da Empresa Alfa confundem o amparo e acompanhamento que recebem de seu gerente, com o amparo que recebem da empresa. Ao serem questionados se recebem algum tipo de auxílio por parte da empresa para sua formação gerencial e desenvolvimento profissional, os mesmos confundem o amparo gerencial recebido. Alguns acreditam que esse amparo provem da organização, o que comprova a falta de um conhecimento/visão crítica organizacional na mente dos indivíduos que ocupam os cargos de gestão, como se pode constar nos relatos a seguir:

[A2] – Eu acho que pelo tamanho da empresa aqui ela até proporciona algumas coisa pra gente, antes a gente não tinha curso, não tinha nada agora a gente já ta tendo palestra todas as semana, então eles ajudam. Não dá pra dizer assim, eu já trabalhei em outras empresas né, e cada um tem as suas dificuldades, mas pelo tamanho da empresa aqui, eu acho que eles se preocupam em fazer o que a gente, sabe, em ajuda e desenvolve sabe? Eles são uma empresa pequena, mas acho que eles tentam. Dificuldade a gente vai te sempre, eu mesma cobro muito de mim que eu devia ter estudado mais, sinto isso até pra conversa com alguém as vez te falta as palavras certa pra fala. Então eu sinto assim que eu devia te estudado mais e que eu ainda quero volta a estuda. Mas como empresa eu acho que o que eles podem faze pra ajudar a gente eles fazem sabe. Eu acho que essa ajuda vem mais do nosso gerente mesmo, ele é mais assim de abraça a gente e vamo que vamo né. Porque quando a gente tinha um outro gerente era bem diferente, ele foi uma pessoa que pra mim foi muito difícil de trabalhar com ele, pra trabalhar junto igual aqui é na empresa, bah, foi bem difícil. Com ele eu não sentia isso que sinto agora com o A1, ele mandava e tu tinha que te virar como tu pode. Ele não era que nem o A1 que a gente leva uma dificuldade pra ele pensa se tu não consegue fazer uma coisa ele faz um pé pra te ajudar sabe, o outro não, dizia assim não dá e tu tem que fazer melhor. Então foi muito difícil, trabalha com ele foi um dos piores que eu tive.

[A3] – Bom, se eu colocar numa balança eu penso que 60% do auxilio que a gente recebe aqui é do gestor e 40% é da empresa, sabe? O gestor cutucando, é claro, digamos que a empresa ta com planos de fazer, ele

vai, vai, vai, vai pra tenta faze, entendeu. Ele pressiona pra tenta mesmo, porque ele também vê a nossa dificuldade de lidar com os funcionários por esse lado da empresa, entendeu?

Entretanto, os gerentes não recebem esse amparo por parte da organização, logo, como não possuem nenhum superior imediato, acabam tendo que buscar esse auxílio sozinhos, conforme a capacidade gerencial e intelectual de cada um. Com isso a organização corre o risco de se colocar em situações bastante delicadas, como a situação apresentada pelos funcionários da Empresa Alfa, quando relatam que a empresa passou por uma reestruturação onde cada gestor ao ser contratado era informado de que a empresa necessitava de um profissional com qualificação específica para determinado setor. Muito embora, o próprio gerente de produção da época não possuía os conhecimentos necessários para exercer a função de gerência a que lhe fora confiada.

Portanto, percebem-se as dificuldades enfrentadas pelos gestores das duas organizações estudadas, e a mais enfatizada pela maioria, o fato de se sentirem desamparados pela organização em determinados momentos, contando apenas com o suporte do gerente de produção. Os entrevistados também se mostraram inseguros quanto à tomada de decisões importantes, uma vez que, a empresa não possui processos padronizados, nem mesmo estratégias de gestão definidas, o que dificulta a sintonia quanto aos objetivos traçados pela organização e o trabalho realizado pelos gestores. Essa falta de sincronização entre organização e indivíduo também acarreta no que os entrevistados relataram como “sofrimento”, essa sensação domina os gestores em momentos de tensão, que por não receberem orientação e direcionamento por parte da empresa, acabam se sentindo perdidos e sem saber qual a melhor forma de resolver um imprevisto que surge.

Entretanto, como facilitadores aos processos diários dos gestores, percebe-se a presença constante e integradora de ambos os gerentes de produção. As equipes em geral relatam poderem contar com o seu gestor a qualquer momento, o que inclusive, chega a confundir alguns entrevistados quanto foram questionados se esse amparo era proveniente da organização ou exclusivamente do gestor. Esse posicionamento cria um ambiente integrado, confiável e motivacional, uma vez que, o gestor atende às necessidades de todos aqueles que de certa forma estão envolvidos e fazem parte da empresa como um todo.

Em suma, como fatores que facilitam o processo de desenvolvimento de competências gerenciais tanto na Empresa Alfa quanto na Empresa Beta, é a autonomia que tanto os gerentes quanto os supervisores e chefes de setor recebem para que possam assim resolver suas atividades e eventos diários. Outro fator visto como facilitador é a utilização de reuniões semanais intergrupos, esses encontros e trocas de experiências auxiliam na formação das competências individuais e nesse caso, gerenciais.

Como fatores que dificultam o processo de desenvolvimento de competências gerenciais tanto na Empresa Alfa quanto na Empresa Beta pode-se citar a falta de amparo das organizações aos seus gestores em geral, vinculado a isso o que também foi citado por alguns dos entrevistados ao fato das empresas não possuírem estratégias bem definidas. A falta de padronização de processos também afeta o desenvolvimento das competências de gestão.

4.3. Ações implementadas pelas empresas que permitem aos gestores desenvolver competências de gestão

A maioria dos entrevistados relatou que as gerências que os antecederam prejudicaram os relacionamentos internos da empresa, criaram um ambiente sem motivação, baixa produtividade, baixa qualidade e rejeição por parte dos funcionários. Em uma situação como esta, o maior dano causado foi à organização que, posteriormente, levou alguns meses para reconstruir o ambiente com o qual contavam antes da chegada desse gestor.

