



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE**

DANIELLE PRATA MELO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:

**Comparando as Percepções de Gestores e Subordinados
de uma Empresa Siderúrgica Localizada em Minas Gerais**

Belo Horizonte

2020

Danielle Prata Melo

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:
Comparando as Percepções de Gestores e Subordinados
de uma Empresa Siderúrgica Localizada em Minas Gerais**

Monografia de pós-graduação apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Área de Concentração: Organização e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira

Belo Horizonte

2020

Ficha catalográfica

M528c
2020

Melo, Danielle Prata.
Competências gerenciais [manuscrito]: comparando as percepções de gestores e subordinados de uma empresa siderúrgica localizada em Minas Gerais / Danielle Prata Melo. – 2020.
42 f.

Orientador: Victor Natanael Schwetter Silveira.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Silveira, Victor Natanael Schwetter. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS013/2021

FOLHA DE APROVAÇÃO



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **DANIELLE PRATA MELO**, matrícula nº **2015685434**. No dia 14/12/2020 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CERGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Competências Gerenciais: Comparando as Percepções de Gestores e Subordinados de uma Empresa Siderúrgica Localizada em Minas Gerais**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Victor Natanael Schwetter Silveira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

80 pontos (oitenta) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 14/12/2020.

Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira
(CAD/UFMG - Orientador)

Prof. Humberto Fernandes Villela
(Universidade FUMEC)

Dedicatória (opcional)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Carlos Machado de Melo e Elizabeth Orfano Prata

Aos meus irmãos Diane Prata, Diego Prata e Daniel Prata

Ao meu marido Diego Lopes

Ao meu orientador Victor Natanael Schwetter Silveira

À professora Kelly Paiva

Ao funcionário do CEGE/FACE/UFMG Evandro

Aos colegas Jefferson Goes, Marcela Ferris e Sarah Loredo

A todas as pessoas que me ajudaram no decorrer do curso, e que não estão nominalmente mencionadas aqui.

Epígrafe (opcional)

Autor

(Título da Obra)

RESUMO

Este estudo buscou investigar como se encontram configurados os papéis e competências gerenciais, reais e ideais, na percepção de gestores e subordinados em uma empresa siderúrgica de grande porte localizada em Minas Gerais. A metodologia deste estudo envolveu um *survey*, operacionalizado por um questionário contendo 16 questões, baseadas em perguntas estruturadas, com opções de resposta do tipo Likert de seis pontos, relativas à correspondência ao ideal (o que deveria ser feito) e ao real (o que é efetivamente exercido) do trabalho dos gestores, referindo-se a competências gerenciais. A amostra de pesquisa contemplou 15 gestores e 15 subordinados a estes gestores, da referida empresa. Após a coleta, os dados foram lançados em planilhas do Microsoft Excel. A partir daí utilizou-se a estatística descritiva para apresentar os dados do perfil da amostra pesquisada. Em seguida, realizou-se o cálculo das médias, desvios-padrão e variância, buscando-se identificar os valores maiores e menores. Por fim, realizou-se a contagem de frequências das respostas em cada questão do questionário utilizado. Com base nesses resultados foi realizada uma análise quantitativa para se verificar as respostas mais e as respostas menos frequentes. Então, buscou-se fazer deduções para responder a questão de pesquisa. Como resultados, este estudo permitiu constatar que em todas as questões, o aspecto ideal teve média mais elevada em relação ao aspecto real, ou seja, os gestores e seus subordinados percebem que as competências gerenciais precisam continuar em evolução e desenvolvimento, para que os estilos de gestão alcancem as expectativas observadas. Em relação à comparação da percepção dos subordinados e gestores, percebe-se que 39% dos gestores / subordinados possuem opinião em comum a respeito de como a gestão está sendo realizada. Em contrapartida, em sua maioria, 61% destes pares possuem percepções diferentes referentes ao estilo de gestão exercido.

Palavras-Chave: competências gerenciais, gestores, subordinados, siderúrgica, Minas Gerais.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características dos respondentes	27
Tabela 2 – Médias, desvios-padrão e variância das questões	28
Tabela 3 – Frequência das respostas no questionário	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências do Profissional	17
Quadro 2 – Características dos quatro modelos gerenciais	20

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competência individual - moldura dinâmica	18
Figura 2 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos	21

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção ideal x real	34
Gráfico 2 – Percepção de gestores e subordinados sobre modo de gestão praticado	35

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

RH - Recursos Humanos

CHAR - Conhecimento; Habilidade; Atitude; Resultado

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 Justificativa e relevância	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Competências	16
2.1.1 Gestão por competências	16
2.1.2 Competências individuais.....	18
2.1.3 Competências organizacionais.....	20
2.1.4 Competências gerenciais.....	20
3. METODOLOGIA	23
3.1 Caracterização da pesquisa	23
3.2 População e amostra da pesquisa	23
3.3 O instrumento de coleta de dados	24
3.4 O tratamento dos dados	26
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	27
4.1 Caracterização da organização pesquisada	27
4.2 Perfil dos respondentes	27
4.3 Médias, desvios-padrão e variância	28
4.4 Frequências das respostas no questionário.....	30
4.5 Comparação de percepção das competências gerenciais ideais x reais	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
5.1 Limitações do estudo	38
5.2 Recomendações para estudos futuros	39
REFERÊNCIAS	40
ANEXOS	41
Anexo A - Questionário da pesquisa	41
Anexo B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	43

1. INTRODUÇÃO

A filosofia emergente da gestão na atualidade parece consistir em enfatizar, e desenvolver os propósitos, os processos e as pessoas que constituem a organização, em prol da obtenção de um patamar diferenciado de vantagem competitiva.

As mudanças cada vez mais rápidas e abrangentes nas organizações implicam em desenvolver as pessoas para que adquiram capacidades crescentes de apresentar soluções diante das questões e demandas emergentes.

Nesse sentido, se espera que os gestores desenvolvam novas capacidades voltadas, prioritariamente, para a criação de valor, e para o alto desempenho das pessoas que estão subordinadas a eles.

Os modelos e as definições sobre gestão encontram-se em permanente evolução. À medida que mudam os valores da sociedade, alteram-se os pontos de vista existentes, e novos modelos de gerenciamento aparecem.

Nesse contexto dinâmico e exigente, as tradicionais práticas de gestão parecem não conseguir responder a essas estas novas demandas de forma adequada, requerendo transformações que atuem sobre as competências gerenciais dos gestores.

Num mundo do trabalho cada vez mais competitivo e demandante, os gestores não devem mais depender apenas de suas habilidades técnicas para gerenciar pessoas, pois, é necessário que eles adquiram uma capacidade que dê suporte a um conjunto de motivações e comportamentos humanos de seus subordinados, voltados para a excelência, e, ao mesmo tempo, para que os indivíduos busquem desenvolver múltiplas capacidades técnicas e humanas.

