

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Maurício Folli Conceição

**IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS  
PARA OS GERENTES E SUPERVISORES DA EMPRESA  
FERRAMENTAS GERAIS**

Porto Alegre  
2006

Maurício Folli Conceição

**IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS  
PARA OS GERENTES E SUPERVISORES DA EMPRESA  
FERRAMENTAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós Graduação em Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre  
2006

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>7</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE .....	7
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
2.1 EVOLUÇÃO DO PAPEL DO GERENTE NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.2 COMPETÊNCIAS E SEUS DESDOBRAMENTOS ORGANIZACIONAIS.....	18
2.3 MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS .....	24
2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	32
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>37</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO B – FOLHA INFORMATIVA .....</b>	<b>70</b>

## RESUMO

As empresas nos últimos anos têm passado por grandes transformações para manter-se vivas e competitivas em um mercado cada vez mais acirrado. Neste mesmo sentido a gestão de pessoas também faz parte desta transformação, principalmente por atualmente ter deixado de ser uma responsabilidade exclusiva da área de recursos humanos, passando a ser responsabilidade de todos os gestores de equipes. Para que esses gestores assumam esta responsabilidade pelas pessoas de sua equipe é necessário que desenvolvam um novo grupo de competências, as competências de gestão de pessoas.

A proposta deste trabalho consiste em apresentar um grupo de competências de gestão de pessoas e analisar sua importância perante um grupo de gerentes e supervisores de uma empresa do comércio de Porto Alegre.

Para isso foi realizado um estudo de caso buscando identificar o nível de importância destas competências para os gestores.

Os resultados obtidos mostram que as competências sugeridas pelos autores Cripe e Mansfield estão alinhadas com as demandas atuais dos gestores, bem como identificou que na maioria das vezes essas competências são desenvolvidas através de meios informais de aprendizagem, normalmente no dia-a-dia de trabalho do ambiente profissional.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as empresas têm percebido que para manterem-se competitivas e com diferencial de mercado não basta mais apenas possuir uma boa marca, preço e tecnologia. Neste novo ambiente organizacional o grande diferencial competitivo está nas pessoas e na forma como as empresas criam ambientes para seu desenvolvimento.

Neste contexto a responsabilidade pela gestão de pessoas deixa de ser apenas da área de recursos humanos e se difunde por toda a organização, principalmente para os gerentes que a partir deste momento passam a assumir o papel de gestores de pessoas. Com isso, este novo gestor de pessoas necessita desenvolver uma série de novas competências que até o momento não lhe eram exigidas.

É com base neste contexto que a presente pesquisa procura dar uma contribuição aos estudos realizados sobre competências, principalmente sobre as competências de gestão de pessoas. Seu objetivo é identificar o nível de importância das competências ligadas à gestão de pessoas dos gerentes e supervisores da empresa Ferramentas Gerais, com base no modelo de competências proposto por Cripe e Mansfield.

O trabalho está dividido da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta o tema abordado, a problemática de pesquisa, a empresa onde foi realizada a pesquisa, desde seu histórico até o momento em que começou a desenvolver seu projeto de Gestão por Competências, o objetivo e relevância do estudo.

No segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, que visa dar fundamentação teórica ao estudo. Procura-se apresentar a evolução do papel dos gerentes nas organizações, conceitos de competências e seus desdobramentos, o

conceito de competência individual e de gestão de pessoas, modelos de identificação de competências e desenvolvimento de competências.

No terceiro capítulo explica-se os procedimentos metodológicos adotados, iniciando pelo delineamento da pesquisa, definição do público-alvo, procedimentos de coleta de dados e plano de análise.

No quarto capítulo é apresentada a análise dos dados com base na pesquisa realizada e sua correlação com a teoria apresentada e o objetivo do estudo.

O quinto capítulo finaliza o estudo com a apresentação das conclusões da pesquisa e sugestões para futuros estudos e ações na empresa pesquisada.

## **1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

### **1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE**

Este capítulo apresenta as características da empresa onde o projeto de pesquisa será desenvolvido, pois o conhecimento da empresa e seu contexto são muito importantes para a compreensão do trabalho proposto.

#### **1.1.1 Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A.**

FERRAMENTAS GERAIS.

Avenida Voluntários da Pátria, 3233.

Centro – CEP: 90230011 - Porto Alegre - Rio Grande do Sul - Brasil.

Telefone: (51) 33581077.

#### **1.1.2 Histórico**

Em 1957, no dia 1º de agosto, surge a Ferramentas Gerais, empresa fundada por Walter G. Herz que até esta data era caixeiro-viajante no estado do Rio Grande

do Sul representando fabricantes de ferramentas. Seu objetivo era constituir uma “loja de balcão” para a venda de ferramentas e desta forma inicialmente estabeleceu-se na avenida Farrapos, logo após mudando-se para a avenida Voluntários da Pátria, onde está até hoje.

A partir de 1961, como Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A., a empresa prosseguiu aprimorando suas instalações e serviços, acompanhando as exigências do progresso, tornando-se líder nacional em suprimentos industriais.

No ano de 2001 o controle acionário da Ferramentas Gerais é repassado para o Grupo SLC, após venda de 70% do capital social e os demais 30% continuam pertencentes ao fundador Walter G. Herz. Em 11 de agosto de 2003, o Grupo SLC adquire 100% das ações da Ferramentas Gerais.

Em 2002, a Ferramentas Gerais inaugura a unidade de Itu/SP com uma área de 8.000 m<sup>2</sup>, com uma equipe de vendas externas, estrutura básica de apoio administrativa e depósito.

Buscando a excelência em seus serviços, a Ferramentas Gerais recebeu a Certificação ISO 9001:2000 no ano de 2003 (figura1).



UNIDADES CERTIFICADAS  
Rio Grande do Sul - Santa Catarina - Paraná - São Paulo

**Figura 1 – selo de certificação ISO 9001:2000**

Já em 2004, houve as inaugurações das unidades em Contagem/Minas Gerais e Salvador/Bahia que contam com a mesma estrutura da unidade de Itu – SP.

Neste mesmo ano, foi adquirida a empresa Metalsolda em São José do Rio Preto/SP, e no ano seguinte houve a inauguração da Ferramentas Gerais MegaCenter em outro prédio na mesma cidade.



No ano de 2005, também foi inaugurada a loja de Caxias do Sul e a aquisição da empresa Rexel do Brasil, empresa especializada no segmento de material elétrico, com pequenas lojas e estrutura de televendas em São Paulo – capital, São José dos Campos, Campinas, Belo Horizonte, Recife, Salvador e Vitória.

Neste ano de 2006, ocorreu a destituição da Diretoria Comercial, Administrativo Financeira e de RH que pertencia à administração anterior.

Desta forma, se estabelece a empresa com um CNPJ diferenciado, FG Máquinas e Material Elétrico, para dar início a uma nova área de atuação da empresa – a produção de máquinas com marca própria e fazer a sucessão das operações da Rexel do Brasil.

A área de atuação comercial ativa da empresa compreende os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Bahia, atuando de forma passiva com representantes comerciais nos demais estados.

Atuando em todo o Brasil, com forte presença nas regiões sul e sudeste a Ferramentas Gerais – FG comercializa ferramentas, máquinas e equipamentos dos mais diversos segmentos industriais e de serviços.

### **1.1.3 Estrutura Organizacional**

O Grupo SLC compõe-se das empresas SLC Participações S.A., SLC Agrícola LTDA., SLC Alimentos, Ouro Verde Turist Hotel, SLC Comercial de Máquinas Agrícolas e Ferramentas Gerais.

A Ferramentas Gerais é composta pela Diretoria, Gerentes Corporativos e por suas unidades comerciais. Atualmente as unidades estão distribuídas da seguinte forma: Porto Alegre, Caxias, Paraná, Santa Catarina, Itu, Rio Preto, Bahia e Minas Gerais.

Cada unidade é responsável pela operação comercial, sendo que na Unidade Porto Alegre encontra-se a estrutura corporativa (compras, administrativo, RH)

responsáveis por dar suporte às demais unidades.

Para atender a demanda seus clientes, atualmente a Ferramentas Gerais conta com um quadro de 2.200 colaboradores distribuídos entre suas unidades.

Todas as estratégias da Ferramentas Gerais estão focadas na qualidade do atendimento aos seus clientes e desta forma busca o aperfeiçoamento constante de seus funcionários, além de ampliar constantemente a sua linha de produtos oferecidos.

#### **1.1.4 Missão e Princípios**

##### **1.1.4.1 Missão**

Ser o maior e melhor fornecedor de suprimentos e soluções industriais, através da excelência no atendimento, atualização tecnológica e variedade de produtos.

##### **1.1.4.2 Princípios**

1. Respeito ao ser humano e seus direitos.
2. Excelência no atendimento e seriedade na prestação de serviços ao cliente.
3. Rigoroso e pontual cumprimento das obrigações com funcionários, clientes, fornecedores e governo.
4. Administração pelo exemplo das lideranças.

5. Pessoas: maior patrimônio da empresa.
6. Reconhecimento do lucro como fator de desenvolvimento e da necessária participação aos que ajudam a produzi-lo.
7. Nossa empresa deve ser útil à comunidade.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

O ambiente organizacional nos últimos anos vem sinalizando uma mudança gradual do papel do gerente quanto gestor de equipe.

As empresas têm percebido que para manterem-se competitivas e com algum diferencial é necessário maximizar sua capacidade produtiva e gerar resultados através do desempenho de suas equipes, pois preço, tecnologia e marca, não são mais fatores de decisão para o cliente. Em suma, o diferencial competitivo está nas pessoas preparadas para exercer suas atividades de forma diferenciada.

Conforme Ulrich (2001) os líderes do futuro precisam ser capazes de conceber e aplicar as práticas de administração de recursos humanos, o que torna assim o papel do gerente fundamental no desenvolvimento das organizações.

Essas mudanças exigem que o gerente desenvolva um novo grupo de competências para que obtenha êxito no seu trabalho.

Segundo Chiavenato (1999) os gerentes despendem grande parte do seu tempo na administração de pessoas, conversas, solução de problemas e planos para o futuro. Da mesma forma que este gerente é responsável se ocorre algum problema na produção em seu setor, ele deve também cuidar dos treinamentos, desempenho e satisfação de seus subordinados.

A Ferramentas Gerais desde 2005 utiliza o modelo de gestão por competências para desenvolver seus colaboradores. Este modelo de gestão inicialmente foi implementado no nível operacional e a partir deste ano a empresa está expandindo esse modelo também para o nível gerencial.

Desta forma, a identificação das competências gerenciais ligadas à gestão de pessoas é muito relevante, uma vez que conforme comentado acima, a gestão de pessoas é responsabilidade cada vez maior dos gerentes.

Assim a problemática central deste projeto trata-se da identificação das competências ligadas à gestão de pessoas percebidas como estratégicas para a empresa e o nível de importância dessas competências para os gerentes da Ferramentas Gerais.

### 1.3 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### OBJETIVO GERAL:

Identificar o nível de importância das competências ligadas à gestão de pessoas dos gerentes e supervisores da empresa Ferramentas Gerais, com base no modelo de competências proposto por Cripe e Mansfield.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar quais são as competências de gestão de pessoas requeridas na percepção dos pesquisados no seu cotidiano de trabalho.
- Verificar o nível de importância das competências de gestão de pessoas para os gerentes e supervisores pesquisados.
- Identificar a partir da percepção dos gerentes e supervisores como as competências de gestão de pessoas estão sendo desenvolvidas.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

No Brasil, a partir do início da década de 90, as empresas começaram a conhecer um novo modelo de gestão de pessoas, a gestão por competências, que estava embasado na teoria de Hammel e Prahalad, sobre *core competence*, ou seja, a identificação das atividades centrais da organização que as diferenciam no mercado, tornando-a competitiva.

O conceito de *core competence*, iniciou uma transformação na gestão das organizações e posteriormente foram realizados estudos apresentando novos conceitos como os das competências individuais, gerenciais, coletivas entre outras. Para a realização deste trabalho serão apresentados os conceitos de competências individuais e gerenciais.

Neste período percebe-se também uma transição na área de gestão de pessoas, onde a área de Recursos Humanos passa a assumir um papel estratégico na organização atuando como staff para as demais áreas.

Com esta mudança a responsabilidade de captar, reter e desenvolver talentos passa para o gestor de área, demandando-lhe um novo conjunto de competências que até o momento não eram necessárias. Neste contexto o papel do gerente passa por uma grande reformulação, assumindo novas responsabilidades, principalmente com relação a sua equipe, exigindo-lhe o desenvolvimento de um novo conjunto de competências.

“...a estrutura de recursos humanos departamentalizada e altamente voltada para funções deverá dar lugar a uma organização menor, mais enxuta. Os processos de recursos humanos devem ser deslocados das unidades administrativas centralizadas para integrar-se às operações de negócios mais amplas. Gerentes de linha devem assumir muitas das atividades até então desempenhadas pelo departamento de recursos humanos.” Flannery, Hofrichter e Platten (1997, p. 225)

Desta forma, o assunto abordado neste projeto torna-se de grande utilidade acadêmica por discutir temas atuais, utilizar-se de um referencial teórico considerável e buscar identificar as transformações no ambiente organizacional. Para as organizações além dos conceitos apresentados, fornecerá subsídios para a discussão de um modelo para desenvolvimento de seus gerentes. E para o

pesquisador além do referencial teórico e do modelo apresentado servirá como fonte de conhecimento para futuras ações de pesquisa e consultoria.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão abordados aspectos relevantes ao objetivo da pesquisa. Inicialmente será apresentado um histórico evolutivo do papel do gestor frente suas atividades. A partir daí, serão apresentados conceitos referentes aos desdobramentos das competências e seus papéis na organização. Por fim serão apresentados o conceito de competências de gestão de pessoas e um modelo para identificá-las e desenvolve-las nas organizações.

### 2.1 EVOLUÇÃO DO PAPEL DO GERENTE NAS ORGANIZAÇÕES.

Desde o início da civilização o homem viveu em grupos, tendo inicialmente como chefe aquele membro que era o mais forte, resistente e bravo.