Para que seja implementado um plano de desenvolvimento de competências gerenciais em uma organização, é necessário que a própria organização se manifeste a favor e tome as medidas necessárias em prol desse objetivo. Uma das formas de se investir no desenvolvimento de competências gerenciais é através da aprendizagem, do investimento em qualificação. Porém, nas duas empresas estudadas esse plano de desenvolvimento de competências através da aprendizagem e qualificação não tem grande valor. Os gestores A1 e B1 foram os gestores que citaram ter essa percepção, pois devido ao cargo que ocupam acabam se reportando direto aos proprietários, onde resistência em relação a esse tipo de medidas, conforme seguem relatos abaixo:

[A1] – Não tem hoje nenhum tipo de treinamento oferecido pela empresa. Eu tenho uma resistência muito grande aqui, pra fazer um curso aí do SESI que eu queria pro pessoal, eu tive que conseguir de graça, eu consegui de graça os cursos, aí foi autorizado. Eu tenho que pegar leve nessas coisas, porque eu sou muito caxias com essas coisas, em um empresa isso tem que ser feito chuveiro, tem que vir de cima pra baixo. Quem tem que primeiro quere é a direção da fábrica pra daí tu consegui abrange o todo né? Mas quando tu encontra resistência, e dizem que isso é frescura que isso é besteira né, aí tu tem que sabe ir comendo pelas beradas né. E nós temos um patrão que é cheio de paradigmas, ele é conservador, ele acha que tem que ser um fabriquetão, e eu sei que não é assim que funciona.

[B1] – Eu não recebo treinamento, e pelo que sei nunca teve não. Como te disse, as coisas vão se ajustando conforme aparecem os problemas, a empresa é pequena e o que eu tento fazer é conscientizar os funcionários de que juntos a gente pode fazer as coisas melhorar né. Eu também não tenho uma formação assim pra exigir isso deles, a empresa também tá numa situação financeira bem difícil, a gente fica amarrado com isso né, temos que poupar em todo lado e os donos acreditam que o que vale mesmo é a experiência com calçado essas outras coisas aí não tem muito valor aqui hoje em dia.

Esse fato, por si só, já comprova não existir processos por parte das organizações e/ou políticas voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais em nenhuma das empresas pesquisadas, ambas não acreditam que esse modelo de gestão possa influenciar no crescimento da organização. Frente a essa realidade organizacional enfrentada pelos gestores A1 e B1, as estratégias pessoais tomadas por ambos como forma de assegurarem a interação entre sua equipe de trabalho, tais como visar pela interação da sua equipe e encontrar formas para que os mesmos possuam oportunidade de aprendizado. Demonstrem que ambos se preocupam com o desenvolvimento das competências gerenciais de sua equipe, embora não recebam o mesmo apoio por parte da organização.

Os gestores entrevistados foram questionados quanto ao que eles próprios fazem para contribuir para o desenvolvimento das habilidades da sua equipe, a maioria relatou estar próximo ao problema em questão dando o suporte necessário para a solução do mesmo. Relataram ainda conhecer cada integrante da sua equipe, o que facilita no processo de comunicação e até mesmo na busca pela postura a ser tomada em

determinadas situações atípicas. Esses relatos foram confirmados pelas suas equipes que reconhecem a postura integradora presencial dos gestores entrevistados. A seguir o seguem alguns relatos:

[A1] –Eu procuro conhecer, eu conheço cada uma desses 196 funcionários, então se tu me fala dum ali eu já sei, se ela ta indo eu já to voltando com os problemas deles. Então eu procuro me intera bastante, me envolver muito com as situações, não fico distante do problema, eu to encostado sempre em todas as situações. Eu vo pra cima do dono pra defender o que os funcionários merece, já tive discussões bem grande com o pessoal do administrativo por eles não quererem fazer acordo com funcionários exemplares de anos de fábrica, to lutando pelo plano de saúde. Todos curso que eu consigo de graça pra eles eu trago pro aperfeiçoamento dos líderes, e pra isso eu não recebo nenhum auxílio da fábrica, eu tenho que gerenciar, cuidar de 196 funcionários, contratar e ainda ir atrás de cursos, eu corro mesmo.

[A3] – Ah, a gente tem que ta sempre por ali, tem que incentiva, ta do lado o tempo todo, mas também deixa ele a vontade, mostra que eu confio nele e que ele pode decidi algumas coisa sozinho, aí parece que ele fica mais responsável, entende, cria coragem pra toma mais iniciativa também.

[B1] – Olha, eu procuro sempre se amigo deles, ta perto, me colocar lado a lado sabe, eles precisam de alguém que da apoio quando a chapa esquentada, porque firma de calçado é problema atrás de problema. Tem gente que não conhece o dia-a-dia nosso e acha que é fácil, mas é nada. Eu como gerente tenho que segura a onda, descascar os pepinos mesmo, e se eu não to ali firme e pronto pra ajuda como vou quere que eles resolvam os problemas né? Eu penso que é assim que eu ajudo no desenvolvimento da minha equipe.

Os relatos dos gestores A1 e B1 fazem menção a contextualização feita por Zarifian (2001) quanto a concepção de competências. O autor se refere a evolução dessa concepção, inserindo a idéia de uma troca do termo de gestão “da” “pela” competência, sugerindo dessa forma uma combinação de conhecimentos, experiências, análise do contexto e avaliação da empresa. É interessante constatar que, mesmo não possuindo conhecimento implícitos acerca do modelo de gestão por competências por parte desses gestores, tanto o gestor A1 quanto o gestor B1 possuem um posicionamento próprio bastante próximo do modelo ideal pontuado por Zarifian.