Assim, a forma de gerir as pessoas, ao longo dos últimos anos, tem se alterado e envolve um desafio crescente para os gestores, dirigentes e profissionais de Recursos Humanos. Este desafio reflete-se no descompasso entre as práticas de gestão realizadas e as crescentes necessidades e exigências apresentadas pelos empregados que se encontram sob tal gestão.

Segundo Ghoshal e Bartlett (2000), a virtualização do sujeito com a qual os trabalhadores interagem traz a necessidade de rever como se configuram as relações entre as pessoas. A pressão pela competitividade favorece a crença no construtivismo, em que a iniciativa e a criatividade pessoal passam a ser superiores à percepção. Por isso, temas como “gestão por competência” ganham impulso na compreensão do desempenho, exigindo uma

postura gerencial mais sensível às pessoas e consciente da importância de tratar os empregados como fontes de iniciativa, energia e criatividade, em vez de considerá-los apenas como custos controláveis.

1.1 Problema de Pesquisa

Com base nesse contexto de crescente valorização das competências, o presente estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: *como se encontram configurados os papéis e competências gerenciais, reais e ideais, na percepção de gestores e de subordinados, em uma empresa de grande porte no ramo siderúrgico, localizada no estado de Minas Gerais?*

A partir dessa questão será possível tentar captar as possíveis discrepâncias encontradas entre as expectativas em relação à liderança destes gestores e como, de fato, eles atuam em seus papéis de líderes, em relação aos seus subordinados.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo envolve descrever como se encontram configurados os papéis e competências gerenciais, reais e ideais, na percepção de gestores e de subordinados, em uma empresa de grande porte no ramo siderúrgico, localizada no estado de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos definidos para este estudo são os seguintes:

- a) Descrever como se dá a percepção dos subordinados em relação aos papéis e competências de seus gestores, na organização pesquisada;
- b) Descrever como se dá a percepção de gestores em relação aos seus papéis e competências, levando-se em consideração o real e o ideal, na organização pesquisada;
- c) Identificar e analisar os "gaps" encontrados entre as percepções de ideal e real dos gestores e as percepções de seus subordinados, na organização pesquisada.

1.3 Justificativa e Relevância

A importância deste trabalho reflete-se em apresentar as percepções de gestores e seus subordinados em relação aos papéis e competências do gestor, reais e ideais, e analisar as diferenças encontradas entre tais percepções. O estudo mostra-se relevante pois oferece informações significativas à todas as partes envolvidas, podendo subsidiar seu processo de tomada de decisão. Reflete-se também em avaliar as diferenças entre expectativas dos subordinados, pontos de vistas dos gestores e o que preconiza os autores sobre o tema, buscando equacionar essas percepções com o objetivo de fornecer um diagnóstico que possa contribuir com o clima organizacional e produtividade.

O presente estudo também possibilita à empresa pesquisada maior clareza de quais as competências que estão sendo mais praticadas por seus gestores, bem como quais são aquelas que necessitam de ajustes para produzir sua plena utilização. Tais informações poderão possibilitar o aprofundamento dos estudos das razões pelas quais algumas competências ainda não se encontram plenamente utilizadas, propondo-se as correções de rumo necessárias na organização.

A relevância do trabalho pode ser considerada como indispensável, pois com a pesquisa e análise realizadas e apresentadas, será possível que a empresa estudada e demais empresas do ramo implementem o estabelecimento de um diálogo, com propriedade, sobre este assunto, visando favorecer a melhoria contínua dos processos relacionados à temática das competências gerenciais.

O estudo também é relevante para o setor de Recursos Humanos, pois, como é sugerido por Ulrich (2000), cabe aos profissionais de RH estabelecerem sistemas que criem, desenvolvam e revelem líderes orientados para os resultados. Para isso, é preciso acreditar na importância da liderança e desenvolver uma marca / identidade para eles, de forma a criar condições de avaliar tais líderes e de investir neles.

Salienta-se que os estudos sobre "Competências Gerenciais" são cada vez mais necessários nas organizações contemporâneas, tendo em vista as demandas relativas a esta temática que são impostas pelas pessoas e pelo ambiente de trabalho e que afetam todo o corpo funcional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As competências gerenciais envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos diferentes níveis da organização, que resultam no que os gestores realizam ou produzem no trabalho. Também podem ser compreendidas como as capacidades desenvolvidas pelos gestores que, mobilizadas em diferentes situações do contexto profissional, contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (QUINN *et al.*, 2003).

O mapeamento das competências gerenciais exigidas para determinada função é fundamental para encaixar o perfil de líder certo, na posição certa. Para isso, é preciso que as competências mapeadas para o sucesso daquela organização, time ou função sejam comparadas com as competências que aquele gestor já possui. Assim, é possível traçar as ações requeridas para capacitar e desenvolver as competências faltantes em determinado líder.

Para Quinn *et al.* (2003), o gestor passa a utilizar os talentos e as aptidões de seus subordinados, construindo ambientes em que as pessoas possuam liberdade criativa e desenvolvam o verdadeiro senso de realização, proporcionando um ambiente que fomente o melhor de cada um.

O cenário para os negócios do século XXI é bem diferente daquele dos tempos relativamente estáveis de algumas décadas atrás, conforme descrito por Byham (2003), nos tópicos a seguir:

- As organizações são mais planas e as trilhas de carreira horizontais assumem uma importância cada vez maior além das verticais;
- Existem menos gestores intermediários e, os que permanecem, têm várias demandas às quais competem pelo tempo necessário para se desenvolver ou se preparar e servir de mentores a seus subordinados diretos;
- Estão ocorrendo mudanças rápidas em todos os setores de negócios, devido a tecnologia, concorrência, distribuição, globalização;
- Há uma maior descentralização das unidades de negócios, o que resulta na fragmentação das iniciativas de RH;
- A pressão, em curto espaço de tempo, para corresponder às expectativas em algumas empresas é enorme, muitas vezes, levando ao raciocínio de curto prazo no tocante ao desenvolvimento de talento de liderança;

- As pessoas de talento esperam obter atenção especial em termos de suas metas e aspirações pessoais, e não apenas a promessa de promoção se o desempenho sólido continuar.

No século XXI, os líderes estão sendo cada vez mais desafiados a encontrar soluções para dilemas referentes à eficácia organizacional, à viabilidade econômica e à segurança política e militar. Essas soluções referem-se aos pensamentos inclusivos. O novo papel do gerente é gerir, a cada dia, as tensões que resultam da prática de levar em conta as lógicas contraditórias do curto e do longo prazo e as dificuldades de satisfazer todas as partes interessadas, dentro de um espírito “ganha versus ganha”. Seu papel é essencial para facilitar a alquimia da mensagem estratégica da Direção, a qual dá um significado completo ao trabalho de cada empregado (QUINN, *et al.*, 2003).