Dentro das organizações econômicas também se fez necessária a figura do chefe, que possuía como principal função controlar e punir qualquer atividade fora do que havia sido mandado realizar e que precisava impor respeito aos demais atores do grupo. Este chefe era também o responsável por garantir o lucro e resultados positivos para seu patrão.

Segundo Teixeira & Mink (2000) a gerência origina-se do chefe, ou seja, o papel do gerente surge como responsável por gerir o lucro, inovar e gerir pessoas.

No mesmo sentido, Boog (1991) apresenta o gerente como responsável por equilibrar o potencial de resultados, pessoas e inovação, sendo a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham.



Para Dutra (2001) a forma de gerir pessoas vem sofrendo mudanças constantes nos últimos anos, principalmente com relação ao perfil exigido dos profissionais. Atualmente as empresas focam seus esforços em identificar pessoas autônomas e empreendedoras, capazes de auxiliar no desenvolvimento de equipes e, por consequência, no desenvolvimento da empresa.

Silva (2005) identifica que o novo gestor deverá estar comprometido com os resultados, assumindo que é sua responsabilidade e de sua equipe todas as ações tomadas na organização, exigindo desta forma um grande conhecimento do mercado, do negócio e das pessoas envolvidas nos processos.

## 2.2 COMPETÊNCIAS E SEUS DESDOBRAMENTOS ORGANIZACIONAIS

Conforme Silva (2005), o conceito de competência, na Idade Média, estava associado à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo começou a ser utilizado como reconhecimento sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto, posteriormente, passou a qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho. Ainda, de acordo com Silva, um dos primeiros pesquisadores a tratar do tema Competências no contexto organizacional foi David C. McClelland.

Entre os anos de 1960 e 70, David C. McClelland desenvolveu uma pesquisa que ajudou a identificar aspectos de desempenho que não estavam ligados à inteligência do profissional nem ao seu grau de conhecimento ou habilidade. Em 1973 a revista *American Psychologist* publicou um artigo de McClelland intitulado *Testing for Competence Rather than Intelligence* (Testar para Competências em vez de Inteligência), onde foram abordadas diversas variáveis de competências que pudessem ser usadas para prever o desempenho no ambiente de trabalho.

Com base nesse estudo, o conceito de Competências ganhou novos parâmetros, aumentando sua contribuição na reforma organizacional das empresas.

A partir dos anos 80, o conceito de Competências começa a ser utilizado na Europa, tendo várias abordagens distintas, mas ganhando forma na França, através da Pedagogia, nos programas de ensino deste país.

A experiência francesa demonstra uma tendência à individualização, de um lado, pela mudança em busca de um sistema de aprendizagem centrado no aluno, e de outro, pelas empresas, que começam a ser incentivadas a se transformar em organizações criadoras de competências para seus trabalhadores durante seu percurso profissional.

Essas competências são como propriedades instáveis, devendo ser submetidas à validação para serem reconhecidas.

Na década de 90, o conceito de Competência recebe um status estratégico, através dos livros e artigos de C. K. Prahalad e Gary Hamel, levando-o ao centro das discussões nas empresas. Como resultado são desenvolvidos projetos relacionados à “Competências”, visando identificar conhecimentos, comportamentos e atitudes necessárias para a organização e que agregassem valor.

No Brasil o conceito de competências começa a ser discutido principalmente entre grupos de estudos. Em 1995 a DuPont e a Copesul ganham destaque e projeção nacional devido a seus programas de Remuneração baseados em Competências e Habilidades virarem *cases* de sucesso.

“Desta contínua evolução, chegamos à Era da Gestão de Pessoas por Competências. As empresas assimilam as práticas existentes, substituindo-as de forma gradual, o que permite a internalização do conceito entre seus colaboradores, ao longo do tempo. As pessoas entendem que, ao melhorar suas Competências, vão-se beneficiar, assim como a empresa onde atuam, o que aumenta sua motivação. O que importa agora é a flexibilidade, e não somente as execuções das tarefas relativas ao cargo.” (Silva, 2005 p.9)

Devido a esta freqüente utilização na gestão organizacional o termo competência assumiu várias conotações, sendo, muitas vezes, empregado de diferentes maneiras. Normalmente identifica-se na literatura o que se denominam competências individuais/gerenciais, as funcionais e as organizacionais. Em virtude do escopo deste trabalho será apresentada na próxima seção a noção de competência individual/gerencial.

### **2.2.1 Competências individuais/gerenciais**

Segundo Ruas (2001) o entendimento de competência é analisado sobre duas dimensões, uma estratégica (dimensão corporativa) e outra individual, que inclui também a gerencial. O autor ressalta que mesmo que exista essa separação conceitual entre as dimensões, na dinâmica organizacional elas estão associadas.

Ruas (2005, p.48) identifica as competências individuais como “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação”.

A noção de competência individual é a dimensão mais conhecida e difundida de competência, já que se confunde com noções similares que buscam contextualizar o trabalho, como por exemplo, qualificação, atribuições e responsabilidades.

A competência individual não seria apenas um estado de formação profissional ou educacional, ou um conjunto de conhecimentos e capacidades adquiridas, mas sim, a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa determinada situação na qual se apresentam recursos e restrições próprias.

Apesar das diversas formas de abordagem de competências, alguns autores, tem convergido sobre o assunto nos seguintes aspectos:

- A noção de competência gerencial se torna efetiva através de ações que mobilizam capacidades, podendo em alguns casos ser apenas uma capacidade utilizada.
- Para se ter a efetividade e legitimação de uma competência, é necessário que esta esteja ligada a uma situação real de trabalho.
- Deve-se cuidar para não confundir a noção de competência com a de desempenho, que é a quantificação da *performance*. A competência pode ser utilizada para se atingir um desempenho, mas não se confunde com ele.

No mesmo sentido, Resende (2004) ressalta que a competência só se efetiva, seja no âmbito pessoal ou organizacional, quando for aplicada. Só se é competente obtendo resultados finais positivos.

Ter os requisitos e não utilizá-los, não é ser competente. Neste caso podemos identificar o indivíduo com um potencial para ser competente. “A efetivação da competência requer ter e saber aplicar conhecimentos e habilidades.” (RESENDE 2004; p.15).

Outros autores apresentam as competências individuais como competências pessoais, como é o caso de Resende (2004) que as identifica como as aptidões, habilidades e os comportamentos manifestos, juntamente com o domínio e aplicação de conhecimentos.

Segundo o autor as aptidões seriam requisitos pessoais inatos do ser humano e quando desenvolvidas se transformam em habilidades, ou seja, a habilidade é a capacidade de manifestar aptidões de forma diferenciada.

Com relação ao comportamento, esta seria a única manifestação que depende apenas da vontade do indivíduo, pois todas as pessoas podem ter os mesmos comportamentos.

Os conhecimentos fazem parte da categoria mais ampla de competências, sendo muitas vezes, de modo específico chamado de competência.

Enquanto as aptidões, habilidades e comportamentos podem ser contados em dezenas ou centenas, os conhecimentos são ilimitados, tendendo sempre ao crescimento e renovação.

Conforme foi verificado, a noção de competência apresenta diversos sentidos e percepções, tornando desta forma, necessário a apresentação de alguns conceitos sobre o assunto, conforme abaixo:

Autor	Conceito
Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa: significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”
Silva (2005, p.11)	“A competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos ou técnicos devem ser utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. Uma pessoa é competente quando amplia a sua capacidade de entrega e agrega valor ao negócio, à empresa onde atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados e atender a objetivos pessoais e/ou organizacionais.”
Carbone, Brandão,	“A competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para

Leite e Vilhena (2005, p. 43)	exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.”
----------------------------------	---

### **Figura 2 – Conceitos de competências**

Para Resende (2004) o fazer competente - gestão dos colaboradores - exige que as empresas mudem os paradigmas na forma de tratar as pessoas, o que por conseqüência, exige mudar os paradigmas no treinamento e desenvolvimento das lideranças. O esforço em treinamento e capacitação destinado aos gestores para lidar com pessoas deve ser permanente.

Segundo o autor muitas empresas investem tempo e dinheiro na formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores e acabam não conseguindo criar um ambiente favorável para sustentar sua motivação.

Os gerentes devem ser competentes no assunto motivação, porque se trata de uma de suas *expertises*. “Sua função mais importante – e também mais difícil – é a de gestão de pessoas”. (RESENDE 2004 p.53)

Silva (2005) entende que sob os gestores de pessoas existe a expectativa de possuir uma sólida base educacional, visão de futuro, flexibilidade, condução pró-ativa de equipes, gestão de negócios, qualidade nas ações desenvolvidas, entre outros.

Este profissional, juntamente com os profissionais de recursos humanos, é responsável por:

- Agir como multiplicador interno das melhores práticas de gestão;
- Integrar os novos colaboradores, auxiliando-o em sua adaptação;
- Compreender a ligação entre a estratégia empresarial e a cadeia de valores da empresa;
- Monitorar os indicadores de desempenho e os planos de ação;
- Cuidar do relacionamento nas interfaces funcionais;
- Manter a equipe informada sobre seu desempenho;

- Criar condições para implementar rotinas de melhoria contínua.

Desta forma, para que se possa desenvolver as competências individuais/gerencias, primeiramente é necessário realizar um levantamento das competências da organização e de seus indivíduos, através de um modelo de identificação de competências.

## 2.3 MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Existem diversas formas para se identificar as competências dentro do ambiente organizacional, abaixo serão apresentadas algumas delas, pois se entende que este procedimento é importante para o entendimento do conceito de competências.

O mapeamento das competências tem como propósito identificar os *gaps* entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas da organização. Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2005)

Conforme os autores, o primeiro passo é identificar quais são as competências, organizacionais e humanas, necessárias para a consecução dos objetivos da organização. Isto pode ocorrer através de pesquisa documental, análise de missão, visão e demais documentos estratégicos, entrevista com pessoas-chaves da organização e observações.

Após esta primeira etapa é necessário identificar quais as competências já existentes na organização. Este levantamento, normalmente, é realizado através da análise das avaliações de desempenho.

Desta forma, teríamos todas as competências existentes e as necessárias para o atingimento dos propósitos da organização mapeadas.

Zarifian (2003) apresenta com base em sua experiência e acompanhamento realizado em empresas, um conjunto de propostas práticas distinguidas em seis etapas conforme a seguir.

### 1ª Etapa: Explicitar a Estratégia

Inicialmente é necessário explicitar a estratégia da empresa, não importando o seu porte, pois será esta estratégia que fixará o quadro e a orientação a ser dada as competências desenvolvidas na organização.

### 2ª Etapa: Explicitar as Macroescolhas de Organização



Nesta etapa, trata-se de traçar opções que materializem a estratégia de empresa. Estas macroescolhas dificilmente serão escolhas definitivas, pois a experiência e evolução do meio ambiente poderão mostrar novas alternativas.

3ª Etapa: Definir princípios simples, que caracterizem o que se entende por competência.

Esta etapa estabelece uma filosofia da competência, associada à tomada de iniciativa, tomada de responsabilidade, cooperação e rigor.

4ª Etapa: Elaborar uma primeira definição das áreas de competência

Com base nas três primeiras etapas, busca-se identificar as grandes áreas de competência.

O autor propõe que essas áreas sejam divididas em quatro grandes eixos:

- as competências profissão (muito técnicas);
- as competências organizacionais;
- as competências de inovação;
- as competências relacionais orientadas aos clientes.

Tem-se como resultado desta quarta etapa uma lista de áreas de competências, que são coerentes com as missões estratégicas da empresa e as macroescolhas e que passam pelos quatro eixos.

5ª Etapa: Fazer uma análise das situações com os interessados

Esta é a etapa mais importante e crucial. Neste momento é construída junto com os funcionários uma lista de competências que são mobilizadas a partir de situações que enfrentam.

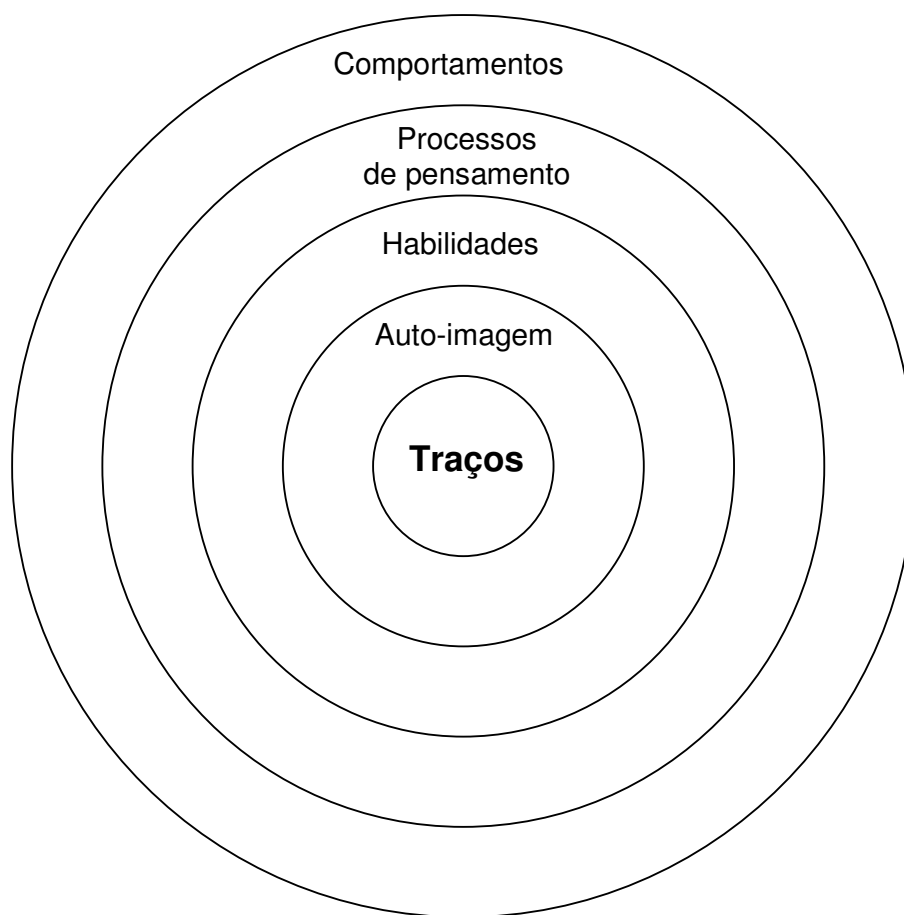
6ª Etapa: Validar as áreas de competência e hierarquizar os níveis

Após a realização das etapas citadas acima é necessário validá-las e hierarquizá-las.