Tanto na Empresa Alfa quanto na Empresa Beta, os gestores imediatos (A1 e B1) se vêem como mediadores entre os interesses estratégicos e operacionais da organização. Mesmo que ambas as empresas não possuam planejamento estratégico documentado, nem mesmo objetivos bem definidos, os gestores relatam se sentirem inseridos e engajados na proposta de busca por eficiência e resultados satisfatórios. Na visão dos mesmos, isso implica em um grau de envolvimento elevado no que se refere às “estratégias” organizacionais.

[A1] – Sim, eu sinto que participo das decisões estratégicas, mesmo que isso ainda não exista de verdade aqui dentro né, mas sempre que tem que decidir algo que é importante pra firma, o dono me chama e pergunta o que eu acho. Eu me sinto escutado também, porque se eu falo, ele analisa e muitas vez coloca em prática o que eu falei pra ele.

[B1] – Eu sinto que sim, os dono sempre vem me pergunta o que eu acho antes de tomar qualquer decisão, eles não entende muito de produção ai tudo que vão faze eles pergunta né, Sabe, eu gosto disso, assim eu me sinto fazendo parte mesmo, me envolvo mais e sei o que ta acontecendo na firma.

Porém, ao mesmo tempo em que esse sentimento de sentir-se integrado aos objetivos organizacionais pode ser analisado por um ponto de vista favorável, devido ao comprometimento e responsabilidade assumidos pelos funcionários, pode transformar-se em um fator desfavorável quando o funcionário sentir-se sobrecarregado e estressado. Esse fato é bastante comum e foi muito frisado por todos os entrevistados, uma vez que, todos relataram que em sua rotina de trabalho o que mais surgem são problemas para serem resolvidos e, que esses imprevistos acontecem ininterruptamente.

Remetendo a esse assunto, Antonello (2006) ao discorrer sobre os aspectos essenciais para o desenvolvimento de competências, cita a importância do indivíduo sentir-se autorrealizado e competente naquilo que exerce. O que comprova essa teoria são os relatos feitos pelos gestores tanto da Empresa Alfa quanto da Empresa Beta, quando dizem sentirem-se sobrecarregados em diversos momentos, principalmente, quando se sentem desamparados pela organização na qual atuam. Essa sobrecarga e estresse excessivos, causam sentimentos contrários ao que os auxiliaria no desenvolvimento de suas competências de gestão.

Todos os gestores foram questionados quanto ao seu processo próprio de desenvolvimento, como eles procuram desenvolver suas habilidades pessoais e profissionais, uma vez que, as organizações em questão não proporcionam esse tipo de

suporte. O entrevistado A1 demonstrou se preocupar com o seu desenvolvimento, sendo que o mesmo diz efetuar dois anuais cursos de formação na sua área e relata também ter interesse em se especializar futuramente em nível de graduação e cursos de idiomas com o intuito de prestar consultoria para algumas empresas. Já o entrevistado B1 afirma não estar dando importância à sua formação, o gestor em entrevista relatou ter passado alguns anos fora do mercado se dedicando a um negócio próprio e há poucos anos retornou a área de calçados o que pode ter influenciado as suas atuais práticas quanto a esse quesito. Abaixo seguem os relatos:

[A1] –Eu tenho um objetivo sabe, e eu sigo esse objetivo já faz uns anos, mas agora eu parei e nesse primeiro semestre eu não fiz, eu tenho um objetivo meu ta, é de faze dois treinamentos por ano, ta. Gestão de produção eu quero faze agora no ano que vem, eu quero faze faculdade de gestão de produção, quero faze graduação mesmo, mesmo que seja de longo prazo mas eu vo faze. Porque, porque quando eu me aposentar eu não quero trabalha mais em fábrica, não quero ser gerente mais, eu quero ser um consultor e aí eu tenho que te, eu tenho que ta preparado. Eu tenho que busca conhecimneto pra eu pode atuar. Quando eu trabalhei em outra empresa eu fui o escolhido entre 8 gestores pra se o ponta, no caso assim de toda a gestão da, pra me qualificar na certificação da isso 9000 no caso e ali eu me desenvolvi muito e como profissional eu sei que eu não posso para eu tenho que renova. Que nem eu tava fazendo espanhol, eu parei, vou retomar o espanhol e gestão de produção e pós o espanhol eu ainda quero o cad, quero me aperfeiçoar em cad, eu tenho modelagem mas não tenho cad. Então hoje eu soffro muito com o sistema novo, eu tenho que aprende junto porque os corte hoje é tudo automatizado, então é tudo coisa nova, máquinas que pra mim a primeira vez que eu vi eram um elefante branco né, hoje já não mais. Mas fica ruim pó, tu como gerente entra uma máquina pra dentro da fábrica e tu não sabe. Mas eu tenho pra mim que dois treinamentos por ano como gerente de produção eu tenho que busca dentro da minha área.

[B1] – Sabe, eu confesso que eu tenho que da mais atenção pra isso, a gente as vez pode se acomoda né, como eu já disse eu procuro faze o máximo que eu posso pra resolve os problemas, mas tem uns momento que faz falta uma instrução sim. No momento eu não tenho feito curso nem nada, aí eu procuro me informar mais nas feiras que acontecem, converso com outras pessoa que eu conheço de outras firma, mas assim de faze curso essas coisas eu to parado mesmo. Preciso da mais atenção pra isso.

Dentre os demais gestores, a maioria relata não se preocupar em efetuar cursos de qualificação, exceto dos entrevistados A2, A3 e B4 que relatam:

[A2] – Eu sei que faz falta não te estudado, me faz falta até quando tenho que fala com alguém, a gente sente que as vez falta a palavra certa pra fala. Eu sei que me acomodei, preciso volta a estuda, mesmo que a empresa não tenha muitos curso na área, mas preciso começa a faze essas coisa.