2.1 Competências

Segundo Dutra (2004) e Gramigna (2007), a definição de competência está baseada em um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H), atitudes (A) e nos resultados (R), conhecido como CHA+R. O conhecimento (C), normalmente tem relação com a formação acadêmica. A habilidade (H) está relacionada ao prático, à vivência. Já a atitude (A) representa as emoções, os valores e sentimentos do indivíduo e o resultado (R), esta ligado à entrega.

Nos últimos anos, o tema gestão por competências, entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, contemplando os tipos de competências como individual, no nível do indivíduo, e organizacional, no nível da organização.

2.1.1 Gestão por Competências

A gestão por competências possui, basicamente, duas correntes: a americana e a europeia. Tais correntes possuem modelos diferentes, porém, se complementam. Ao analisar o CHAR, ambos os modelos estão relacionados ao conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados, porém, as ênfases que os modelos têm para cada item são diferentes.

No modelo Europeu, segundo Dutra (2004), o foco principal da gestão por competências se dá através dos conhecimentos e das atitudes do indivíduo. O grau de

complexidade com que um indivíduo realiza seu trabalho depende de sua maturidade profissional. Mas também é função das necessidades organizacionais, do espaço que a organização disponibiliza para o indivíduo exercer sua competência. A este espaço, que abarca o conjunto de atribuições e responsabilidades assumidas por um indivíduo, o autor denomina "espaço ocupacional". Assim, demandas da organização demarcam os limites para o exercício da competência individual. E o indivíduo, ao perceber oportunidades e assumi-las, desenvolve-se. Neste modelo, acredita-se o desenvolvimento do indivíduo é mais importante do que o resultado a ser entregue.

No modelo europeu de gestão por competências, os profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave (core competences) tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização. (DUTRA, 2004, p. 28).

No modelo Americano, Segundo Gramigna (2007), o foco principal da gestão por competências se dá através das habilidades e entregas do indivíduo. Neste modelo, acredita-se que a gestão por competências refere-se a um conjunto de capacidades humanas que justificam uma alta *performance*, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. A maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Ou seja, a referência que baliza o conceito de competência neste modelo é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo.

Dutra (2004), autor da corrente europeia e Fleury e Fleury (2001), autores da corrente americana, equilibram as duas visões. Dutra associa a ideia de competência àquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização. O fato de indivíduo deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie dele. Daí a necessidade da entrega.

Para Dutra, entrega e resultado possuem significados diferentes. Resultado refere-se a algo pontual, mensurável e com data para acontecer. Pode ser influenciado por fatores externos, como sorte ou esforço, sendo circunstancial. A entrega tem maior perenidade: está ligada à capacidade e contribuição.

Os autores Fleury e Fleury destacam a ideia de que competência agrega valor ao negócio, mas também ao indivíduo. A definição de competência que propõem considera os dois aspectos: "Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21).

Para Fleury e Fleury, as competências normalmente podem ser descritas por meio verbos e detalham o entendimento de alguns, conforme mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Competências do Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência Rever modelos mentais Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Pode-se perceber que, apesar de cada corrente e modelo possuir suas peculiaridades, em muitos momentos os pontos de vista de cada modelo equilibram-se, evidenciando certas semelhanças e complementos entre eles. A aplicação de um ou outro, depende da cultura, do cenário e das características da empresa e de seus gestores.

2.1.2 *Competências Individuais*

Segundo Fleury e Fleury (2001) a competência não é somente a junção de conhecimentos teóricos e empíricos armazenados pelo indivíduo, mas é também a inteligência praticada, que ganha força ao se deparar com situações complexas. A competência do indivíduo não se reduz a um conhecimento. Ela é formada por um eixo com três variáveis, a saber: pela pessoa por sua biografia e ambiente social em que ela se insere; pela formação educacional e pela experiência profissional.

Ainda na visão dos autores, a competência individual é associada a variáveis como: saber agir, mobilizar recursos, saber aprender, possuir visão estratégica. As competências são sempre contextualizadas, ou seja, dependentes do contexto. Os conhecimentos não adquirem status de competências a menos que sejam aplicados. O trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se um prolongamento direto da

competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais complexa e mutável. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Dutra (2004) infere que as competências individuais não podem ser pensadas de forma genérica, e sim associadas às competências essenciais de organização. Ou seja, as “entregas” devem estar focadas naquilo que é essencial para a organização realizar. O autor acrescenta que ter claro as competências individuais constitui um norte para a caracterização das expectativas da organização em relação às pessoas.

Bündchen, Rosseto e Silva (2011, p. 402), referenciando Dutra (2004), sintetizam o entendimento das competências representando o espaço ocupacional de um gerente com o que chamam de moldura dinâmica das competências individuais, reproduzida na Figura 1.

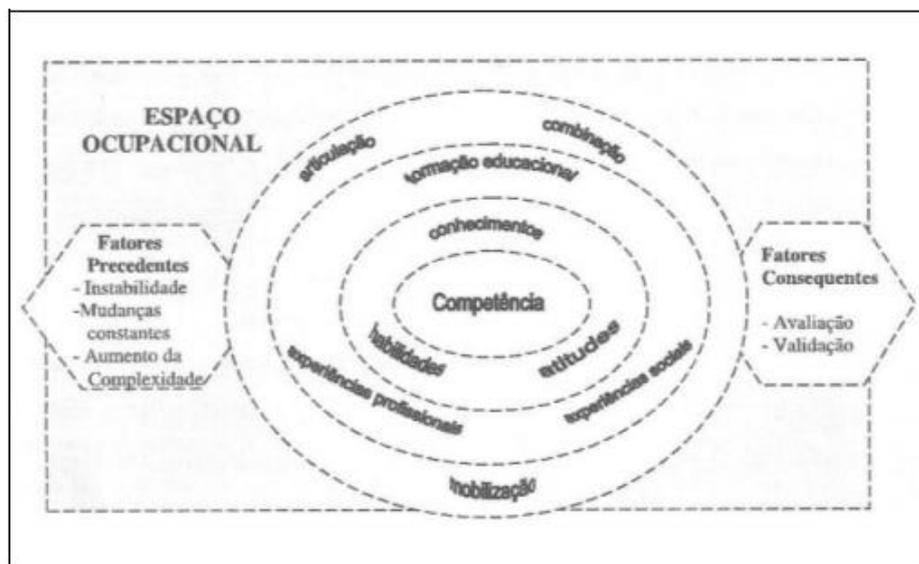


Figura 1 - Competência individual - moldura dinâmica

Fonte: Bündchen, Rosseto e Silva (2011)

Conforme Bündchen, Rosseto e Silva (2011) no centro da figura, instadas pelas necessidades da organização, estão as competências vistas sob a ótica endógena, apoiadas nas dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Inseparável do mesmo, a formação educacional e a experiência social e profissional aparecem como elementos formadores das competências, permitindo o aumento da complexidade das tarefas e das entregas realizadas e, dessa forma, ampliando o espaço ocupacional. Na fronteira externa a mobilização, integração e articulação aparecem como estruturadoras da ação, quando a competência ganha vida. Em consequência, surgem a avaliação, a validação do desempenho.