Nesta etapa serão hierarquizados os indivíduos e não seus postos de trabalho, ou seja, o indivíduo será classificado de acordo com as áreas e os níveis por área que ele domina.

Cripe e Mansfield (2003, p.14) identificam as competências como *“habilidades e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de alto nível”*.

Segundo os autores estes comportamentos e habilidades são demonstrados mais freqüentemente em indivíduos que possuem um desempenho excepcional e com melhores resultados do que em indivíduos de desempenho médio. Esses comportamentos e habilidades podem ser observáveis ou não, pois apresentam diversos componentes conforme a figura 3.



**Figura 3 – componentes dos comportamentos e habilidades**

Fonte: CRIPE, Edward J.; MANSFIELD, Richard. **Profissionais disputados**: as 31 competências de que agrega valor nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Com base em pesquisas e experiências práticas de elaboração de modelos de competências e aplicação na gestão do desempenho, treinamentos e seleção,

Cripe e Mansfield identificaram 31 competências que agregam valor aos profissionais dentro das organizações.

Essas competências estão classificadas em três categorias: Lidar com Pessoas, Lidar com Negócios e Lidar com Autogestão. Sendo que as competências vinculadas a Lidar com Pessoas estão subdivididas em Lidar com os Outros e Comunicar e Influenciar e as competências vinculadas a Lidar com Negócios estão subdivididas em Prevenir e Resolver Problemas e Atingir Resultados. Já a categoria de Lidar com Autogestão não apresenta subdivisões.

### **Categoria 1 - Competências em Lidar com Pessoas**

#### **- Lidar com os Outros**

- Estabelecer o Foco: envolve dar a direção e o significado ao trabalho das pessoas. Estabelecendo o foco é possível motivar, criar trabalho em grupo e maximizar as chances de se atingir os objetivos traçados.
- Dar Suporte Motivacional: criar um ambiente onde o funcionário se sinta motivado a ter um alto desempenho. Com uma equipe motivada certamente a produtividade e a criatividade serão maiores.
- Incentivar o Trabalho em Equipe: quanto maior a autonomia dos funcionários, maior deve ser o incentivo ao trabalho em equipe, bem como em equipes multidisciplinares vinculadas a projetos específicos.
- Dar Autonomia aos Outros: permite maior agilidade e rapidez nas relações internas e externas, maior comprometimento com a empresa e uma melhor utilização das habilidades das pessoas.
- Gerenciar a Mudança: identificar o que precisa ser feito de forma diferente no futuro e desenvolver e implementar tais mudanças.
- Desenvolver os outros: conseguir o máximo de seus recursos humanos, através do desenvolvimento o profissional se sente mais comprometido e motivado.
- Gerenciar o desempenho: dar direcionamento, padrões e fazer follow-up para garantir os resultados. Gerenciar o desempenho para atingir os objetivos e manter os empregados produtivos.

#### **- Comunicar e influenciar**

- Atenção à comunicação: garantir que as informações cheguem a quem precisa delas. Esta competência também é importante no relacionamento entre áreas e é papel do gestor garantir que os grupos de trabalho estejam alinhados.
- Comunicação oral: meio de comunicação mais freqüente e importante, pois é através dela que interagimos com os demais empregados e áreas de empresa.
- Comunicação escrita: informações importantes devem ser documentadas, é neste momento que precisamos desta competência.
- Comunicação persuasiva: é importante para obter apoio para uma nova visão da empresa, para um plano operacional e mudanças na estrutura.
- Consciência interpessoal: notar o que as pessoas estão sentindo e mostrar através de reações que você se importa com os outros.
- Habilidade de influenciar os outros: convencer os outros a fazer o que você gostaria que eles fizessem. A utilização cada vez maior de trabalhos em equipe exige que a habilidade de influenciar pessoas para se obter apoio.
- Construindo relacionamentos de colaboração: formar parcerias dentro e fora da organização, visando atingir os objetivos organizacionais.
- Orientação para o cliente: concentrar os esforços para atender as necessidades dos clientes internos e externos.

## **Categoria 2 - Competências ao Lidar com Negócios**

### **- Prevenir e resolver problemas**

- Coleta de informações para diagnóstico: assegurar que se tenham as informações certas para tomar boas decisões de negócios.
- Pensamento analítico: é a base de quase todos os métodos e abordagens utilizados na resolução de problemas, tomada de decisão, gestão de projetos, gerenciamento do tempo e estabelecimento de prioridades.

- Antecipação: ser capaz de aproveitar as oportunidades, principalmente às relacionadas a tendências de mercado.
- Pensamento conceitual: base para o julgamento quando necessário tomar decisões em situações complexas.
- Pensamento estratégico: analisar os pontos fortes, pontos fracos e potencial da empresa, seja no mercado como um todo ou no seu setor de atuação e criar um plano de meio-longo prazo com base em uma estratégia competitiva.
- Conhecimento técnico: necessário para a tomada de decisão e para a realização de tarefas técnicas que fogem do padrão.

**- Atingir Resultados:**

- Iniciativa: aproveitar oportunidades, assumir responsabilidades e fazer mais do que é normalmente esperado.
- Empreendedorismo: buscar e aproveitar oportunidades de negócios.
- Estímulo à inovação: desenvolver novos produtos e serviços melhores e novos processos e procedimentos de trabalho mais eficazes que permitam melhorias em produtividade e rentabilidade.
- Orientação para resultados: permite ao indivíduo que estabeleça e atinja objetivos desafiadores.
- Eficácia: preparação cuidadosa, execução perfeita, verificação cuidadosa do trabalho e follow-up para garantir que ele esteja no rumo certo.
- Determinação: disposição para assumir responsabilidade por uma decisão quando é necessário tomá-la.

**Categoria 3 - Competências em Autogestão**

- Autoconfiança: é tanto uma atitude sobre si próprio como uma qualidade que os outros inferem com base em seu comportamento e estilo.

- Gestão do stress: necessária devido à pressão para que se cumpram os prazos, para tomadas de decisões sob pressão ou lidar com pessoas perturbadoras.
- Credibilidade pessoal: cumprir as promessas e compromissos. Se o individuo demonstra credibilidade as outras pessoas lhe passarão responsabilidades.
- Flexibilidade: facilidade para se adaptar as mudanças e de trabalhar com uma variedade de indivíduos.

As 31 competências apresentadas podem servir como elementos para se desenvolver um modelo de competências para grupos-chaves de funções dentro de cada organização.

Para isso os autores sugerem a criação de grupos de discussão para que se possam preparar estes modelos, como por exemplo, gerentes de loja e supervisores. Farão parte desses grupos quatro ou mais pessoas com alto desempenho em uma função e vários gerentes. Juntos eles identificam:

- de quatro a oito principais responsabilidades da função;
- um conjunto de resultados ou medidas de desempenho para cada responsabilidade;
- um conjunto de habilidades e qualidades necessárias a cada responsabilidade da função;
- de oito a treze competências do grupo principal de 31 competências;
- um conjunto revisado de comportamentos para cada competência-chave, descrevendo o que as pessoas neste grupo de funções precisam fazer para demonstrar sua competência.

Se possível complementar as informações do grupo de discussão através de entrevista comportamentais com pessoas de alto desempenho e que ocupam a função em questão.

Para a realização do presente estudo foram utilizadas duas das três categorias apresentadas por Cripe e Mansfield que são: Competências em Lidar com Pessoas e as de Autogestão. A seleção destas duas categorias deve-se ao fato

de considerar-se que estas competências estão inseridas no contexto de gestão de pessoas, diferentemente da categoria das competências em Lidar com Negócios que estão diretamente vinculadas as demais áreas de atuação de um gerente.

## 2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Conforme Seiffert (2005) as competências que foram detectadas como necessárias para a organização, mas que ainda não estão disponíveis, precisam ser desenvolvidas através das práticas de educação, treinamento e desenvolvimento (ETD). O autor sugere que seu uso seja em quatro etapas:

1ª etapa: diagnóstico da situação;

2ª etapa: decisão quanto à estratégia;

3ª etapa: implementação ou ação;

4ª etapa: avaliação e controle.

Esta abordagem pode ser realizada de forma centralizada, em uma área especializada, ou descentralizada, próxima do ambiente onde o funcionário esta localizado.

Pode-se citar como as principais entradas para os sistemas de educação, treinamento e desenvolvimento os seguintes elementos:

- direcionar competências: os planos de ETD podem ser estabelecidos com base nas competências organizacionais que um determinado grupo deveria ter, mas que se identifica como uma lacuna a ser preenchida;

- compensar competências: estruturar as competências de forma lógica, em grau de dificuldade e desenvolvimento, atrelando seu desenvolvimento e aplicação à remuneração e ao plano de carreira.

- gerenciar desempenho de competências: desenvolver um modelo de avaliação de desempenho, como por exemplo, a avaliação 360º, visando à obtenção de *feedbacks* e orientações quanto às competências que necessitam ser desenvolvidas.

- liderar competências: criar um sistema formal de desenvolvimento de lideranças, utilizando como base o elemento “direcionar competências”.

Para Dutra (2004) os processos que objetivam dar condições para o desenvolvimento das pessoas e das organizações são mais sensíveis à abordagem



por competências. Primeiramente pela possibilidade de definir o desenvolvimento profissional como a capacidade de assumir atribuições e responsabilidade em níveis crescentes de complexidade.

O segundo ponto destacado pelo autor é a possibilidade de se atrelar os conceitos de competência e complexidade à trajetória profissional, uma vez que, a trajetória profissional direciona de forma natural o desenvolvimento das pessoas.

Dutra sugere a criação de um sistema de gestão do desenvolvimento com os seguintes desdobramentos:

- análise das pessoas com base em sua individualidade: avaliar as pessoas com base em suas entregas e não em função do cargo que ocupam ou de um perfil pré-definido.

- análise das deficiências individuais: através da observação da capacidade de entrega da pessoa é possível detectar o porquê da não-entrega, seja por falta de informação, conhecimentos ou habilidades; problemas comportamentais ou de orientação do desenvolvimento, etc.

- análise da efetividade das ações de desenvolvimento: ao estabelecer as ações de desenvolvimento, cria-se entre o gestor e seu subordinado uma cumplicidade em relação ao plano, aumentando assim as chances de sucesso. Durante a realização das ações é possível avaliar as mudanças ou a falta delas nas entregas realizadas, isto servirá para medir a efetividade das ações de desenvolvimento.

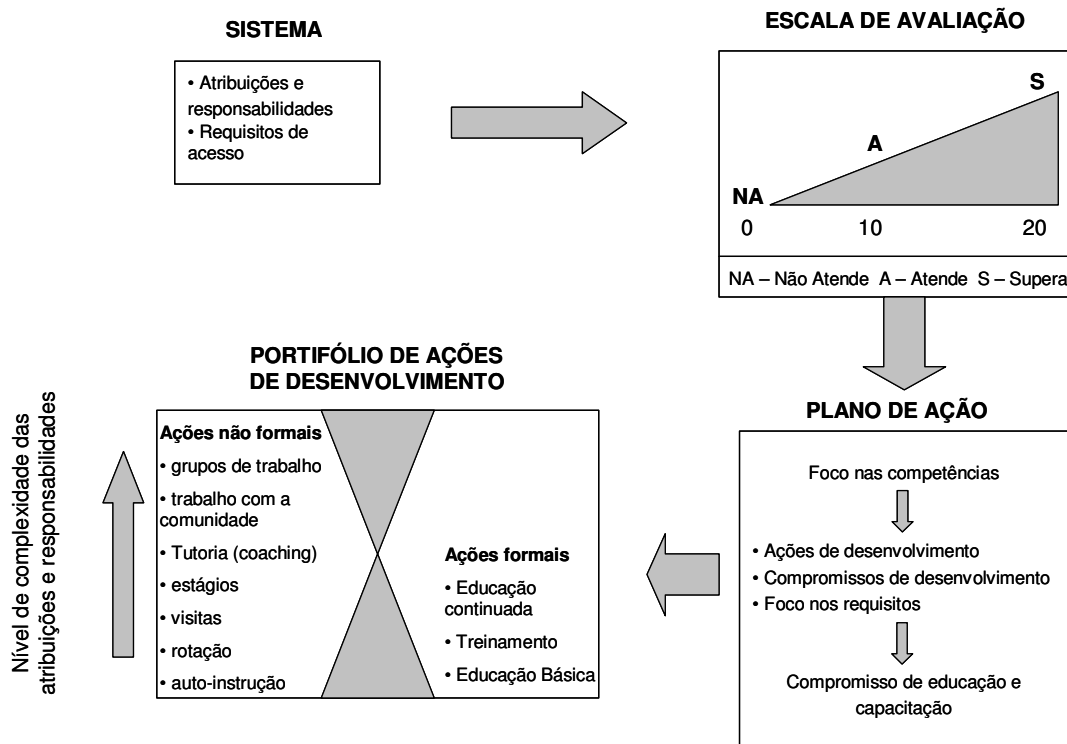
- adequação das ações de desenvolvimento: as ações devem estar focadas nos pontos fortes das pessoas.

As ações de desenvolvimento ainda podem ser divididas em duas categorias:

- ações de desenvolvimento formais: conteúdos programáticos específicos, utilização de metodologias didáticas, orientadores e uma agenda de trabalho.

- ações de desenvolvimento não formais: desenvolvidas através de atuações no próprio ambiente de trabalho ou em situações ligadas à atuação profissional.

Para a construção do plano de ação, Dutra procura sistematizar um fluxo, conforme a figura 4 abaixo.



**Figura 4 – Fluxo para construção do plano de ação**

Fonte: DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas,2002

Cripe e Mansfield (2003) acreditam que na maioria das vezes as competências não são adquiridas através de treinamentos específicos, mas sim no momento em que a pessoa é levada a uma situação na qual precisa se sair bem. Neste momento a pessoa pode tentar utilizar modelos existentes ou tentar novos comportamentos. Se forem bem-sucedidos esses comportamentos se tornam hábitos ou habilidades.