[A3] – Eu sempre faço algum curso, eu converso com as pessoas e se eu sei que vai te algum curso de liderança ou pode se qualquer um que eu sei que pode me ajuda eu já vo lá. A gente vê a diferença no dia-a-dia, fiz um curso de gestão aí esses dia, bah, aprendi algumas coisa que me ajudam hoje pra resolve uns problema. Esses curso sempre te ensinam pelo menos uma coisa que tu usa depois.

[B4] – Eu sempre fui bem curioso sabe, sempre quis aprende as coisa, e assim eu fiz uns curso no SENAI, comecei a aprende umas coisa de calçado, aí comecei a trabalhar na área e depois eu fui fazendo outros cursinho por ai. E foi isso que me ajudado, em pouco tempo já consegui esse cargo de chefia, e eu sou bem novo.

Com base nos relatos dos gestores A1 e B1 podemos constatar a importância da influência das organizações quanto ao processo de qualificação e desenvolvimento de seus profissionais, principalmente, quando o cargo ocupado pelos mesmos se refere a um cargo de gestão. Brandão e Freitas (2006) mencionam a importância das organizações investirem em ferramentas que tenham o intento de expandir a capacidade e a agilidade da aprendizagem dos seus funcionários, principalmente, pelo fato de que o desenvolvimento de competências incidirem por processos de aprendizagem contínuos.

Boterf (1994, p. 84) também discorre sobre esse fato, no que afirma que a competência é orientada pela junção do saber, saber fazer e saber agir, muito embora, esteja fundamentada na *“capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades (...) não são transferíveis, mas sim temos que criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências.”* É exatamente nesse ponto, o de criação de condições favoráveis para a construção de competências que as organizações estudadas estão em déficit perante aos seus gestores.

Os entrevistados foram questionados quanto aos pontos fortes e pontos fracos existentes no modelo atual de gestão adotado pelas organizações estudadas, ao que relataram pontos fortes da organização como um todo e não especificamente relacionado aos modelos de gestão adotados. O gestor A1 relata que o ponto forte da Empresa Alfa é a sua solidez no mercado e o reconhecimento da marca, muito embora,

relate que a falta de estratégia por parte da empresa, bem como a falta de integração entre os setores sejam pontos fracos que dificultam os processos diários e o trabalho de cada gestor.

Já o entrevistado B1 comentou que na Empresa Beta o ponto forte é a autonomia que os proprietários transferiram para ele como gestor, e que isso facilita o relacionamento interno, uma vez que, ele tem o direito de opinar quanto às decisões diárias e está sempre conectado com o que está acontecendo na organização. Relatou como ponto fraco a dificuldade financeira pela qual a empresa ainda passa, devido a reestruturação pela qual passou nos últimos meses, como consequência os salários atrasam e, devido a isso, o gestor B1 diz perder a credibilidade perante a sua equipe. A empresa perde credibilidade frente aos seus fornecedores o que dificulta a compra por materiais. Abaixo seguem os relatos de ambos:

[A1] – O ponto forte da empresa é que ela é uma empresa que está sólida no mercado. O foco dela não tá errado a nível de desenvolvimento. O nosso diretor é um cara que na criatividade é um cara muito forte né. Ele é que cria todos modelos, ele que viaja e tem duas pessoas que ajudam ele. Enquanto outras empresas viajam entre dez ou doze pessoas pra ver tendências, aqui viaja ele e a esposa dele que é a auxiliar dele. Ai ele volta com a mala cheia de idéias ai e dá certo, isso é um ponto forte. Agora se tu perguntar hoje pro proprietário da empresa qual é a missão hoje da empresa, ele ai rir da tua cara, agora se tu perguntar pra mim qual é a minha missão como gerente eu sei. Se tu perguntar pra um funcionário aí dentro da fábrica, ele não tem. Ah pra que existe a empresa, ninguém vai sabe te dizê. Não existe uma integração entre os setores, o que existe é uma troca de conhecimentos no dia-a-dia, eu tenho um relacionamento entro da produção entre cliente e fornecedor, eu sempre digo, olha o corte é fornecedor da costura, a costura é fornecedora da montagem, então vocês tem que ter um bom relacionamento, vai lá vê se o teu produto tá bom. Então existe a integração nessa área, mas saindo da produção não existe nada. E o proprietário quando quer ter uma informação industrial, ele pergunta pra pessoa do financeiro como que ela tá vendendo aquilo, ai pergunta pra mim e pergunta pra auxiliar do desenvolvimento, aí ele cruza as informações, às vezes ele interpreta mal as coisas, aí ele chega naquelas conclusões. Eu já várias vezes bati de frente com ele por ele ter tirado conclusões erradas e ai vim quere me cobra. Mas ele tá começando a se convencer disso, e eu sinto que ele acredita muito no meu potencial, eu sinto isso mesmo. Ele tem confiança, na produção ele não entra, porque ele sabe que eu resolvo.

[B1] – Como ponto forte agora, depois que tiveram umas mudanças na empresa ta mais fácil, quando tem problema eu levo pros donos e eles procuram resolver na hora, eu sempre posso dar a minha opinião também, me sinto ouvido e isso eu vejo que é bom, me mantém motivado né. A gente trabalha junto, antes de fechar algum pedido eles me perguntam se eu consigo, aí eu falo com toda a equipe e a gente abraça junto, e isso é bom também. A gente tem preços muito bom, e isso é um ponto forte porque facilita pra que te mais pedido. Agora o ponto fraco é que a empresa ainda não ta bem estruturada né, é nova, ta com algumas dificuldades financeiras também e aí as vezes eu perco credibilidade com os funcionários porque atrasa salário, ou não tem como comprar um material que ta precisando e ai a gente tem que se vira né.