Em síntese, as competências devem ser vistas em toda sua amplitude e integradas à estratégia organizacional, ou seja, ao definir suas estratégias, a organização precisa identificar que competências possui e quais necessita. E, criando um círculo virtuoso, o aprimoramento contínuo das competências leva à renovação da estratégia.

2.1.3 Competências Organizacionais

De acordo com Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004), competências organizacionais estão relacionadas a processos, funções, pessoas e tecnologia. As competências de uma organização devem ser reconhecidas por seus clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes e empregados. Os autores ressaltam que existe grande relação entre competências individuais e organizacionais, pois, quando o indivíduo agrega seus valores à organização, contribui também para o seu patrimônio de conhecimento, permitindo assim, o aumento de sua competitividade. Em geral, as competências organizacionais impulsionam as organizações e, a constante utilização, as fortalece.

Para Dutra (2004), algumas categorias de competência podem ser destacadas, tais como:

- Competências essenciais: são competências de extrema importância para a organização.
- Competências distintivas: são diferenciadas em relação aos competidores. A organização ganha vantagens na competitividade.
- Competências de suporte: são as atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização.
- Capacidade dinâmica: é quando a organização adapta suas competências às exigências do ambiente.

2.1.4 Competências Gerenciais

Os estilos gerenciais variam desde o mais autocrático ao paternalista, do conselheiro àquele voltado para equipes. Variam em suas convicções sobre autonomia ou sobre a interdependência das organizações que lideram. Também variam em atitudes perante a humanidade e o indivíduo. Com as máquinas substituindo cada vez mais o trabalho rotineiro e

com o crescimento do percentual de trabalhadores voltados para o conhecimento, mais líderes são necessários na organização.

Segundo Quinn *et al.* (2003), as organizações buscam em um líder gerencial que as competências e os papéis exercidos por ele possam integrar de maneira dinâmica as competências exigidas dos gestores. Conhecimento, só, não basta para tornar o líder gerencial eficaz. A complexidade comportamental está relacionada ao desempenho gerencial, bem como ao seu carisma e à possibilidade de promover melhorias nos processos da organização.

Quinn *et al.* (2003) apresenta quatro modelos de gestão distintos entre si que, dependendo de cada situação, o gestor precisa desempenhar diferentes papéis, ou mesmo desempenhá-los simultaneamente, para que suas competências sejam identificadas. Os quatro modelos são: relações humanas; sistemas abertos; metas racionais; processos internos, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Características dos quatro modelos gerenciais

Modelo	Meta racional	Processo interno	Relações humanas	Sistema aberto
Símbolo	S	▲	●	●
Critério de efetividade	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, suporte
Teoria dos meios-fins	Direção clara leva a resultados produtivos	A rotinização leva à estabilidade	O envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínua levam a adquirir e manter recursos externos
Imperativo de ação	Competir	Controlar	Colaborar	Criar
Ênfase	Esclarecimento da meta, análise racional e tomada de ação	Definir responsabilidade, medição, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudanças
Clima	Econômico racional: “o resultado”	Hierárquico	Orientado à equipe	Inovador, flexível

Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 11)

A cada modelo apresentado correspondem papéis gerenciais a serem executados pelos indivíduos, bem como as competências necessárias para que o comportamento esperado se efetive.

Para Quinn *et al.* (2003) os quatro modelos apresentados são considerados subdomínios interligados que fazem parte da eficácia organizacional. Se vistos de maneira isolada, os modelos não propiciam a gama de perspectivas, amplitude de escolhas e a eficácia potencial decorrentes de se considerá-los todos como parte de um processo maior, chamados de “quadro de valores competitivos”.

Os quatro modelos gerenciais se pautam em dois eixos: o vertical, com flexibilidade (no topo) e controle (embaixo) e o horizontal, com foco organizacional interno (à esquerda) e o foco organizacional externo (à direita), conforme mostra a Figura 2.

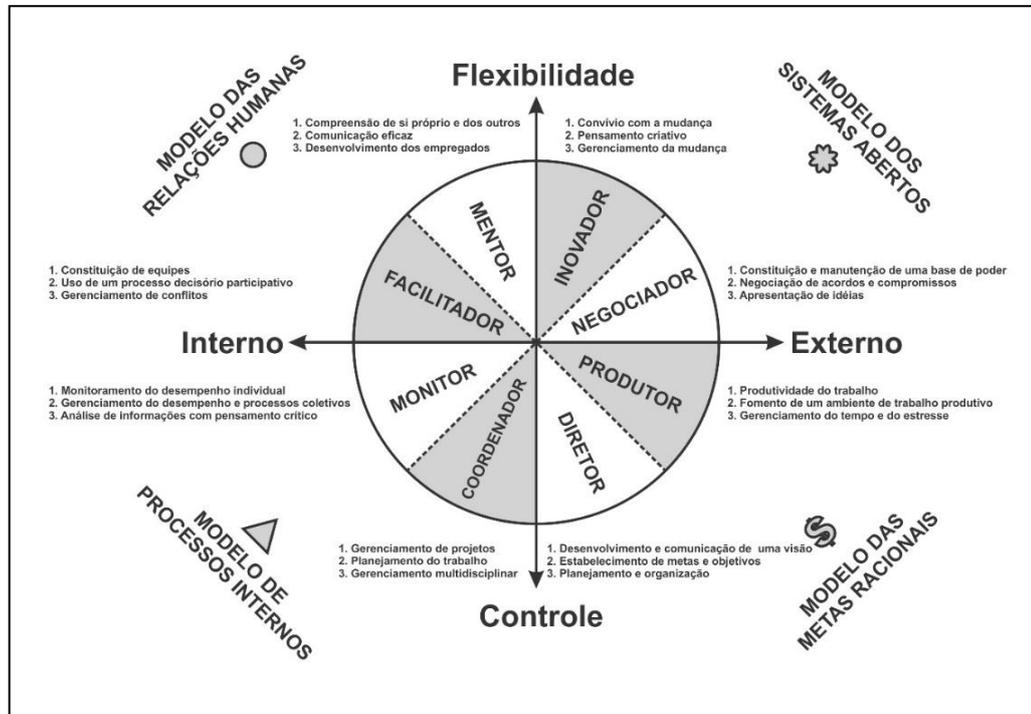


Figura 2 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos

Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 14)

O gerenciamento possui conceitos, técnicas e ferramentas, mas são tantas as variáveis na prática, em especial o fator humano, que é preciso ampliar a dimensão do conhecimento. O gerente, além de viabilizar as metas e a rotina, tem de levar a equipe à conquista do conhecimento, enquanto resolve os problemas e evoca o espírito de aprendizado, excelência, resultado e autogestão (QUINN, *et al.*, 2003).