Além deste processo que os autores chamam de processo de aquisição natural, existe uma outra forma de desenvolvermos competências como parte de um programa de desenvolvimento profissional. Este processo envolve sete etapas: (1) identificação das competências necessárias, (2) auto-avaliação, (3) observação e estudo, (4) prática, (5) *feedback*, (6) estabelecimento de objetivos e (7) suporte e reforço.

1. Identificação e entendimento das competências necessárias: através de um modelo de competências da função ou alguma outra forma de identificação

das competências o indivíduo identifica cada competência no comportamento dos outros. Isso pode ocorrer com si próprio, ou seja, identificar quando você demonstrou certa competência ou quando deixou de aplicá-la.

2. Auto-avaliação: conseguir de forma precisa perceber a frequência e a eficácia com que se demonstrou a competência. Para uma melhor avaliação é importante contar com o *feedback* de colegas que podem observar seu trabalho.
3. Observação e estudo: o estilo de aprendizado irá determinar a maneira de desenvolver eficazmente uma competência. Isso pode ocorrer através da leitura dos conceitos desta competência, observando os outros ou praticando quando a situação exige.
4. Prática: experimentar novos comportamentos e habilidades num ambiente seguro, como por exemplo, em um treinamento ou local onde possa se cometer erros e aprender com eles.
5. *Feedback*: é importante para determinar se uma competência está se desenvolvendo. É importante para o indivíduo saber como está se saindo e se assegurar que a competência foi aprendida.
6. Estabelecimento de objetivos: fixar objetivos e prazos para a aquisição de novas competências.
7. Suporte e reforço: é outra forma de *feedback*, pode ser formal ou informal, imediato ou de longo prazo.

Como atividades para o desenvolvimento de competências os autores citam:

- Leituras;
- Cursos autodidáticos;
- Seminários e *workshops*;
- Observação de indivíduos de alto desempenho;
- Entrevista com indivíduos de alto desempenho;
- Praticar os comportamentos;
- Buscar *feedback*.

Assim, percebe-se que tanto o mapeamento das competências como a forma de seu desenvolvimento, são de extrema importância para que o processo de gestão por competências traga um resultado positivo para empresa e conseqüentemente para seus funcionários.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o levantamento e análise dos dados.

De acordo com Roesch (1999), na metodologia deve-se descrever a forma como o trabalho será realizado, onde é necessário distinguir entre o delineamento da pesquisa, a definição da população-alvo, o plano de amostragem, as técnicas de coleta e análise de dados a serem utilizados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, com a qual se objetiva apresentar aspectos gerais sobre o tema deste trabalho, não se fazendo necessária a existência de hipóteses (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa exploratória busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos eventos. Sendo este o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade (Gil, 2002).

O procedimento adotado para a realização deste trabalho foi o estudo de caso que segundo Gil (2002) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para o levantamento de dados para este trabalho, foi utilizado um questionário estruturado, com perguntas fechadas e abertas.

A pesquisa foi realizada com 22 colaboradores da Ferramentas Gerais que atuam como gerentes e supervisores.

É importante neste momento, para que se possa delinear a pesquisa de forma eficiente, ressaltar os objetivos propostos deste trabalho. Como objetivo geral, a pesquisa pretende identificar o nível de importância das competências ligadas a gestão de pessoas dos gerentes da empresa Ferramentas Gerais, com base no modelo de competências proposto por Cripe e Mansfield.

### **3.1.1 Definição da área ou público-alvo**

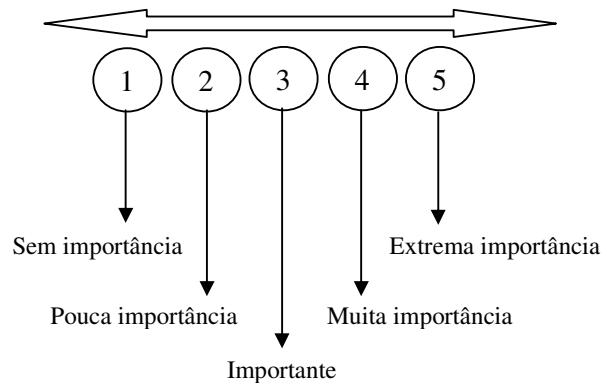
A população-alvo deste trabalho é composta pelos colaboradores da Ferramentas Gerais que atuam como gerentes ou supervisores na organização e que possuam equipe de subordinados.

A definição da amostra foi focada nos gerentes ou supervisores por esses possuírem subordinados e serem elementos fundamentais na gestão de pessoas.

### **3.1.2 Procedimentos para coleta de dados**

O questionário foi desenvolvido com base nas competências apresentadas por Cripe e Mansfield (2003) e na literatura estudada, conforme anexo A.

O questionário apresenta uma escala de 1 a 5 classificado conforme figura 5.



**Figura 5 – Escala de avaliação das competências**

Esta escala foi utilizada para as questões fechadas que se referem às competências de gestão de pessoas.

Para as questões que abordam o desenvolvimento das competências de gestão de pessoas, utilizou-se perguntas abertas.

Devido ao pouco tempo disponível, foi utilizado o correio eletrônico para encaminhar os questionários aos participantes. Sendo que dos 22 questionários enviados, retornaram 10.

Os participantes tiveram o prazo de 10 dias para responder e remeter o questionário preenchido para o correio eletrônico do pesquisador, conforme anexo B.

### 3.1.3 Plano de análise dos dados

A análise dos dados obtidos nas questões abertas dos questionários foi realizada através de análise de conteúdo que segundo Bardin (1977) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter indicadores que permitam inferir conhecimentos dessas mensagens. Para as questões fechadas o tratamento atribuído foi de estatística descritiva.

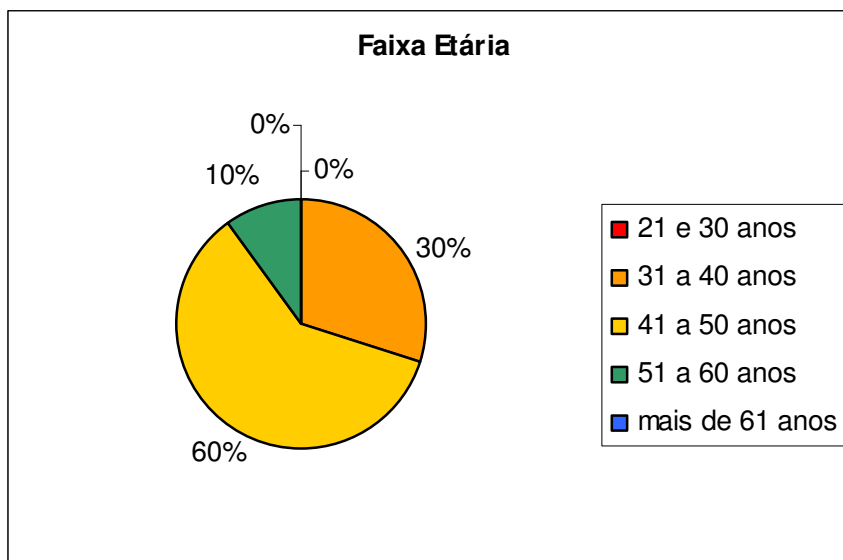
Esta análise ocorreu no período de 24 de outubro a 10 de novembro, partindo-se da tabulação dos questionários e análise das respostas discursivas chegando-se então aos índices finais e a comparação entre eles.



#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

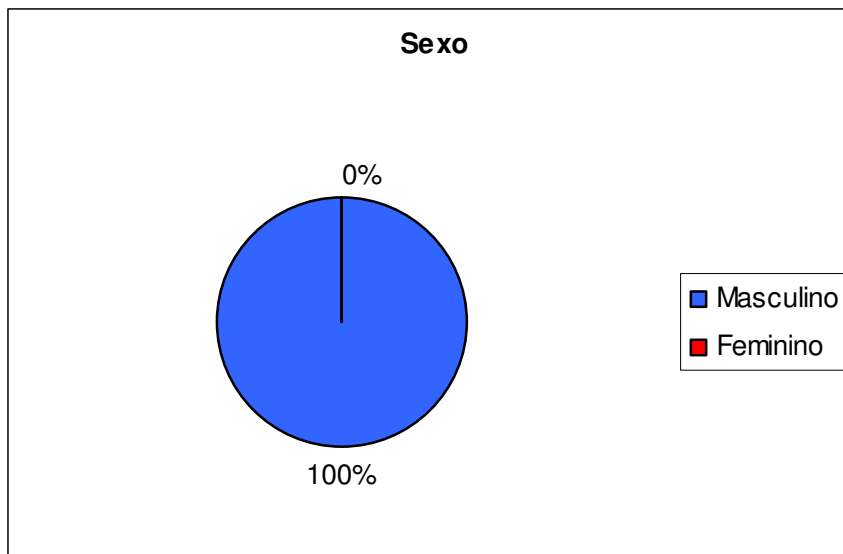
Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados levantados através da aplicação do questionário. No total foram enviados 22 questionários através de correio eletrônico, sendo que destes, 10 questionários foram respondidos.

- Quanto à faixa etária dos participantes: 30% estão entre 31 a 40 anos, 60% entre 41 a 50 anos e 10% entre 51 a 60 anos. Percebe-se que 70% dos entrevistados possuem mais de 50 anos de idade.



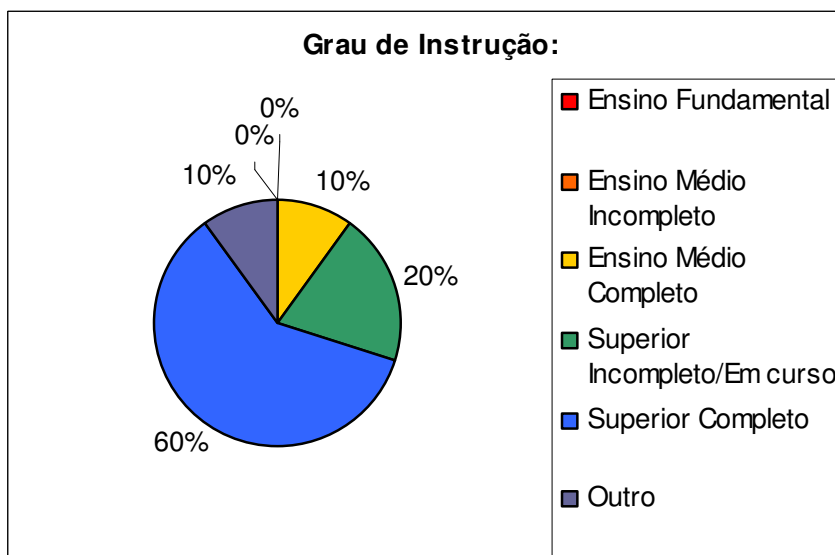
**Figura 6 – Faixa etária**

- Quanto ao sexo dos participantes: 100% são homens. Com isso percebe-se que a empresa presa por pessoas do sexo masculino para ocuparem cargos de gerência e supervisão.



**Figura 7 – Sexo**

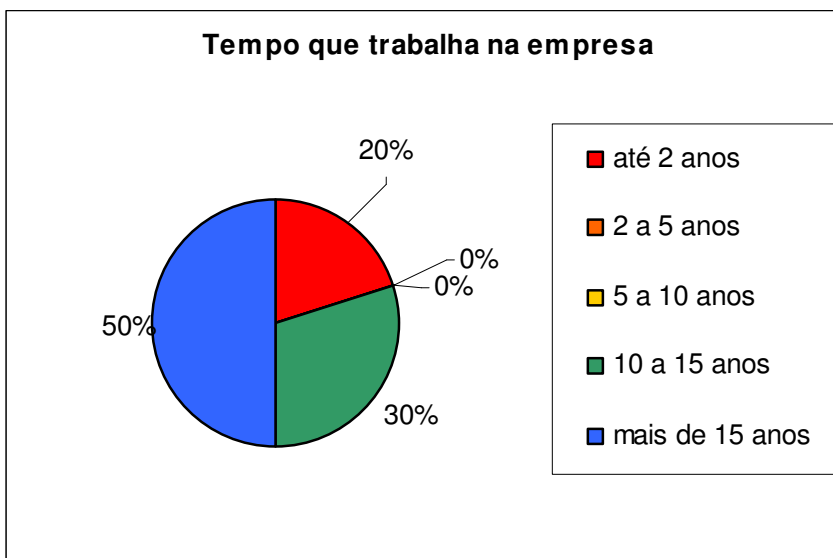
- Quanto ao grau de instrução, 10% possuem o Ensino Médio Completo, 20% o Ensino Superior Incompleto/Em curso, 60% apresentam o Ensino Superior Completo, sendo que destes, 30% são Administradores de Empresas, 10% Engenheiro Elétrico, 10% Contador e 10% Economista, no item “outro”, foi identificado 10% da amostra no curso de Especialização em Administração/Controladoria.



**Figura 8 – Grau de instrução**

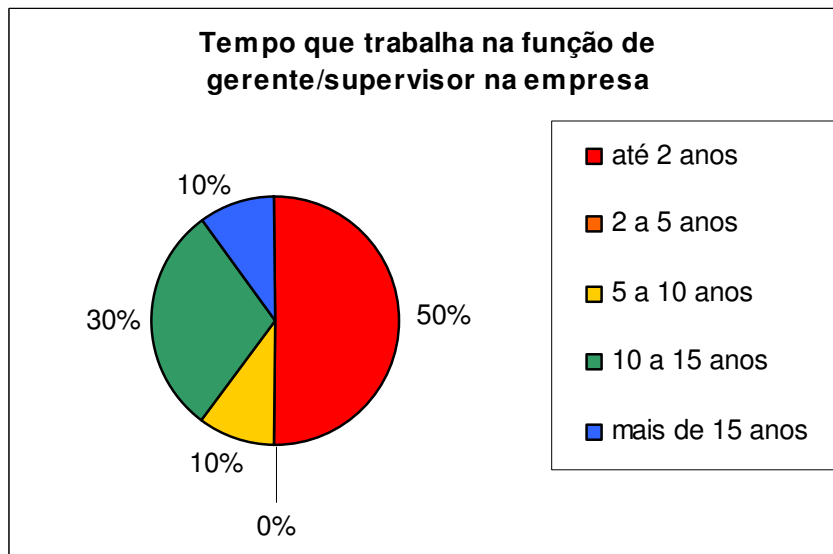
- Em relação ao tempo de empresa, identificou-se que 20% possuem menos de 2 anos de empresa, 30% de 10 a 15 anos e 50% atuam na empresa a mais de 15

anos. Dos entrevistados que possuem mais de 15 anos de empresa, quatro identificaram o tempo de empresa conforme segue: 21, 22, 23 e 30 anos.