Analisando o reporte dos entrevistados quanto aos pontos fortes e pontos fracos das empresas em questão, constata-se a veracidade da importância do que Ruas (2005) conceitua como competência organizacional e o valor do alinhamento destas competências às estratégias competitivas da organização, ou seja, visão, missão e intenção estratégica, o que de fato, não é valorizado por nenhuma das organizações pesquisadas.

Em suma, apesar de nenhuma das organizações estudadas possuir um modelo de gestão que priorize o desenvolvimento de competências de gestão, alguns aspectos que contribuem para esse desenvolvimento foram encontrados, tais como a autonomia que cada gestor recebe para que possa refletir e se posicionar como achar mais coerente frente a determinados conflitos atípicos e a questão do aprendizado informal, pela troca de experiências diária entre os colaboradores de cada empresa estudada, o que acarreta no desenvolvimento de competências coletivas.

O que nota-se é que ainda não é reconhecida pela cúpula das empresas estudadas a importância de aderirem a uma administração estratégica, essa correspondendo ao processo de envolvimento, executando a análise do ambiente, estabelecendo assim uma matriz organizacional, a formulação de uma estratégia organizacional, sua implementação e controle estratégico. Para tanto, é importante que as organizações em questão analisem o cenário no qual estão inseridas e as tendências que afetam o seu negócio, o que de fato não ocorre na Empresa Alfa e na Empresa Beta.

4.4. Sugestões dos entrevistados de ações da organização que oportunizem o desenvolvimento de competências de gestão.

Com intuito de finalizar as entrevistas foi solicitado aos gestores que expusessem suas propostas de melhorias para a organização, propostas essas que viessem a facilitar o seu desenvolvimento profissional e gerencial. Estes se posicionaram a favor da implantação de um posicionamento estratégico por parte das empresas, tanto o gestor A1 como o B1 relataram que essa iniciativa facilitaria não apenas nas suas tarefas diárias, como também de todos os colaboradores, criando um ambiente mais integrado e orientado, onde os colaboradores saberiam a direção que estão seguindo.

Entretanto, em alguns momentos os gestores recorrem ao termo planejamento estratégico se referindo ao planejamento de produção, a necessidade de redução quanto a quantidade de modelos de calçados lançados por coleção, a necessidade de reestruturação da área administrativa e acabam não se referindo ao mercado. Percebe-se que falta uma compreensão quanto a concepção do termo planejamento estratégico, Abaixo seguem seus relatos:

[A1] – Eu gostaria que tivesse um planejamento estratégico, pra eu sabe como a fábrica vai se daqui a seis meses, daqui a um ano. Ah vai cresce 20%, tá mas como vai faze pra cresce 20%? Porque quando eu voltei pra cá o dono me disse que queria cresce 20%, aí eu perguntei o que ele ia faze pra consegui isso, ai ele disse que contratou gerente disso, gerente daquilo, que ia expandi pro norte e isso e aquilo, ai eu perguntei, mas tu deu meta pros vendedores, ai ele disse não, não dei. Ai eu perguntei e como tu vai cresce então? Ai pra cresce esses 20% ele cresceu também em 20% a coleção e aí o que que adianta né? Essa dificuldade em reduzir a coleção, em ter menos modelo por coleção é uma dificuldade das empresas que trabalham com modelos classe A, não é só uma dificuldade nossa, mas a gente pode melhora isso, porque hoje é muito sofrido trabalha com tanto modelo, muda tudo a toda hora. Mas o dono já ta fazendo isso aqui, modelos com menas cor diferente, menas costura e isso ajuda muito a produção. Precisa faze um organograma, e a partir dali faze uma cadeia que de suporte né, é o planejamento estratégico né, vamo dize que é a base de tudo. Porque sem planejamento tu não vai a lugar nenhum. Eu diria que se hoje a gente fizesse

um planejamento estratégico e tivesse tudo definido os por que do planejamento, seria uma base. Auxiliaria e muito.

[B2] – Se hoje a empresa tivesse uma estrutura melhor ia facilita pra mim e pra toda a equipe, porque como eu já te disse, a gente fica apagando fogo o dia todo ai as vez não sobra tempo pra gente pensa no futuro, programa os próximos dia, sabe? Eu acho que precisa melhora a parte administrativa né, ali no financeiro, mas a perspectiva já ta melhorando pro próximo ano a gente tem previsão de vende mais, te bastante serviço, aí eu acho que já vai facilita. Mas isso de planejar, de sabe o que os donos querem da gente, te meta, entende? Isso ajuda, dá um norte pra mim e também pros funcionário. Acho que isso seria algo que ia me ajuda muito no dia-a-dia aqui.

Essas sugestões auferidas pela maioria dos gestores entrevistados confirmam a necessidade de uma estratégia competitiva bem definida por parte das organizações, essa caracterização vai de encontro ao que preceitua Prahalad e Hamel (1990, p. 54) ao tratar sobre o assunto estratégia competitiva: *“Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica suas competências essenciais no negócio e as competências necessárias para cada função– as competências organizacionais.”*

Ainda reforçando a idéia da necessidade da mobilização para o desenvolvimento de competências Fleury e Fleury (2001) definem como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo” (p.20). Esse papel deve ser incorporado pela organização, a fim de, proporcionar aos seus gestores um sistema de gestão integrado compondo um conjunto de políticas e diretrizes organizacionais.

Ainda segundo o relato dos gestores entrevistados, podemos verificar a importância de suas reflexões quanto as dificuldades com as quais se depararam em seu cotidiano nas organizações estudadas. Principalmente, quando confrontado com o que Le Boterf(2003) afirma ao dizer que empresas flexíveis se deparam com complexidades e incertezas, necessitando assim de pessoas que sejam dotadas de capacidades para encarar o inédito e a transformação permanente, conforme citado no referencial teórico.