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa, a fim de descrever, analisar e comparar como se encontram configurados papéis e competências gerenciais, reais e ideais, na percepção de gestores e subordinados, acontecerá em uma empresa de grande porte no ramo siderúrgico, localizada no estado de Minas Gerais. Escolheu-se essa companhia em função de sua complexidade organizacional, por possuir bem definidas funções e responsabilidades dentro de uma estrutura hierárquica madura e desenvolvida ao longo de seus mais de cinquenta anos de existência. Entende-se, assim, que há um universo bem definido de gestores e subordinados nessa empresa, o que facilita sua identificação e participação na pesquisa.

A pesquisa será de âmbito quantitativo, pois as questões a serem analisadas já são conhecidas e objetiva-se limitar os respondentes dentro de opções e critérios pré-estabelecidos, diferentemente das pesquisas qualitativas de caráter exploratório, que estimulam os entrevistados a responder livremente, o que pode incluir aspectos subjetivos específicos de cada participante. Optou-se por esse modelo de pesquisa, ainda, para que fosse possível padronizar as perguntas, o que permitirá a comparabilidade homogênea entre as respostas e a projeção estatística dos resultados dessa amostra ao todo dos colaboradores dessa organização.

3.2 População e amostra da pesquisa

Gil (1996) explica que a população diz a respeito a “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Já a amostra relaciona-se ao “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Como população, foram contemplados 15 gestores e 15 subordinados a estes gestores, da referida empresa de grande porte no ramo siderúrgico, localizada no estado de Minas Gerais.

3.3 O instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados será um questionário, por sua facilidade de aplicação; baixo custo em relação ao tamanho da amostra de respondentes; garantia de anonimato, uma vez que o tema estudado pode gerar polêmica, pois envolve avaliação de superiores hierárquicos; e por reduzir a interferência do pesquisador junto aos pesquisados, o que contribui para a não contaminação dos resultados. Esse questionário será dividido em três partes, a conhecer: dados pessoais e profissionais dos respondentes, uma escala de competências gerenciais a serem avaliadas e um espaço aberto para sugestões e dúvidas.

A primeira parte do questionário, que classifica a amostra quanto a seus aspectos pessoais e profissionais, é composta de sete perguntas fechadas com respostas padronizadas variando entre duas e sete opções. As perguntas são claras e não permitem dualidade de interpretações. Nessa parte se busca detalhar o perfil dos respondentes quanto ao seu sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, tempo de trabalho na empresa avaliada, tempo de trabalho no cargo ocupado, e se possui função gerencial, detalhando o nível de gestão e tempo na função, em caso positivo, e o tempo de subordinação ao mesmo gestor, em caso negativo.

O foco da pesquisa está direcionado à segunda parte do questionário, que é composta de uma Escala Likert, buscando mensurar gradualmente junto aos gestores e subordinados participantes a sua percepção em relação ao que acontece em seu cotidiano e também em relação ao qual seria, em sua opinião, o comportamento ideal de um gestor, no que tange às competências gerenciais. A escala em questão, diferentemente do que é comumente encontrado em questionários desse tipo, que medem graus de concordância em relação a certas afirmativas, focará na mensuração da frequência percebida pelos respondentes em que os gestores demonstram praticar as competências gerenciais em paralelo com a frequência que eles acreditam ser o ideal para que ocorra.

Entre os exemplos de ações oriundas de competências gerenciais que serão apresentadas estão a proposição de ideias criativas e inovadoras; o exercício de influência na organização; a promoção da unidade entre os membros da equipe; o domínio sobre o controle logístico dos recursos; o tratamento sensível e cuidadoso aos indivíduos; a experimentação de novos conceitos e ideias trazidos pelos colaboradores; a empatia e interesse com os subordinados; o estímulo à participação grupal nas tomadas de decisão; a análise detalhada de relatórios para checagem de inconsistências; a condução do grupo rumo às metas

preestabelecidas; a antecipação de problemas como fator preventivo de crises internas; o controle da equipe no alcance dos objetivos gerais e específicos; a comunicação clara dos objetivos e prioridades comuns; a influência nas tomadas de decisão em níveis superiores; a manutenção do senso de ordem no setor e o alinhamento das divergências entre os membros do time ativamente no sentido de solucioná-las.

O terceiro e último trecho do questionário permitirá ao entrevistado que exponha livremente alguma dúvida ou sugestão. Não se pretende, com isso, interferir nos resultados obtidos na segunda parte do questionário, mas somente verificar se, na opinião dos respondentes, houve algum ponto de difícil entendimento ou se alguma sugestão pode ser incluída nos resultados da pesquisa para ser aproveitada em estudos posteriores.

Propõe-se a aplicação de dois questionários espelhados, sendo um para gestores e outro para seus subordinados diretos, par a par. A pesquisa contemplará as respostas de no mínimo trinta empregados da siderúrgica, sendo eles metade gestores e a outra metade composta pelos subordinados desses gestores.

Figura 3 – Escala Likert da pesquisa aplicada

Os itens que se seguem descrevem competências gerenciais. Favor indicar antes de cada frase o número que melhor corresponda ao ideal (o que deveria ser feito) e ao real (o que é efetivamente exercido) do seu trabalho, se você for gestor, ou do trabalho do seu gestor, se você não for gestor , de acordo com a escala abaixo.					
1	2	3	4	5	6
Nunca	Muito raramente	As vezes	Normalmente	Freqüentemente	Sempre
Ideal	Real	Ações do gestor			
		1 - propõe <u>idéias</u> criativas e inovadoras.			
		2 - exerce elevada influência na organização.			
		3 - promove claramente a unidade entre os membros.			
		4 - mantém firme o controle logístico.			
		5 - trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa.			
		6 - experimenta novos conceitos e idéias.			
		7 - mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados.			
		8 - estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão.			
		9 - compara dados, relatórios, informações etc. para detectar discrepâncias.			
		10 - conduz o setor rumo às das metas estabelecidas.			
		11 - antecipa problemas, evitando crises.			
		12 - controla os membros no cumprimento dos objetivos.			
		13 - esclarece objetivos e prioridades comuns.			
		14 - influencia as tomadas de decisão em alto nível.			
		15 - traz um senso de ordem ao setor.			
		16 - alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las.			