**Figura 9 – Tempo que trabalha na empresa**

- Quanto ao tempo que trabalha no cargo de gerente/ supervisor na empresa, obtiveram-se nove questionários respondidos sendo que 56% estão na função a até 2 anos, 11% de 5 a 10 anos e 33% de 10 a 15 anos. Percebe-se que a empresa possui nos cargos de gerentes/supervisores um grupo de profissionais que assumiram a função a pouco tempo e outro grupo que já atua na função a bastante tempo.



**Figura 10 – Tempo que trabalha na função de gerente/supervisor**

Com base nos dados de tempo de empresa e tempo que trabalha na função de gerente/supervisor, nota-se que estes cargos na sua maioria são ocupados por profissionais com bastante tempo de experiência na empresa.

- Setor de atuação e número de subordinados:

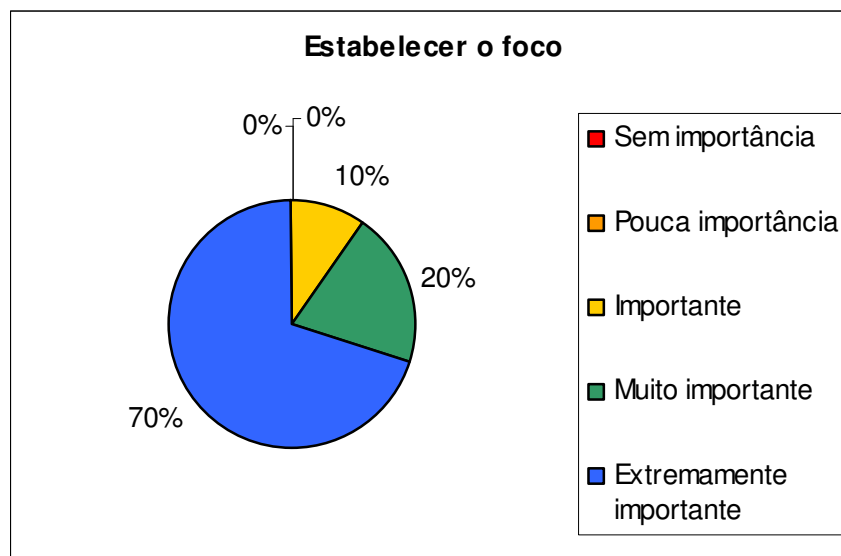
**Tabela 1 – Áreas de atuação e número de subordinados**

<b>Setor</b>	<b>Número de subordinados</b>
Administrativo Financeiro	50
Comercial/Atacado	25
Compras (gerencia)	46
Compras (supervisão)	40
Controladoria	20
Logística	582
Loja	99
Recursos Humanos	42
Vendas Externas	80
Vendas por telefone	45

## 4.1 COMPETÊNCIAS

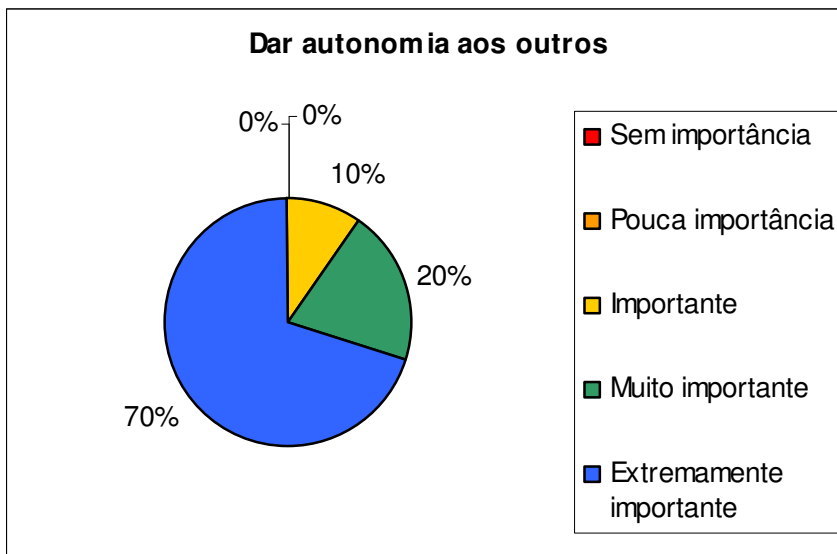
Através de uma avaliação individual de cada participante se buscou mapear as competências de gestão de pessoas e o grau de importância a elas atribuídas pelos pesquisados. Abaixo segue descrição detalhada dos dados encontrados.

- Estabelecer o foco: envolve dar a direção e o significado ao trabalho das pessoas. Estabelecendo o foco é possível motivar, criar trabalho em grupo e maximizar as chances de se atingir os objetivos traçados.



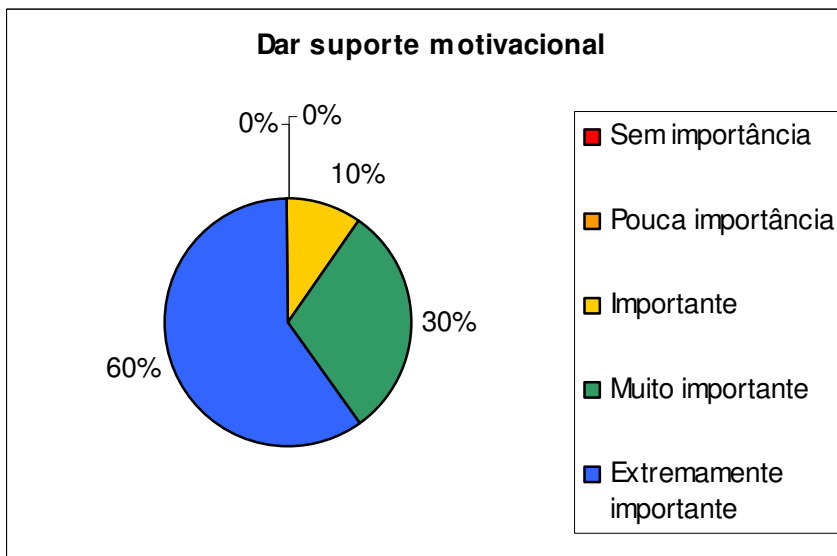
**Figura 11 – Estabelecer o foco**

- Dar autonomia aos outros: permite maior agilidade e rapidez nas relações internas e externas, maior comprometimento com a empresa e uma melhor utilização das habilidades das pessoas.



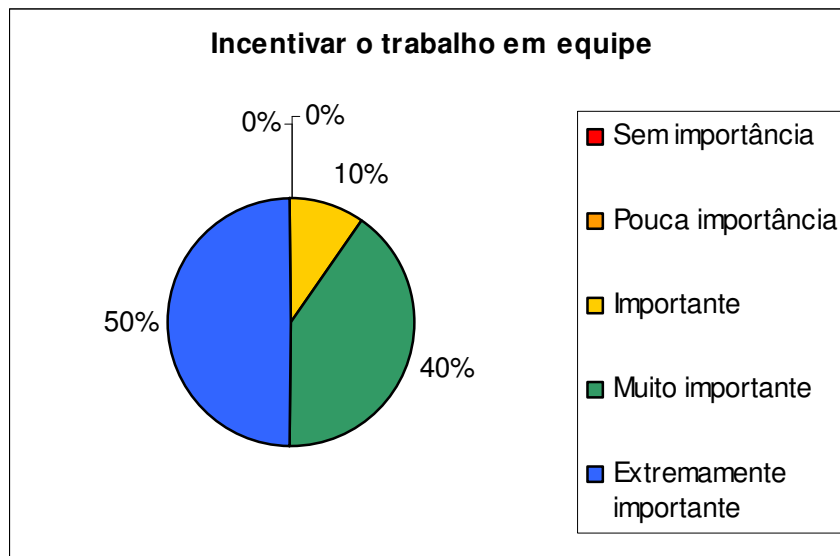
**Figura 12 – Dar autonomia aos outros**

- Dar suporte motivacional: criar um ambiente onde o funcionário se sinta motivado a ter um alto desempenho. Com uma equipe motivada certamente a produtividade e a criatividade serão maiores.



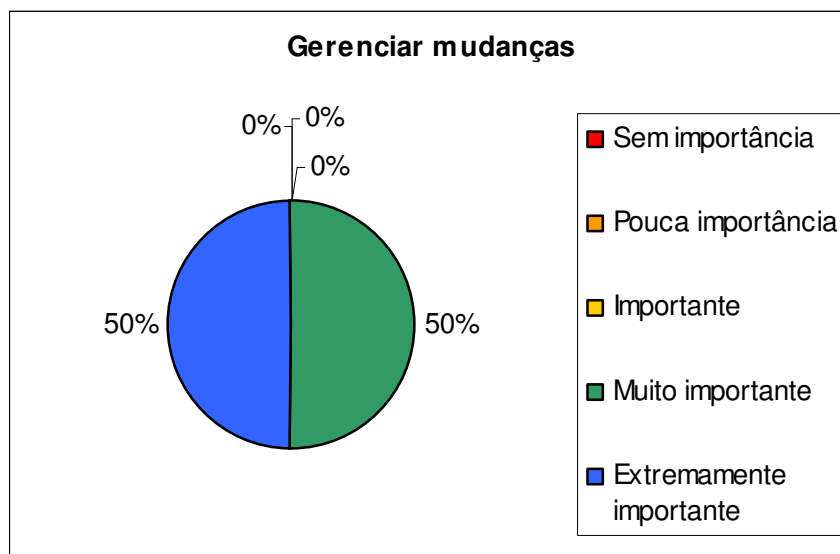
**Figura 13 – Dar suporte motivacional**

- Incentivar o trabalho em equipe: quanto maior a autonomia dos funcionários, maior deve ser o incentivo ao trabalho em equipe, bem como em equipes multidisciplinares vinculadas a projetos específicos.



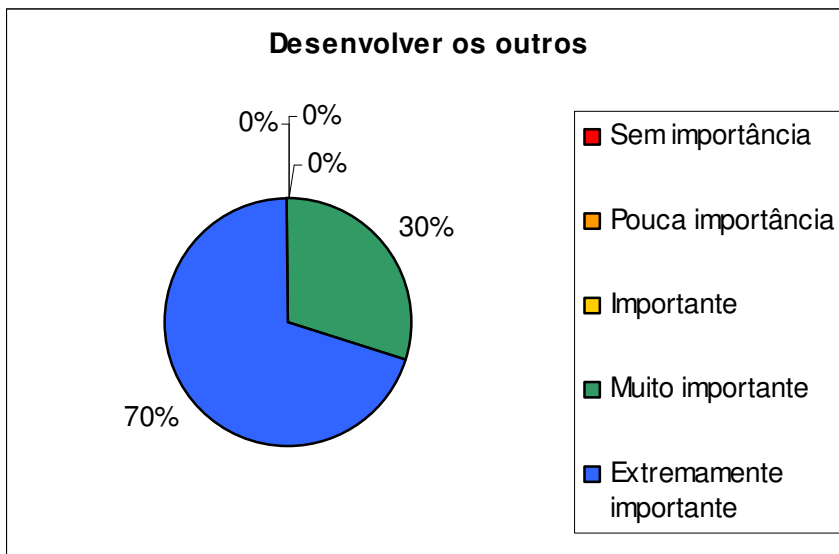
**Figura 14 – Incentivar o trabalho em equipe**

- Gerenciar mudanças: identificar o que precisa ser feito de forma diferente no futuro e desenvolver e implementar tais mudanças.



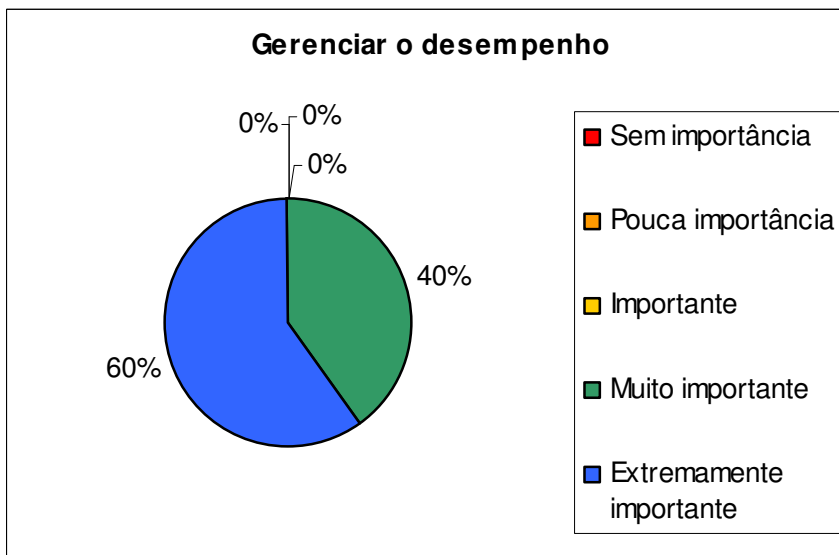
**Figura 15 – Gerenciar mudanças**

- Desenvolver os outros: conseguir o máximo de seus recursos humanos, através do desenvolvimento o profissional se sente mais comprometido e motivado.