Ao tratarmos do conceito de modelos de gestão, podemos citar o que Dutra (2002) diz a respeito do suporte que a organização deve prestar, a fim de facilitar a

constituição de diretrizes e ferramentas que garantam uma gestão coesa e consistente no decorrer de todos os processos. Para que isso aconteça, é necessário existir equilíbrio entre as responsabilidades atribuídas as pessoas às responsabilidades atribuídas as organizações. Os modelos de gestão de pessoas podem auxiliar na busca por esse equilíbrio, porém, é necessária a interação com práticas e políticas advindas da organização.

Ao analisar o relato dos entrevistados, percebe-se que esse suporte por parte da organização ao qual Dutra se refere, facilitaria e muito no trabalho diário de cada gestor. Conforme citado por alguns dos entrevistados, a constituição de diretrizes bem definidas equilibraria muitos dos processos internos de ambas as empresas, trazendo equilíbrio entre a distribuição de responsabilidades de cada gestor, trabalhando sem excesso mas sim contando com a garantia de que tanto o funcionário quanto a organização irão assumir a sua devida cota de responsabilidade perante aos eventos que venham a surgir.

Conforme Ruas (2005, p. 34) uma das funções pertencentes às competências individuais, ou seja, nesse caso as competências gerenciais são *“aquelas em que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas), em ação”*. Melo e Sperling (2002) afirmam que o gestor é a base para a formação de uma modernização organizacional, mas também reflete em si os diversos impactos dessas ações.

Dutra (2004) ainda afirma que existe uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais. Ainda segundo o autor, essa inter-relação entre pessoa e organização, insere no indivíduo um estímulo quanto a uma dedicação mais intensa, uma proatividade, iniciativa e interação com o meio. Esse posicionamento por parte das organizações estudadas, viria de encontro ao que foi relatado pelo gestores como sendo necessário para o melhor desenvolvimento de suas competências gerenciais.

Conforme os dados coletados em campo, é possível verificar que a conceituação feita por Ruas quanto as competências gerenciais é bastante assertiva, uma vez que, tanto a Empresa Alfa quanto a Empresa Beta transportam aos seus gestores os seus objetivos imediatos a fim de que os mesmos garantam o cumprimento daquilo que lhes foi solicitado. Por outro lado, podemos analisar também que os próprios gestores trazem para a organização alguns métodos e processos que fazem parte do seu modelo de

gestão pessoal e que influencia na modernização organizacional, mesmo que isso reflita apenas na equipe que está sob sua liderança, esses argumentos vem ao encontro do que preceitua (Sperling, 2002).

Dutra (2004) ainda afirma que existe uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais. Ainda segundo o autor, essa inter-relação entre pessoa e organização, insere no indivíduo um estímulo quanto a uma dedicação mais intensa, uma proatividade, iniciativa e interação com o meio. Esse posicionamento por parte das organizações estudadas, viria de encontro ao que foi relatado pelo gestores como sendo necessário para o melhor desenvolvimento de suas competências gerenciais.

Ainda que os gestores procurem influenciar no desenvolvimento das competências gerenciais de sua equipe, se a organização não prezar pelo desenvolvimento das suas próprias competências organizacionais os gestores se sentirão desamparados, assim como citado pela maioria dos entrevistados. Pois, essa conexão, essa troca de conhecimentos possibilita um aprendizado contínuo entre gestores e organização, agregando estímulo e dedicação mais intensas no desempenho diário de cada gestor, o que vem atingir o interesse da organização.

Por fim, cabe ressaltar o que Dutra (2002) relata ser necessário, o autor se refere ao relacionamento entre a empresa e funcionário, afirma que essa relação auxilia na identificação de suas indigências e também no surgimento de propostas de melhorias, a fim de unirem-se as políticas e métodos que correspondam às necessidades da empresa e de seus funcionários. Entretanto, assim como as outras proposições anteriormente apresentadas, essa também não se faz presente na estrutura das organizações pesquisadas.

Ao articular a conceituação apresentada e defendida por muitos estudiosos da área no que compete a processos de gestão por competências, com a realidade encontrada tanto na Empresa Alfa quanto na Empresa Beta, é possível perceber a necessidade de implantação e alinhamento do pensamento estratégico por parte da organização com suas equipes de gestores. Esse posicionamento pode redimensionar as organizações, atestar seus potenciais de crescimento, transformando-as em empresas mais competitivas em meio a um mercado altamente concorrente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual panorama organizacional repleto de competitividade e dinamismo, o entendimento quanto ao que tange a noção de competências, corrobora grande estimativa por conter artifícios pelos quais as organizações podem desenvolver seus gestores e colaboradores em geral. A adoção desse conceito pode proporcionar às organizações a definição clara e objetiva de suas metas, podendo ampliar assim a expansão de seus negócios.

Pode-se considerar que o objetivo geral do presente trabalho foi atingido, para o qual foi proposto a identificação e análise de como os gestores das Empresas Alfa e Beta do setor coureiro-calçadista desenvolvem competências de gestão, uma vez que foram identificados os processos de gestão utilizados pelas empresas estudadas, assim como, a interação quanto a realidade diária de cada gestor em seu ambiente de trabalho.

Os modelos de gestão identificados em ambas as empresas são bastante escassos e sofrem com o desamparo por parte da organização que entende ser desnecessário o investimento em desenvolvimento de competências de gestão, não reconhecem a importância em investir em qualificação profissional, assim como a falta de definição de processos bem estruturados. Uma vez que a estruturação desses processos reduziria o excesso de responsabilidades atualmente atribuídas aos gestores, conseqüentemente acaba por sobrecarregá-los.