Fonte: Dados da pesquisa

3.4 O tratamento dos dados

Após a coleta dos dados, as informações foram lançadas em planilhas do Microsoft Excel e, a partir daí, utilizou-se a estatística descritiva para apresentar os dados do perfil da amostra pesquisada. Em seguida, realizou-se o cálculo das médias, desvios-padrão e variância, buscando-se identificar os valores maiores e menores. Finalmente, realizou-se a contagem de frequências das respostas em cada questão do questionário utilizado. Com base nesses resultados, foi realizada uma análise quantitativa para se verificar as respostas mais e as menos frequentes. Então, buscou-se fazer deduções para responder a questão de pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, procede-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa, sendo dividida em duas partes: a primeira refere-se ao detalhamento de como as competências gerenciais são percebidas pelos próprios gestores e por seus subordinados e, a segunda, refere-se à comparação dessas percepções em relação aos grupos de gestores e subordinados, bem como em relação ao real x ideal.

4.1 Caracterização da organização pesquisada

A empresa pesquisada possui grande porte, pertence ao ramo Siderúrgico e está localizada no estado de Minas Gerais. A estrutura de cargos da empresa conta com cinco níveis hierárquicos, conforme a seguir: Supervisão; Coordenação; Gerência; Superintendência e Diretoria. A estrutura organizacional conta com 3 Diretorias; 26 Superintendências e 95 Gerências, dentre áreas operacionais e de apoio.

4.2 Perfil dos respondentes

Com relação ao perfil dos indivíduos que responderam esta pesquisa, constata-se que, por se tratar de um público de uma empresa siderúrgica, que é um ramo tradicional e “masculino”, os respondentes foram predominantemente do sexo masculino, sendo 83% homens e 17% mulheres.

A faixa etária dos participantes ficou bem distribuída com idade até 40 anos, contando com 87% dos respondentes. Acima de 40 anos foram 13% das pessoas.

Quanto à formação dos participantes, pode-se perceber que 67% dos empregados têm curso superior completo, alguns com conclusão também de pós-graduação, enquanto 33% dos empregados possuem ensino médio / técnico completo.

A maioria dos respondentes possui entre 1 e 20 anos de empresa, contemplando 95% da população e 77% das pessoas estão no cargo atual há menos de 5 anos.

Dos respondentes que se enquadraram como gestores, os níveis de gestão se distribuíram da seguinte forma: 13% de Supervisores, 67% de Coordenadores e 20% de Gerentes.

Dos respondentes que se enquadraram como não gestores, a maioria está subordinada ao gestor atual há menos de 5 anos, contemplando 87% destes.

Tabela 1 – Características dos respondentes

ITEM	FREQUENCIA %
Cargo	Freq. %
Gestor	50%
Não Gestor	50%
Sexo	Freq. %
Feminino	17%
Masculino	83%
Faixa Etária	Freq. %
Até 25 anos	23%
De 26 a 30 anos	23%
De 31 a 35 anos	10%
De 36 a 40 anos	30%
De 41 a 45 anos	10%
De 46 a 50 anos	0%
Mais de 50 anos	3%
Escolaridade	Freq. %
Ensino fundamental completo	0%
Ensino médio/técnico incompleto	0%
Ensino médio/técnico completo	17%
Ensino superior incompleto	17%
Ensino superior completo	47%
Especialização	20%
Mestrado	0%
Tempo de trabalho na empresa	Freq. %
Menos de 1 ano	7%
De 1 a 5 anos	20%
De 6 a 10 anos	27%
De 11 a 15 anos	23%
De 16 a 20 anos	17%
Mais de 20 anos	7%
Tempo de trabalho no cargo	Freq. %
Menos de 1 ano	7%
De 1 a 5 anos	70%
De 6 a 10 anos	17%
De 11 a 15 anos	3%
De 16 a 20 anos	3%
Mais de 20 anos	0%

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Médias, desvios-padrão e variância

Nessa etapa do trabalho são apresentados os valores relativos às médias, aos desvios-padrão e à variância, em cada questão, apurados na parte do instrumento de coleta de dados dedicada às informações sobre percepção das competências gerenciais.

O Quadro 4 refere-se às medidas descritivas relativas à autoavaliação dos gestores e avaliação dos subordinados em relação a esses gestores, relacionadas ao desenvolvimento de seu trabalho, com visão dos aspectos ideal e real.

No instrumento de coleta de dados, considerou-se o valor 1 para “Nunca”, 2 para “Muito raramente”, 3 para “Às vezes”, 4 para “Normalmente”, 5 para “Frequentemente” e 6 para “Sempre”.

O grau de dispersão, mensurado por meio do desvio-padrão, apesar de evidenciar diferenças entre os papéis, não demonstrou relevância significativa no conjunto de informações dispostas, uma vez que não se observaram concentrações de dados em uma faixa muito inferior ou muito elevada da escala aplicada no questionário.

Tabela 2 – Médias, desvios-padrão e variância das questões

QUESTÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
Propõe idéias criativas e inovadoras (IDEAL)	5,0	0,9	0,9
Propõe idéias criativas e inovadoras (REAL)	4,2	1,2	1,4
Exerce elevada influência na organização (IDEAL)	5,1	1,0	1,1
Exerce elevada influência na organização (REAL)	4,2	1,1	1,4
Promove claramente a unidade entre os membros (IDEAL)	5,4	0,7	0,5
Promove claramente a unidade entre os membros (REAL)	4,5	1,1	1,2
Mantém firme o controle logístico (IDEAL)	4,9	1,1	1,2
Mantém firme o controle logístico (REAL)	4,3	1,0	1,1
Trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa (IDEAL)	5,1	0,8	0,7
Trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa (REAL)	4,6	0,9	0,9
Experimenta novos conceitos e idéias (IDEAL)	5,0	1,0	1,0
Experimenta novos conceitos e idéias (REAL)	4,2	1,1	1,2
Mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados (IDEAL)	5,5	0,8	0,6
Mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados (REAL)	5,0	0,7	0,6
Estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão (IDEAL)	5,3	0,7	0,5
Estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão (REAL)	4,5	0,9	0,9
Compara dados, relatórios, informações, etc., para detectar discrepâncias (IDEAL)	5,3	0,8	0,6
Compara dados, relatórios, informações, etc., para detectar discrepâncias (REAL)	4,7	1,0	1,0
Conduz o setor rumo às metas estabelecidas (IDEAL)	5,7	0,5	0,3
Conduz o setor rumo às metas estabelecidas (REAL)	5,1	0,7	0,5
Antecipa problemas, evitando crises (IDEAL)	5,5	0,6	0,3
Antecipa problemas, evitando crises (REAL)	4,7	0,8	0,7
Controla os membros no cumprimento dos objetivos (IDEAL)	5,0	0,9	0,9
Controla os membros no cumprimento dos objetivos (REAL)	4,6	0,7	0,5
Esclarece objetivos e prioridades comuns (IDEAL)	5,4	0,7	0,5

Esclarece objetivos e prioridades comuns (REAL)	4,7	0,8	0,6
Influencia as tomadas de decisão em alto nível (IDEAL)	5,0	0,8	0,7
Influencia as tomadas de decisão em alto nível (REAL)	4,2	1,1	1,2
Traz um senso de ordem ao setor (IDEAL)	5,5	0,6	0,4
Traz um senso de ordem ao setor (REAL)	4,7	0,7	0,5
Alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las (IDEAL)	5,4	0,7	0,5
Alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las (REAL)	4,4	0,8	0,7

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores apurados das médias, desvios-padrão e variância das questões sobre os papéis gerenciais indicaram reduzida variação nos dados, de forma que estes se mostraram coesos e organizados em um padrão bem delimitado.