**Figura 16 – Desenvolver os outros**

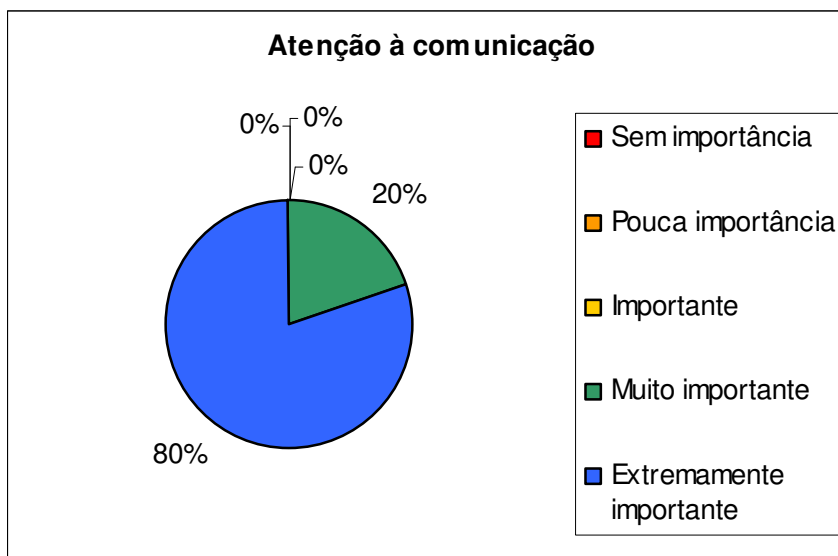
- Gerenciar o desempenho: dar direcionamento, padrões e fazer follow-up para garantir os resultados.



**Figura 17 – Gerenciar o desempenho**

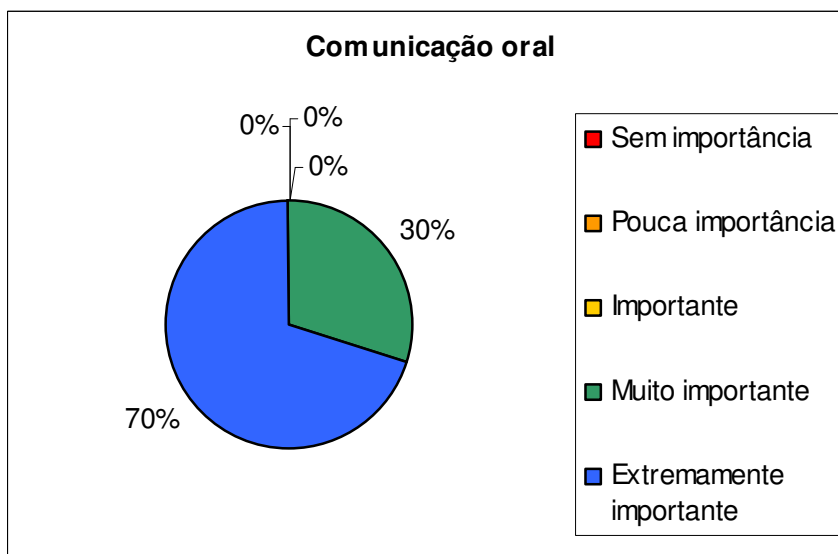
- Atenção à comunicação: garantir que as informações cheguem a quem precisa delas. Esta competência também é importante no relacionamento entre áreas e é papel do gestor garantir que os grupos de trabalho estejam alinhados.





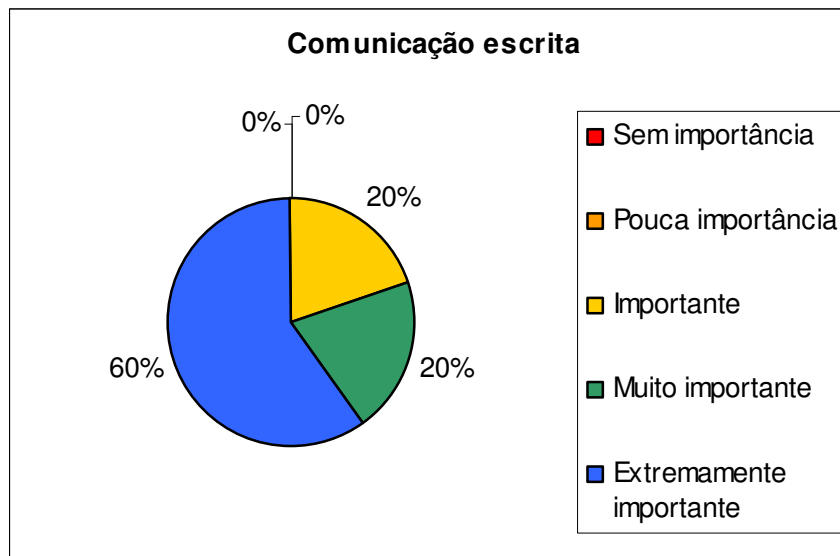
**Figura 18 – Atenção à comunicação**

- Comunicação oral: meio de comunicação mais freqüente e importante, pois é através dela que interagimos com os demais empregados e áreas de empresa.



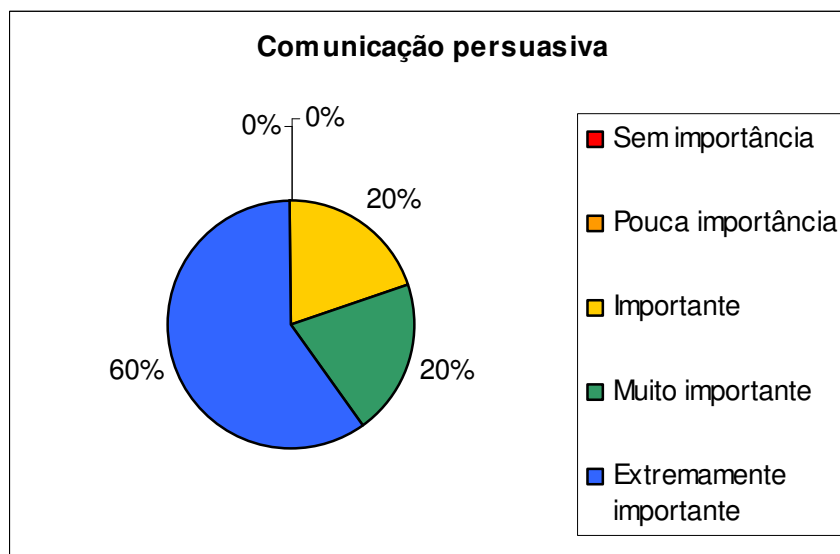
**Figura 19 – Comunicação oral**

- Comunicação escrita: informações importantes devem ser documentadas, é neste momento que precisamos desta competência.



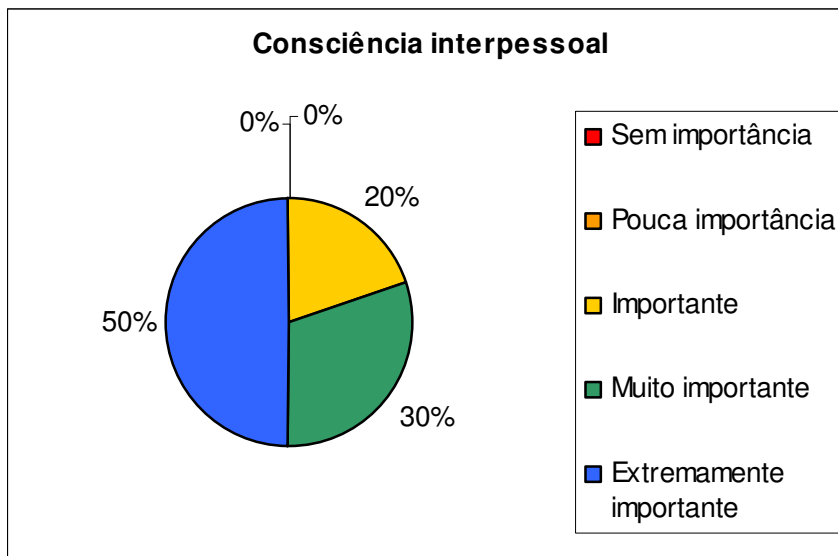
**Figura 20 – Comunicação escrita**

- Comunicação persuasiva: é importante para obter apoio para uma nova visão da empresa, para um plano operacional e mudanças na estrutura.



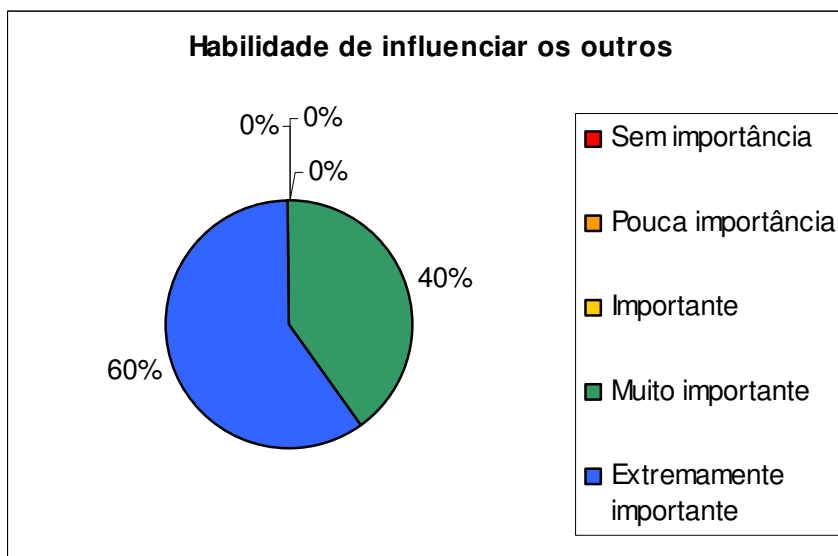
**Figura 21 – Comunicação persuasiva**

- Consciência interpessoal: notar o que as pessoas estão sentindo e mostrar através de reações que você se importa com os outros.



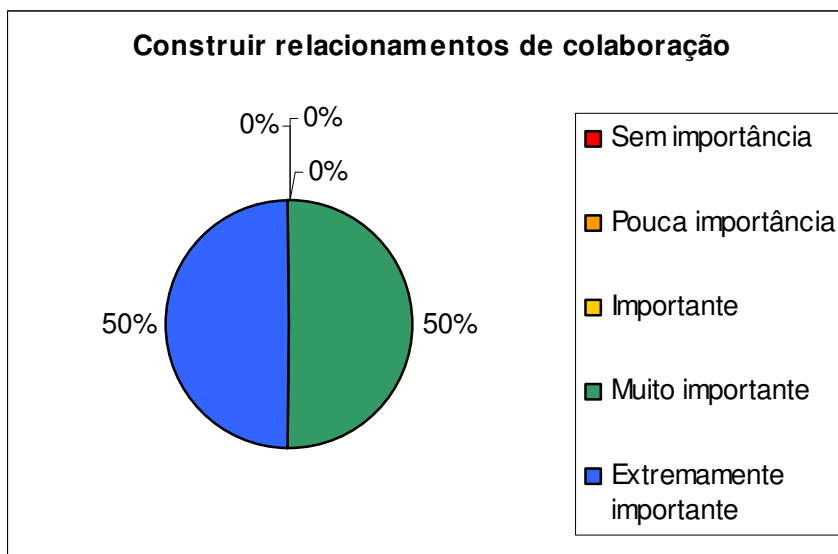
**Figura 22 – Consciência interpessoal**

- Habilidade de influenciar os outros: convencer os outros a fazer o que você gostaria que eles fizessem. A utilização cada vez maior de trabalhos em equipe exige que a habilidade de influenciar pessoas para se obter apoio.



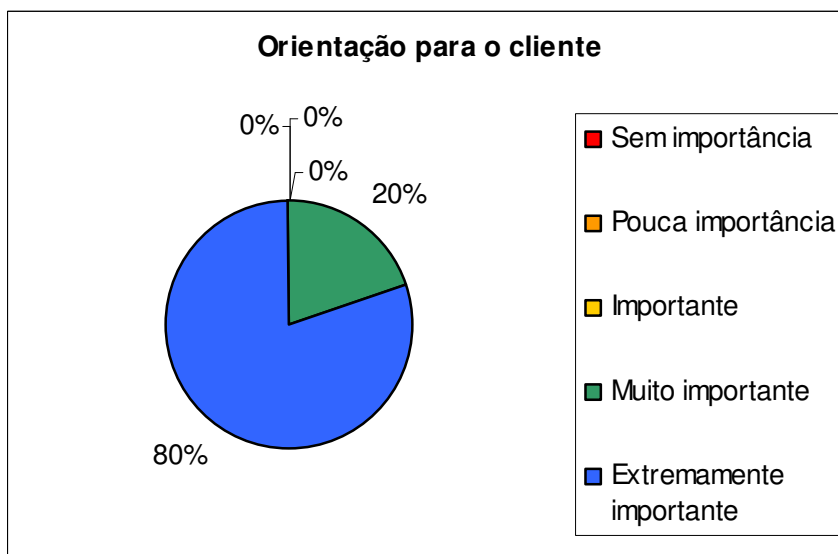
**Figura 23 – Habilidade de influenciar os outros**

- Construir relacionamentos de colaboração: formar parcerias dentro e fora da organização, visando atingir os objetivos organizacionais.



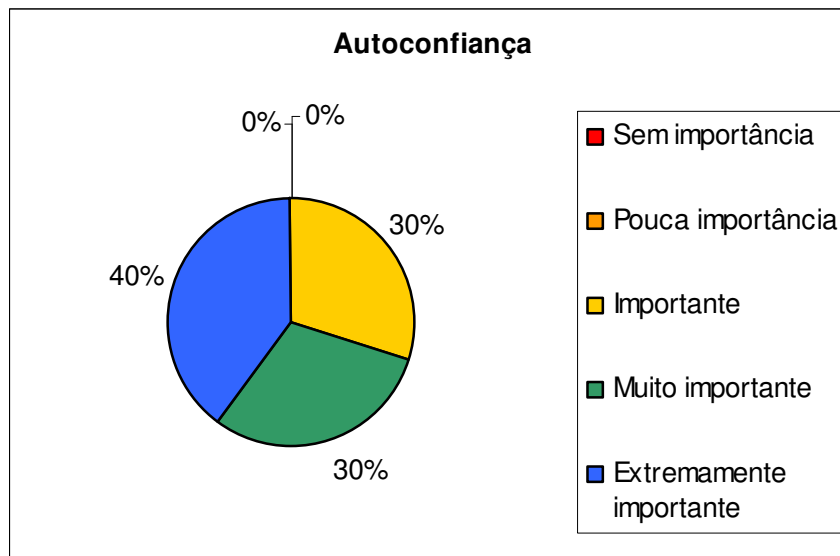
**Figura 24 – Construir relacionamentos de colaboração**

- Orientação para o cliente: concentrar os esforços para atender as necessidades dos clientes internos e externos.