Tais constatações viabilizaram um conhecimento genérico de ambas as empresas, no que tange aos seus processos de gestão, facilitando assim, na articulação com o referencial teórico proposto no presente trabalho. A utilização do referencial de aporte no trabalho, como base para a estruturação de um modelo de gestão estratégica das pessoas, corrobora a edificação de um modelo alternativo de gestão em empresas do setor coureiro-calçadista. Por sua vez, os atuais modelos encontrados na presente pesquisa, condizem a modelos tayloristas, ainda fortemente alienados a processos operacionais racionalizados e muito pouco explorados no que tange às práticas estratégicas.

Após a apreciação individual de cada categoria de análise, conclui-se que a proposta de verificar quais as condições proporcionadas pelas organizações do setor

coureiro-calçadista, aos seus gestores, para que esses possam desenvolver suas competências de gestão, foi atendida. Para tanto, foram identificados quais são os processos diários conferidos a cada gestor, as responsabilidades atribuídas a cada um, as dificuldades encontradas pelos mesmos, bem como as facilidades proporcionadas pelas organizações estudadas quanto ao auxílio em seus processos de gestão.

Em síntese, no que remete as atribuições referentes ao setor de produção, observou-se que as atitudes desenvolvidas pelos gestores são: postura integradora, busca pela resolução dos problemas de sua equipe, busca por melhorias que facilitem as atividades de sua equipe, presença constante em todos os setores aos quais gerenciam, planejamento e estruturação de reuniões com sua equipe,

No que tange as atribuições referentes aos cargos de supervisão e chefia, observou-se que as principais atividades desenvolvidas por esses profissionais são: responsabilidade pela entrega do trabalho exigido, proporcionar um bom relacionamento entre a equipe que gerenciam, acompanhamento de cada processo de produção pertencente ao seu setor e resolução de problemas que venham a surgir. Observou-se também entre esse nível de gestores a necessidade de desenvolver atividades que não condizem com seu cargo, tais como a seleção e contratação de funcionários para o setor no qual exercem a função gerencial, sendo que não possuem formação específica ou complementar para a realização de tal tarefa.

Os fatores que facilitam o processo de desenvolvimento de competências de gestão encontrados no presente estudo tanto na Empresa Alfa quanto na Empresa Beta foram a autonomia que as empresas oferecem aos seus gestores em geral, a fim de que, possam resolver os eventos diários que por ventura venham a surgir, assim como, a prática das reuniões semanais com o intuito de alinhar as metas organizacionais com as individuais e coletivas.

Como fatores que dificultam esse processo de desenvolvimento de competências de gestão foram encontrados a falta de amparo das organizações aos seus gestores em geral juntamente com a não observância de estratégias bem definidas, ainda foi constatada a falta de padronização de processos internos.

Além dos aspectos que se referem ao processo de implantação de um modelo de gestão por competências, com o intuito de integrar e auxiliar no desenvolvimento dos

gestores entrevistados, outras questões muito importantes e não dissociadas ao conceito de competências, emergiram no trabalho de campo e devem ser consideradas. Entre elas, a sugestão advinda das proposições dos próprios gestores, quando questionados se possuíam alguma sugestão para que se pudessem melhorar as práticas de gestão utilizadas atualmente pelas empresas estudadas. Foi sugerido por eles a implantação de um modelo de gestão estratégica, com o objetivo de orientá-los quanto ao que a empresa realmente espera deles como gestores, assim como, para facilitar o processo de comunicação e integração entre os colaboradores das empresas, o que está relacionado ao tema central do presente trabalho.

A partir dos relatos dos entrevistados e dos dados coletados em campo, destaca-se a importância da implementação de uma política de recursos humanos bem gerenciada nas duas empresas estudadas, uma vez que, trabalharia com o intuito de privilegiar a gestão das competências individuais como também o desenvolvimento das competências de gestão.

Sob o aspecto de recursos humanos, falar de competência supõe definir as expectativas da organização em relação a seus assalariados, conhecer os recursos de cada um, numa organização do trabalho em que a autonomia e a iniciativa são solicitadas (Dubois e Retour, 1999 *apud* Charles Pauvers & Chieb-Bienfait).

O fato das duas empresas estarem posicionadas em um ambiente muito concorrencial torna a busca por uma estratégia de diferenciação uma ferramenta de auxílio no seu desenvolvimento organizacional. A identificação dessas competências estratégicas podem ser mapeadas a partir de um plano de gestão por competências bem direcionado e gerenciado. Sugere-se a institucionalização de políticas bem desenvolvidas para que as suas práticas resultem em um processo de construção de competências, uma vez que, o desenvolvimento de competências sobrevive a partir da filosofia administrativa da empresa.

Com base nessas considerações, conclui-se que muitos estudos ainda podem ser desempenhados no que tange as práticas de gestão e contribuição das empresas do setor coureiro-calçadista para o desenvolvimento de competências de gestão. Como sugestão, recomenda-se pesquisas que contemplem a análise geral das organizações deste setor, a fim de impetrar uma visão geral dos processos de gestão utilizados pelos mesmos, uma vez que, o presente trabalho limitou-se ao setor de produção. Sugere-se também o

estudo quanto à aceitação de implementação de um modelo de gestão por competências em empresas desse setor.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS. **Rumo ao mercado internacional**. 1º ed. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2001. disponível em www.abicalcados.com.br. Acesso em: 10 de Out. de 2011. _____ . **Resenha estatística**. Abicalçados, 2011.

ANTONELLO, Cláudia Simone. **Articulação da Aprendizagem Formal e Informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais**. *Alcance*, Itajaí – SC, v.12,n.2, p.183-209, 2005.

ANTONELLO, C. S.; GODOY A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multipragmática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007

ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 2, jun./2005 .

ANTONELLO, A **Noção de Competência: emergência do conceito e abordagens**. Texto de Apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010.