Considerando os valores mais altos e mais baixos das médias apuradas, nota-se que a questão relacionada à condução da equipe rumo às metas estabelecidas alcançou a maior média de pontuação. Entretanto, as questões que atingiram as menores médias de pontuação foram as relacionadas à proposição de ideias criativas e inovadoras, nível de influência na organização, experimento de novos conceitos e ideias, bem como, nível de influência nas tomadas de decisão.

Salienta-se que em todas as questões, o aspecto ideal teve média mais elevada em relação ao aspecto real, ou seja, os gestores e seus subordinados percebem que as competências gerenciais precisam continuar em evolução e desenvolvimento, para que os estilos de gestão alcancem as expectativas observadas.

4.4 Frequências das respostas no questionário

Nesta parte do trabalho são analisados, por meio de estatística descritiva, os padrões de respostas assinaladas pelas respondentes da pesquisa em relação a cada uma das questões sobre as competências gerenciais. São identificados os percentuais de resposta em cada um dos seis níveis (escala Likert de 1 a 6) de cada uma das questões do instrumento de pesquisa nesta parte, indo do “Nunca”, “Muito raramente”, “Às vezes”, “Normalmente”, “Frequentemente”, até “Sempre”.

Tabela 3 – Frequência das respostas no questionário

Ações do Gestor	Alternativas	Nº Respostas	%
Propõe idéias criativas e inovadoras (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	3	10%
	Normalmente	4	13%
	Freqüentemente	12	40%
	Sempre	11	37%
Propõe idéias criativas e inovadoras (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	1	3%
	Às vezes	10	33%
	Normalmente	7	23%
	Freqüentemente	7	23%
	Sempre	5	17%
Exerce elevada influência na organização (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	1	3%
	Às vezes	2	7%
	Normalmente	3	10%
	Freqüentemente	12	40%
	Sempre	12	40%
Exerce elevada influência na organização (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	3	10%
	Às vezes	5	17%
	Normalmente	7	23%
	Freqüentemente	12	40%
	Sempre	3	10%
Promove claramente a unidade entre os membros (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	0	0%
	Normalmente	4	13%
	Freqüentemente	9	30%
	Sempre	17	57%
Promove claramente a unidade entre os membros (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	2	7%
	Às vezes	3	10%
	Normalmente	8	27%
	Freqüentemente	13	43%
	Sempre	4	13%
Mantém firme o controle logístico (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	1	3%
	Às vezes	2	7%
	Normalmente	8	27%
	Freqüentemente	8	27%
	Sempre	11	37%
Mantém firme o controle logístico (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	1	3%
	Às vezes	6	20%

	Normalmente	11	37%
	Freqüentemente	8	27%
	Sempre	4	13%
Trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	0	0%
	Normalmente	9	30%
	Freqüentemente	10	33%
	Sempre	11	37%
Trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	4	13%
	Normalmente	9	30%
	Freqüentemente	12	40%
	Sempre	5	17%
Experimenta novos conceitos e idéias (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	3	10%
	Normalmente	5	17%
	Freqüentemente	11	37%
	Sempre	11	37%
Experimenta novos conceitos e idéias (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	1	3%
	Às vezes	8	27%
	Normalmente	8	27%
	Freqüentemente	9	30%
	Sempre	4	13%
Mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	0	0%
	Normalmente	5	17%
	Freqüentemente	4	13%
	Sempre	21	70%
Mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	0	0%
	Normalmente	8	27%
	Freqüentemente	14	47%
	Sempre	8	27%
Estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	1	3%
	Normalmente	1	3%
	Freqüentemente	16	53%
	Sempre	12	40%
Estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	5	17%
	Normalmente	9	30%

	Freqüentemente	12	40%
	Sempre	4	13%
Compara dados, relatórios, informações, etc., para detectar discrepâncias (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	0	0%
	Normalmente	6	20%
	Freqüentemente	10	33%
	Sempre	14	47%
Compara dados, relatórios, informações, etc., para detectar discrepâncias (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	1	3%
	Às vezes	2	7%
	Normalmente	8	27%
	Freqüentemente	12	40%
	Sempre	7	23%
Conduz o setor rumo às metas estabelecidas (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	0	0%
	Normalmente	1	3%
	Freqüentemente	6	20%
	Sempre	23	77%
Conduz o setor rumo às metas estabelecidas (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	0	0%
	Normalmente	6	20%
	Freqüentemente	14	47%
	Sempre	10	33%
Antecipa problemas, evitando crises (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	0	0%
	Normalmente	1	3%
	Freqüentemente	13	43%
	Sempre	16	53%
Antecipa problemas, evitando crises (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	2	7%
	Normalmente	11	37%
	Freqüentemente	12	40%
	Sempre	5	17%
Controla os membros no cumprimento dos objetivos (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	2	7%
	Normalmente	6	20%
	Freqüentemente	11	37%
	Sempre	11	37%
Controla os membros no cumprimento dos objetivos (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	1	3%
	Normalmente	13	43%
	Freqüentemente	13	43%

	Sempre	3	10%
Esclarece objetivos e prioridades comuns (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	0	0%
	Normalmente	3	10%
	Freqüentemente	12	40%
	Sempre	15	50%
Esclarece objetivos e prioridades comuns (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	1	3%
	Normalmente	11	37%
	Freqüentemente	13	43%
	Sempre	5	17%
Influencia as tomadas de decisão em alto nível (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	2	7%
	Normalmente	4	13%
	Freqüentemente	15	50%
	Sempre	9	30%
Influencia as tomadas de decisão em alto nível (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	2	7%
	Às vezes	6	20%
	Normalmente	10	33%
	Freqüentemente	9	30%
	Sempre	3	10%
Traz um senso de ordem ao setor (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	0	0%
	Normalmente	2	7%
	Freqüentemente	11	37%
	Sempre	17	57%
Traz um senso de ordem ao setor (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	1	3%
	Normalmente	9	30%
	Freqüentemente	17	57%
	Sempre	3	10%
Alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las (IDEAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	0	0%
	Normalmente	3	10%
	Freqüentemente	11	37%
	Sempre	16	53%
Alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las (REAL)	Nunca	0	0%
	Muito raramente	0	0%
	Às vezes	5	17%
	Normalmente	9	30%
	Freqüentemente	14	47%
	Sempre	2	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se perceber que as competências gerenciais que possuem maior frequência de respostas “sempre” no cenário real são “Mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados”, “Compara dados, relatórios, informações, etc., para detectar discrepâncias” e “Conduz o setor rumo às metas estabelecidas”.