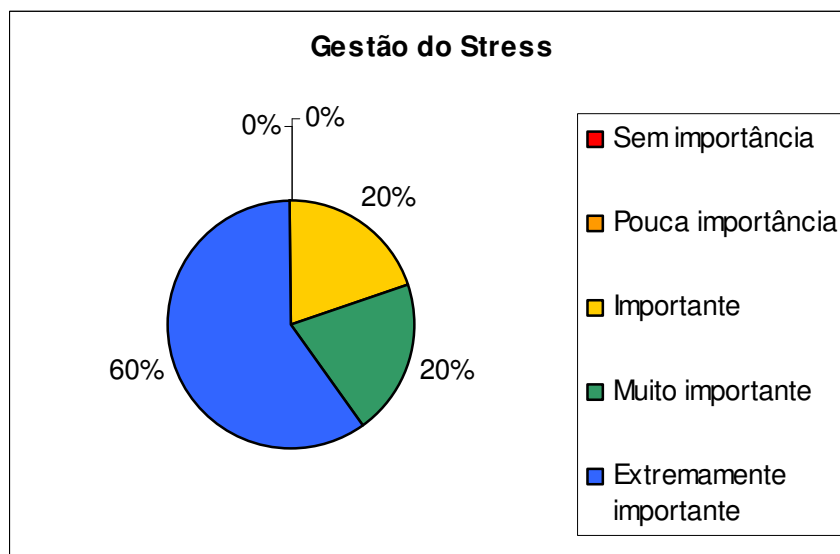
**Figura 25 – Orientação para o cliente**

- Autoconfiança: é tanto uma atitude sobre si próprio como uma qualidade que os outros inferem com base em seu comportamento e estilo.



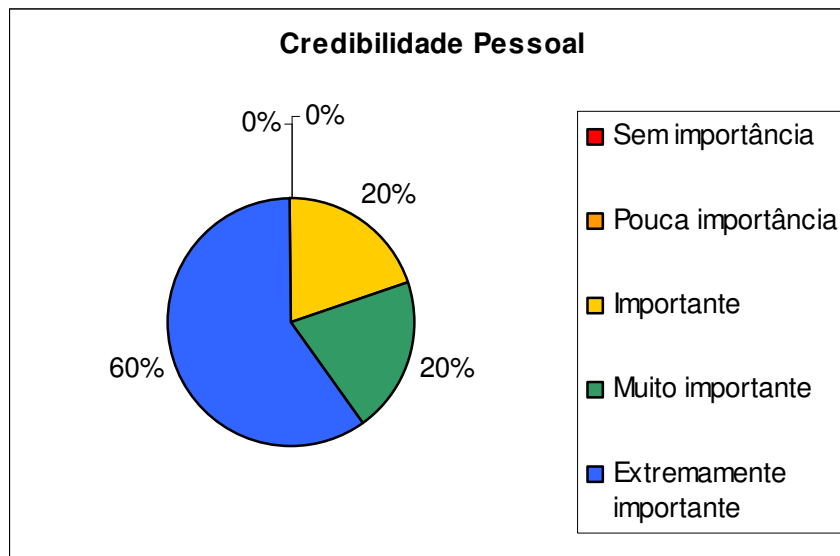
**Figura 26 – Autoconfiança**

- Gestão do stress: necessária devido à pressão para que se cumpram os prazos, para tomadas de decisões sob pressão ou lidar com pessoas perturbadoras.



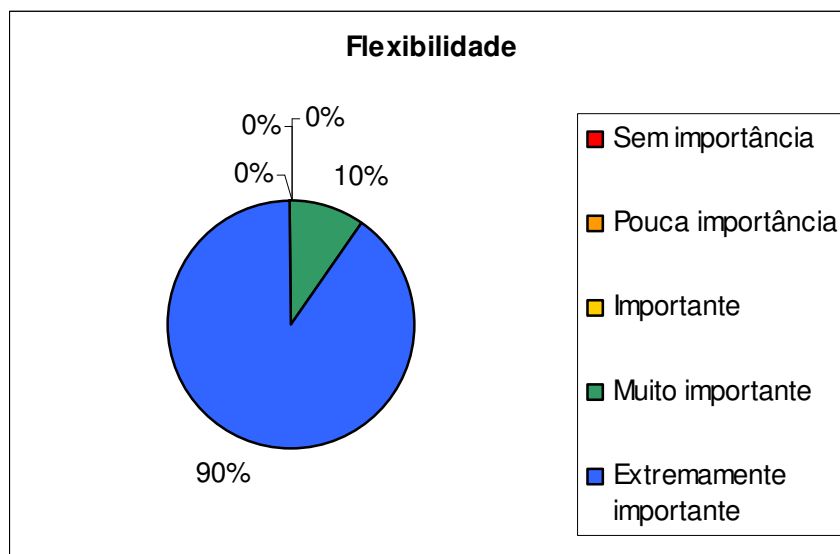
**Figura 27 – Gestão do stress**

- Credibilidade pessoal: cumprir as promessas e compromissos. Se o indivíduo demonstra credibilidade as outras pessoas lhe passarão responsabilidades.



**Figura 28 – Credibilidade pessoal**

- Flexibilidade: facilidade para se adaptar as mudanças e de trabalhar com uma variedade de indivíduos.



**Figura 29 – Flexibilidade**

Inicialmente é importante salientar que nenhuma das competências apresentadas foi classificada pelos profissionais como sendo sem importância ou de pouca importância, o que demonstra um grande alinhamento entre as competências propostas por Cripe e Mansfield e a realidade da empresa pesquisada.

Dentre estas competências, as que apresentaram o maior grau de importância, extremamente importante, encontramos a flexibilidade com 90%, orientação para o cliente e atenção à comunicação com 80%. Sendo que as competências de orientação para o cliente e atenção à comunicação estão vinculadas às competências em lidar com os outros e a flexibilidade está vinculada às competências de autogestão.

Por outro lado, ainda considerando-se o grau de importância, extremamente importante, deve-se ressaltar que as competências de Incentivar Trabalho em Equipe, Gerenciar Mudanças, Consciência Interpessoal e Construir Relacionamentos de Colaboração apresentaram um índice de 50% e a competência Autoconfiança apresentou o menor índice, 40%. Apesar de ser um índice bastante alto, 40% a 50%, se analisado individualmente, no contexto da pesquisa demonstra que essas são competências que no momento atual não estão sendo tão valorizadas quanto às mencionadas acima.

Com relação à Autoconfiança, Cripe e Mansfield (2003, p.143) a definem como: “Crença em suas próprias idéias e habilidades em ser bem-sucedido; assumir posição independente diante da oposição”.

Os autores comentam também que o profissional que possui esta competência, confia em sua habilidade de atingir os objetivos traçados, mostrando-se resoluto e encara as atividades desafiadoras com uma atitude otimista.

Com base nas respostas obtidas, somando os pesos dados a cada competência, é possível elaborar uma tabela identificando o nível de importância das competências de gestão de pessoas para os gerentes e supervisores conforme abaixo:

**Tabela 2– Classificação das competências**

Classificação	Competências	Peso Final
1	Flexibilidade	49
2	Atenção à comunicação	48
3	Orientação para o cliente	48
4	Comunicação oral	47
5	Estabelecer o foco	46
6	Dar autonomia aos outros	46
7	Gerenciar o desempenho	46
8	Habilidade de influenciar os outros	46
9	Dar suporte motivacional	45
10	Gerenciar mudanças	45
11	Construir relacionamentos de colaboração	45
12	Incentivar o trabalho em equipe	44
13	Comunicação escrita	44
14	Comunicação persuasiva	44
15	Gestão do Stress	44
16	Credibilidade Pessoal	44
17	Desenvolver os outros	43
18	Consciência interpessoal	43
19	Autoconfiança	41

Salienta-se que o intervalo de pesos é de 0 a 50 pontos, conforme escala de classificação, o que representa uma diferença muito pequena entre o peso das competências pesquisadas.

Complementando o questionário, foram aplicadas aos entrevistados questões abertas, conforme segue.

**Questão a. Analisando as competências apresentadas, você identifica alguma outra competência focada em gestão de pessoas que não tenha sido abordada? Quais?**

Dos gerentes e supervisores entrevistados, 70% responderam não existir outras competências que não estejam inseridas nas já apresentadas. Os demais citaram as seguintes competências.

Sujeito a.1 Competência intelectual – competência que atua nos processos internos de aprendizagem, de assimilação de idéias, imagens, conceitos, análises feitas pelas pessoas;

Competência prática – este tipo de competência refere-se ao saber-fazer algo ou alguma coisa, ter iniciativa em relação às tomadas de decisão, colocando-as em prática;



Competência interativa – interage com a participação das pessoas em algum grupo, seja na família, seja em pares, etc.;

Competência social – engloba a capacidade de ensinar e aprender com as pessoas, envolve a forma de como se aceita a liderança, entre outros;

Competências éticas – abordam a capacidade de discernir entre o bem e o mal, que envolve o ambiente onde os indivíduos se encontram num processo de inter-relacionamento.

Sujeito a.2 Dar oportunidade para que todos na equipe tenham suas oportunidades, possibilitando a descoberta dos talentos e também trabalhar para que a delegação seja praticada em todas as camadas da equipe, criando um aprendizado contínuo.

Sujeito a.3 Capacidade de celebração de conquistas. Identificar os momentos oportunos de realizar isso. Pode estar implícito na capacidade de motivar pessoas.

Realizando uma análise das competências sugeridas pelos entrevistados, podemos observar que o modelo proposto por Cripe e Mansfield não aborda nenhuma competência relacionada à questão da ética, tornando-se desta forma uma lacuna a ser trabalhada e como sugestão sugere-se a sua inclusão no questionário na realização de estudos futuros. As demais competências podem ser inseridas nas já propostas pelos autores.

**Questão b. Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades encontradas pelos gerentes na Gestão de Pessoas e por quê?**

Sujeito b.1 Gerenciar mudanças, pois as pessoas tendem a resistir, algumas mais outras com menos intensidade, visto que a zona de conforto está sendo mexida.

Sujeito b.2 Comunicação. Transmitir de forma clara e objetiva as atividades e o que é esperado da equipe.

Sujeito b.3 A maior dificuldade, e que achamos que todas as pessoas são iguais e que todas devem ter o meu tratamento, mas na verdade, e que elas são diferentes e devemos tratá-la como tal, sem transformar esta gestão em nenhum privilégio especial.

Sujeito b.4 Manter a equipe em elevado grau de motivação atendendo a expectativa individual de cada colaborador.

Sujeito b.5 Desenvolver os outros. Pois o desenvolvimento depende, diretamente, da vontade da pessoa em aprender.

Sujeito b.6 Sem dúvida é o momento de acompanhar e dar feedback aos colegas, sobre o desenvolvimento dos trabalhos e sua função como um todo no grupo, muitos líderes não tem esta facilidade, até mesmo por falta de exercício.

Sujeito b.7 A mais importante é manter o comprometimento da equipe.

Sujeito b.8 Trabalhar o espírito de equipe, acredito que estamos numa época de muita competição individual, sendo que o resultado do todo sempre é maior e mais importante que os individuais.

Sujeito b.9 A maior dificuldade está em poder coordenar todas as ações e atitudes no sentido das competências acima. O ato simultâneo é complicado.

Analisando as respostas dos participantes é possível identificar em quais competências estão encontrando dificuldades, conforme tabela abaixo:

**Tabela 3– Maior dificuldade encontrado pelos gerentes**

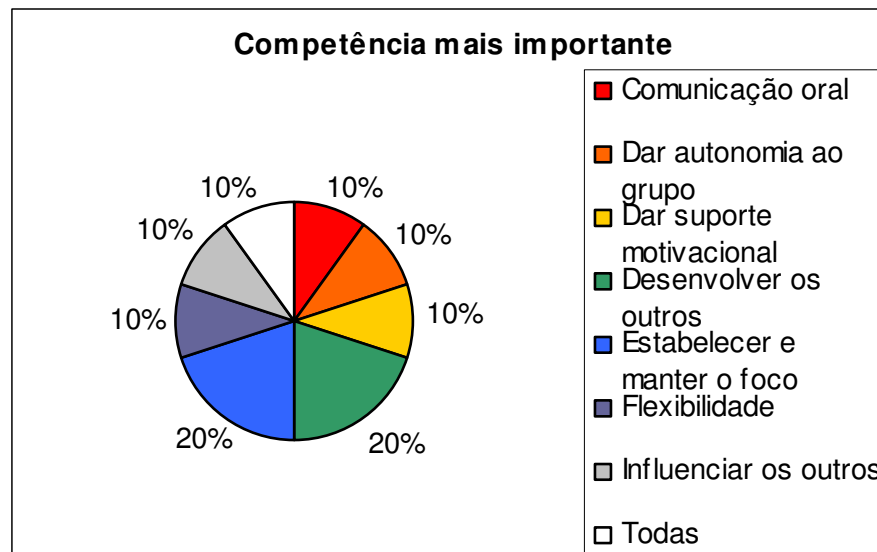
Sujeito	Competências
1	Gerenciar mudanças
2	Atenção à comunicação
3	Consciência interpessoal
4	Dar suporte motivacional
5	Desenvolver os outros
6	Comunicação oral
7	Desenvolver os outros
8	Incentivar o trabalho em equipe

Tomando como base a tabela 3, é possível identificar que seis das oito respostas analisadas encontram-se da metade para baixo da tabela de importância, sendo que a competência Desenvolver os outros foi citada duas vezes pelos entrevistados. Em comparação com a tabela 2, presume-se que a maioria das competências onde os gerentes e supervisores encontram maior dificuldade, estão identificadas entre as competências com um menor grau de importância.

O sujeito 9, apresenta como dificuldade a colocação em prática de todas as competências no ambiente de trabalho. Neste sentido, identifica-se uma limitação no presente estudo que seria a de buscar identificar junto à empresa até que ponto é

oportunizado um ambiente para a aplicação dessas competências. Desta forma, propõe-se que estudos futuros busquem esta triangulação de dados.