ASSINTECAL. **Liderança no mercado do couro**. Disponível em www.assintecal.org.br. Acesso em: 20 de Out. de 2011.

BITENCOURT, Cláudia C. (Coord.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITENCOURT, Cláudia C. **A gestão das competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, Cláudia C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (e colaboradores). **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOTERF, G. Le. **De la compétence**. Paris: Les éditions d'organisation, 1994.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager**. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão por competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-12, jan./mar., 2001.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, L. E. **Causas e Efeitos da Expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência**. Revista de Administração, Mackenzie, 2006-2007

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BRESCIANI, Luís Paulo. **Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 11, n. 1, p.88-97, jan./mar. 1997.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; RUAS, Roberto de Lima; NAKATA, Lina Eiko. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2006, Salvador, BA. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

ENRIQUEZ, Eugène. **O indivíduo preso à armadilha estratégica**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar. 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. **Perda do trabalho, perda da identidade**. In: CARVALHO NETO, Antônio M. (Org.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: PUC – Minas/Instituto de Relações de Trabalho – IRT, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building **Theories from Case Study Research**. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FENSTERSEIFER, J. E. WILK, E. O. (2003). **Inteligência corporativa de recursos**. *In Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Ouro Preto.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso Carlos C. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico**. In: FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA Jr., Moacir M. *Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Altas, 2001a.

FLEURY, Afonso Carlos C.; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001b.

FREYSSINET, Michel. **La division du travail**. Paris: Savelli, 1977.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona:PPU, p. 65-107, 1994

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre. Artmed, 2003.

LEITE, Márcia de Paula. **Trabalho e sociedade em transformação, mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIRABILE, R. J. **Everything You Wanted to Know About Competency Modeling**. *Training & Development*, v. 51, n. 8, 1997.

MCCLELLAND, D. **Testing for competence rather than intelligence** *American Psychologist*, 1972.

MOTTA, R. **A busca da competitividade nas empresas.** *RAE - revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p. 12-16, 1992.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.

PERRENOUD, Philippe. **Escola e cidadania: o papel da escola na formação para a democracia.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Havard Business Review**, 68(3), 79-93, 1990.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. **HSM Management**, São Paulo, n.17, p.42-52, Nov./dez. 1999.

RUAS, Roberto L. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** In: Ruas, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (e colaboradores). *Aprendizagem organizacional e competências: novos horizontes da gestão.* Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto; GHEDUNE, Tatiana; DUTRA, Joel Souza; BECKER, Grace Vieira; DIAS, Gisele Becker. **O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004.** In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

SINGER, Paul. **Desemprego e exclusão social.** *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 03-12, jan./mar. 1996.

SPENCER, L. M; SPENCER, S. **Competence at work.** New York: John Wiley, 1993.

ZARIFIAN, Philippe. **A gestão da e pela competência.** Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, R. (2005) **Estudo de casos: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I

ROTEIRO DE ENTREVISTA

INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE

Nome do entrevistado:

Data da entrevista:

Empresa:

Tempo na Empresa:

Cargo atual:

Tempo na atual função:

Posição no organograma/ reporte:

Nível de formação (curso, instituição, ano de conclusão):

Nome da área sob sua responsabilidade:

Descrição dos principais processos sob sua responsabilidade:

PARTE 1: Perguntas genéricas

- 1) Você pode me contar um pouco sobre as suas experiências profissionais?
- 2) Comente como você iniciou o seu trabalho na área em que hoje você atua?
- 3) Quando você assumiu o cargo que exerce hoje, você recebeu algum tipo de orientação ou treinamento?
 - 3.1) Se sim, como se deu esse processo?
 - 3.2) Se não, o que você fez para aprender a solucionar as suas tarefas diárias?
- 4) Descreva as atividades que integram o teu cotidiano de trabalho.
- 5) Quais são os problemas mais comuns que você encontra na sua rotina de trabalho? Explique.

- 6) Como você faz para solucionar esses problemas diários?
- 8) Quais dificuldades você enfrenta no seu dia a dia dentro da organização no que tange ao seu desenvolvimento profissional?
- 9) O que a organização propõe para o futuro, para que sejam melhoradas essas dificuldades encontradas atualmente?
- 10) Como você desenvolve as suas habilidades durante o seu trabalho, e como a empresa te auxilia nesse processo?
- 11) Quais são as políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa para a formação e especialização de seus gestores?
- 12) Como você contribui para o desenvolvimento das habilidades da sua equipe de colaboradores?
- 13) Você se vê como um mediador entre os interesses estratégicos e operacionais da organização em que trabalha?
- 14) Qual é o seu grau de envolvimento nas estratégias de gestão da empresa?
- 15) Existe ou já existiu na empresa algum modelo, ou tentativa de implantação, de algum modelo de gestão aplicado na organização? Comente sobre isto.
 - 15.1) Como foi a implementação desse modelo?
 - 15.2) Atingiu os resultados esperados? Fale sobre isto.
 - 15.3) Houve dificuldade de aceitação por parte dos colaboradores? Relate uma situação.
- 16) Indique os pontos fortes e pontos fracos existentes no modelo de gestão adotado atualmente pela organização.
- 17) A atual estratégia de gestão adotada pela organização tem alcançado os resultados esperados?
 - 17.1) Se sim, quais são os facilitadores?
 - 17.2) Se não, quais são os fatores que dificultam?
- 18) Como tu avalia a contribuição da empresa no auxílio do alinhamento de suas estratégias ao desenvolvimento de seus gestores?
- 19) A organização incentiva a troca de experiências entre seus gestores?
- 20) Você já ouviu falar no tema “gestão por competências”? Comente.

20) Que ações você gostaria de propor à sua empresa que, no seu ponto de vista, facilitariam o processo de desenvolvimento das tuas habilidades gerenciais?