**Questão c. Dentre as competências apresentadas, qual na sua opinião é a mais importante?**



**Figura 30 – Competência mais importante**

Dentre as 19 competências propostas pelo Modelo de Cripe e Mansfield, sete foram identificadas com as mais importantes, sendo que as competências de Desenvolver os Outros e Estabelecer e Manter o Foco obtiveram um percentual de 20%.

#### **Questão c.1 Como você a desenvolveu?**

Sujeito c1.1 Comunicação oral: Treinamentos específicos, como o curso Dalle Carnegie de “Relacionamento e Comunicação mais eficaz”.

Sujeito c.1.2 Dar autonomia ao grupo: Dividindo com o grupo as responsabilidades, principalmente com relação aos resultados de vendas e margem de contribuição.

Sujeito c.1.3 Dar suporte motivacional: Através da reflexão e autocrítica e abertura a feedbacks, principalmente de subordinados.

Sujeito c.1.4 Desenvolver os outros: Dando-lhe apoio e confiança para auxiliar a desenvoltura de outros profissionais.

Buscando retorno dos subordinados como eles se sentiam em relação a isto, como eu como líder poderia ajudá-los.

Sujeito c.1.5 Estabelecer e manter o foco: Muita comunicação com a equipe. Com trabalho em equipe.

Sujeito c.1.6 Flexibilidade: Ouvindo a posição sobre determinados temas, de profissionais de fora do processo, com idéias novas de como proceder para alcançar o resultado final.

Sujeito c.1.7: Habilidade de influenciar os outros: Acredito que começa pelo domínio técnico quase que pleno da área de atuação e um bom conhecimento das demais áreas de uma empresa, buscando sempre a visão do processo completo, estando atento aos sinais (variações comportamentais) da sua equipe. Complementando com leituras de cabeceira, a realização dos cursos (contábeis, administração, especializações) e buscar sempre aprender algo novo, mesmo que não tenha relação com sua atividade direta.

Sujeito c.1.8 Todas: Conhecendo as pessoas, suas competências, pontos fracos, anseios e objetivos de individuais e profissionais.

## **Questão c.2 Como você busca desenvolvê-la?**

Sujeito c.2.1 Comunicação oral: Participando de grupos sociais (clube, Igreja, Grupo de escoteiros).

Sujeito c.2.2 Dar autonomia ao grupo: Dividindo com o grupo as responsabilidades, principalmente com relação aos resultados de vendas e margem de contribuição (idem resposta anterior).

Sujeito c.2.3 Dar suporte motivacional: Através da reflexão e autocrítica e abertura a feedbacks, principalmente de subordinados.

Sujeito c.2.4 Desenvolver os outros: Muita comunicação com a equipe. Observando meus superiores, lendo cases de sucesso e principalmente buscando informações. Através de treinamento específico para cada caso.

Sujeito c.2.5 Estabelecer e manter o foco: Com trabalho em equipe. Muita comunicação com a equipe.

Sujeito c.2.6 Flexibilidade: Analisando todas as possibilidades antes de uma tomada de decisão, para tentar abordar todas as variáveis que irão afetar o atingimento de um objetivo.

Sujeito c.2.7 Habilidade de influenciar os outros: Dando continuidade nos cursos (estou cursando direito na PUC) especialmente este curso nos dá uma capacidade argumentativa muito interessante, buscar a participação em novos projetos, com pessoas diferentes.

Sujeito c.2.8 Todas: Participando, apoiando, cobrando, ensinando, incentivando e mostrando o objetivo de nosso trabalho. As pessoas necessitam serem cobradas, mas com liberdade para que possam desenvolver-se e sentirem-se seguras. Todas as pessoas constam de serem avaliadas e de receberem *feedback*.

Nas questões c1 e c2, percebe-se que a maioria dos entrevistados busca o desenvolvimento de suas competências através de processos informais de aprendizagem, principalmente no seu dia-a-dia de trabalho, como por exemplo: participando de grupos sociais, através dos feedbacks recebidos, observando superiores, entre outros.

**Questão d. A partir da sua experiência que conselho você daria para quem está iniciando a carreira no que diz respeito à gestão de pessoas?**

Sujeito d.1 Procurar sempre desenvolver as pessoas, delegando autonomia e responsabilidades e trabalhar forte na questão da comunicação, para chegar certo e claro aos receptores a mensagem que está sendo enviada.

Sujeito d.2 Conduzir a carreira com postura e ética, servindo de exemplo à equipe. Atualização constante em relação a técnicas de gestão de pessoas (cursos, treinamento, leitura, etc).

Sujeito d.3 O fator humano se apresenta como peça-chave para a obtenção do sucesso organizacional, ocorrendo por intermédio de suas competências ou de seu capital intelectual.

Sujeito d.4 Que pessoas são diferentes umas das outras e tem necessidades e valores distintos. O desafio é saber envolvê-las num mesmo objetivo.

Sujeito d.5 Na gestão de pessoas acredito que a empatia é fundamental para que um líder possa entender seus liderados e a partir daí, poder influenciá-los para que eles busquem os objetivos estabelecidos.

Sujeito d.6 Trabalhar em grupo, ouvir e dar atenção a todos independente de resultados, evitar assuntos polêmicos, deixar claro ao grupo normas e procedimentos da empresa.

Sujeito d.7 Gostar de pessoas, manter relacionamentos verdadeiros, sempre manter a porta aberta para sugestões e críticas, adotar uma postura positivista, ser criativo.

Sujeito d.8 Esteja sempre aberto a questionamento, ouvir as pessoas , valorizar as coisas boas de um e fundamentalmente tratar todos com respeito e dignidade. Palavras sábias. OBRIGADO, POR FAVOR, BOM DIA.

Sujeito d.9 O sucesso depende apenas de você, mas não apenas por suas competências, muito mais pelas competências dos seus colaboradores, que você deverá ter a habilidade de gerenciá-las, pois mais importante do que saber tudo é saber onde os recursos estão disponíveis. E um fato que acho muito importante na gestão de pessoas é o “dar retorno”, sempre, positivo ou negativo, que agrade ou desagrade, pois nos sentimos valorizados quando nos procuram para dar retorno.

Sujeito d.10 Desenvolver a inteligência interpessoal e ter consciência do que representa uma função de liderança em um grupo de trabalho.

Com base nesta questão é possível identificar o que os entrevistados valorizam e o que eles percebem como gestão de pessoas. Das respostas podemos extrair questões como, desenvolvimento das pessoas, capacidade de comunicação, desenvolvimento e preocupação com trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, ética e a busca contínua do desenvolvimento de técnicas de gestão de pessoas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo objetiva retomar todo o processo de pesquisa realizado, bem como apresentar algumas conclusões com base nos dados colhidos.

O presente estudo teve como objetivo identificar o nível de importância das competências ligadas à gestão de pessoas dos gerentes e supervisores da empresa Ferramentas Gerais, com base no modelo de competências proposto por Cripe e Mansfield.

Para que este objetivo fosse atingido, foi necessário inicialmente identificar quais são as competências de gestão de pessoas requeridas na percepção dos pesquisados no seu cotidiano de trabalho. Isso ocorreu através da apresentação da revisão da literatura, e por meio da utilização de instrumento elaborado por Cripe e Mansfield foi possível identificar tais competências. A partir da análise dos resultados dos dados coletados destaque-se entre os achados do estudo a relevância que foi atribuída à competência ética no cotidiano de trabalho dos pesquisados.

Como ponto central de pesquisa deste estudo temos também a identificação do nível de importância das competências ligadas à gestão de pessoas. Neste levantamento foi possível identificar que as 19 competências propostas por Cripe e Mansfield estão alinhadas com as necessidades atuais dos profissionais da empresa, uma vez que numa escala de 1 a 5, a menor nota apresentada foi 3, que representava a competência como importante.

Percebe-se que as competências que obtiveram menores pontuações, na sua maioria, são aquelas em que os gerentes e supervisores apresentam maiores dificuldades de aplicação.

Complementando a pesquisa para o atingimento do objetivo proposto, identificou-se, a partir da percepção dos gerentes e supervisores, como as competências de gestão de pessoas estão sendo desenvolvidas. Esta análise mostrou que na maioria dos casos o desenvolvimento das competências ocorre

através de processos informais de aprendizagem que ocorrem por iniciativa do próprio profissional e não por ações da empresa.

A amostra deste estudo foi relativamente pequena, sendo inclusive uma das limitações do e, desta forma, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas com todos os gestores da empresa, buscando aprofundar o estudo realizado.

Atingido o objetivo, é possível inferir que o desafio da empresa Ferramentas Gerais é, a partir da identificação das competências, bem como das principais dificuldades relatadas pelos gerentes e supervisores, criar um ambiente de trabalho que fomente o desenvolvimento formal e informal destas competências e conseqüentemente o crescimento da organização.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BOOG, Gustavo G.. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRIFE, Edward J.; MANSFIELD, Richard S.. **Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E.. **Pessoas desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto Lima. **Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLURY, Maria Teresa; OLIVEIRA, Moacyr de Miranda Jr. (organizadores). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_ ; ANTONELLO, Claudia (et. Al). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Gestão humana para o século XXI**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TEIXEIRA, Edson & MINK, Carlos. **Competências Múltiplas Gerenciais**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Levantamento do nível de importância das competências de gestão de pessoas.

Instruções para preenchimento:

Este questionário apresenta 19 competências focadas na gestão de pessoas. Reflita sobre cada uma e registre sua percepção marcando um “x” na opção que melhor a identifique, conforme a escala que será apresentada a seguir.

Faixa Etária Correspondente:

- 21 e 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- mais de 61 anos

Sexo:

- Feminino
- Masculino

Grau de Instrução:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Superior Incompleto/Em curso
- Superior Completo. Curso:
- Outro:

Tempo que trabalha na empresa:

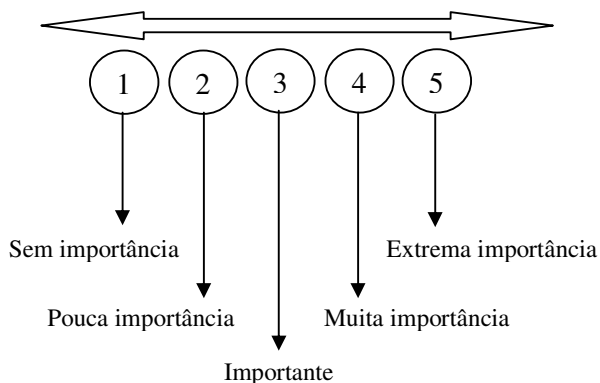
- até 2 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- mais de 15 anos. Tempo:

Tempo que trabalha na função de gerente na empresa:

- até 2 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- mais de 15 anos. Tempo:

Área/Setor de atuação:

Número de Subordinados:

**Escala para classificação:**

COMPETENCIA	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		1	2	3	4	5
Estabelecer o foco	Desenvolver e comunicar objetivos em defesa da missão da empresa.					
Dar autonomia aos outros	Mostrar confiança na habilidade dos empregados de ser bem-sucedidos, dando-lhes liberdade para decidir como irão atingir seus objetivos.					
Dar suporte motivacional	Aumentar o comprometimento das outras pessoas em relação ao trabalho.					
Incentivar o trabalho em equipe	Fazer os grupos aprenderem a trabalhar juntos, em colaboração.					
Gerenciar mudanças	Liderar e ajudar os outros a gerenciar com sucesso a mudança organizacional.					
Desenvolver os outros	Delegar responsabilidade e orientar as pessoas para desenvolver suas habilidades.					
Gerenciar o desempenho	Assumir a responsabilidade pelo seu desempenho ou equipe, estabelecendo objetivos claros.					
Atenção à comunicação	Assegurar que a informação seja passada para as outras pessoas que devem permanecer informadas.					
Comunicação oral	Expressar-se claramente em conversas e interações com outros.					
Comunicação escrita	Expressar-se claramente em comunicação empresarial.					
Comunicação persuasiva	Planejar e fazer comunicações orais e escritas que convençam a audiência a qual se pretende atingir.					
Consciência interpessoal	Notar e antecipar as preocupações e sentimentos dos outros e comunicar essa consciência com empatia.					
Habilidade de influenciar os outros	Conseguir o apoio dos outros para idéias, propostas, projetos e soluções.					
Construir relacionamentos de colaboração	Desenvolver e manter parcerias com os outros.					
Orientação para o cliente	Demonstrar preocupação pela satisfação dos clientes ext./int..					
Autoconfiança	Crer em suas próprias idéias e habilidades em ser bem-sucedido					
Gestão do Stress	Agir de forma eficaz quando está sob pressão e manter o autocontrole diante de hostilidades.					
Credibilidade Pessoal	Ser percebido pelos outros como responsável, confiável e fidedigno.					
Flexibilidade	Estar aberto a novas e diferentes formas de fazer as coisas.					

a. Analisando as competências apresentadas, você identifica alguma outra competência focada em gestão de pessoas que não tenha sido abordada? Quais?

---

---

---

b. Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades encontradas pelos gerentes na Gestão de Pessoas e por quê?

---

---

---

c. Dentre as competências apresentadas, qual na sua opinião é a mais importante?

---

1. Como você a desenvolveu?

---

---

---

2. Como você busca desenvolvê-la?

---

---

---

d. A partir da sua experiência que conselho você daria para quem está iniciando a carreira no que diz respeito à gestão de pessoas?

---

---

---

---

## ANEXO B – FOLHA INFORMATIVA

Prezado (a) Participante:

Você está sendo convidado para participar da pesquisa de um trabalho de conclusão de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas pela UFRGS.

O foco do estudo será analisar o papel das competências de gestão de pessoas para os gerentes no seu dia-a-dia de trabalho. A investigação será realizada através da percepção dos próprios gerentes.

Preencha o questionário conforme as instruções e proceda da seguinte forma: após preenchê-lo, enviar para o e-mail: [maufc@terra.com.br](mailto:maufc@terra.com.br).

Será realizado um levantamento estatístico com as informações, as quais serão tratadas com confidencialidade.

Sua colaboração é muito importante. Solicito, por gentileza, que o questionário seja enviado respondido até o dia 31/10.

Desde já agradeço sua participação.

Maurício Folli Conceição

Gestão de Pessoas 2005 - UFRGS