As competências que possuem maior frequência de respostas “Muito raramente” no cenário real são “Exerce elevada influência na organização”, “Promove claramente a unidade entre os membros”, “Influencia as tomadas de decisão em alto nível”.

Não houve resposta “Nunca” para nenhuma das questões do questionário.

4.5 Comparação de percepção das competências gerenciais ideais x reais

Pode-se perceber, através do resultado da pesquisa realizada, que a maioria dos respondentes entendem que o modo de gestão ideal é diferente da gestão realmente exercida, contando com 60% deste público. 40% destes acreditam que a gestão real está sendo exercida da mesma forma que deveria ser a gestão ideal, conforme mostrado no Gráfico 1.

Dos respondentes que entendem que o modo de gestão ideal é diferente da gestão exercida de fato, a maioria é de subordinados, tendo 52%, enquanto 48% são gestores.

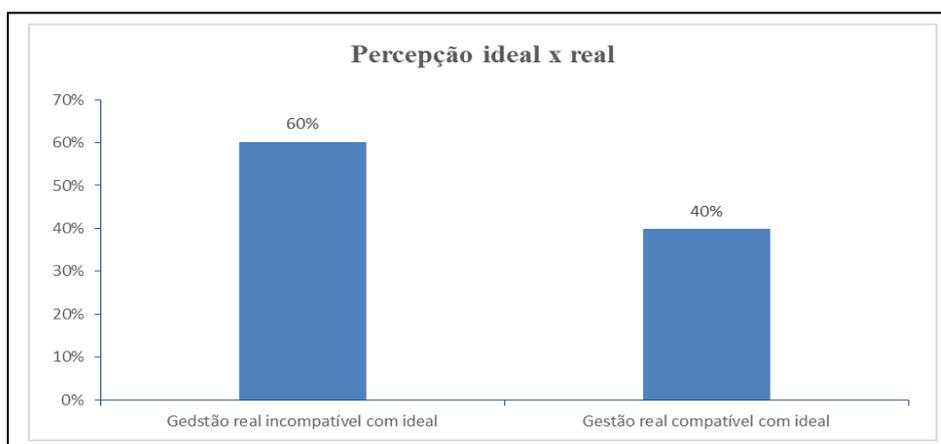


Gráfico 1 – Percepção ideal x real

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se a diferença de percepção do estilo de gestão entre os subordinados e gestores, constatou-se que 39% dos gestores / subordinados possuem opinião em comum a

respeito de como a gestão está sendo realizada. Em contrapartida, 61% destes pares percebem diferenças no estilo de gestão exercido, conforme mostrado no Gráfico 2.

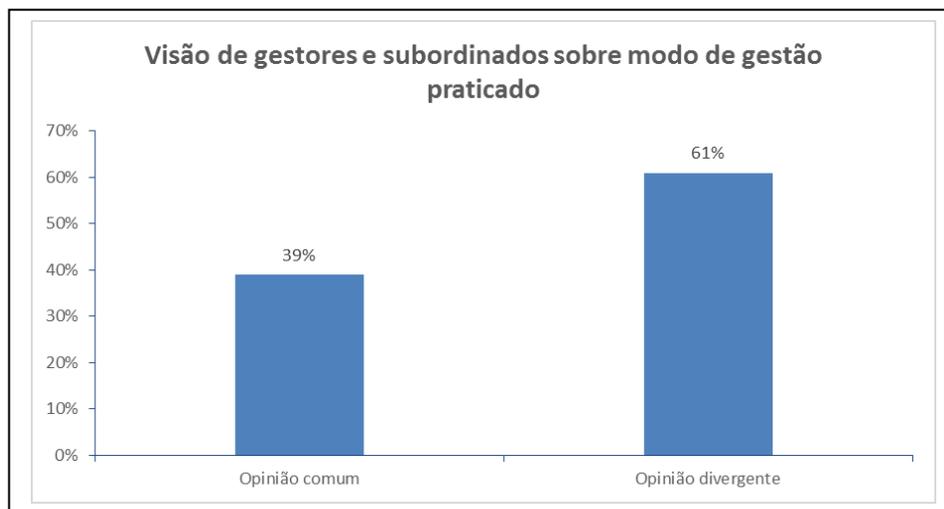


Gráfico 2 – Percepção de gestores e subordinados sobre modo de gestão praticado
Fonte: Dados da pesquisa

Sendo assim, por meio dos comportamentos observáveis requeridos, fica clara a importância de se ter bons gestores, capazes de dar direção à empresa, de buscar bons resultados e de gerar um ambiente de otimismo e confiança, como forma de construir e defender a vantagem competitiva sustentável de longo prazo dos negócios da empresa.

Constatou-se que o maior desafio está em criar uma organização do trabalho em que se aproveite melhor o potencial dos empregados, evidenciando a necessidade de gestores agirem com transparência, de desenvolverem equipes de alta *performance*, de promoverem uma comunicação clara e eficaz, de criarem espaços para estimular a criatividade e de implantarem inovações. Isto remete à conclusão de que, de modo geral, existem espaços para evolução e desenvolvimento das competências requeridas dos gestores, verificadas neste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base num contexto de crescente valorização das competências, o presente estudo buscou investigar como se encontram configurados os papéis e competências gerenciais, reais e ideais, na percepção de gestores e de subordinados, em uma empresa de grande porte no ramo siderúrgico, localizada no estado de Minas Gerais. Com isso, pôde-se verificar as possíveis discrepâncias encontradas entre as expectativas em relação à liderança destes gestores e como, de fato, eles atuam em seus papéis de líderes, em relação aos seus subordinados.

A importância deste trabalho refletiu-se em apresentar as percepções de gestores e seus subordinados em relação aos papéis e competências do gestor, reais e ideais, e analisar as diferenças encontradas entre tais percepções. Buscou-se também avaliar as diferenças entre expectativas dos subordinados, pontos de vistas dos gestores e o que preconiza os autores sobre o tema, buscando equacionar essas percepções com o objetivo de fornecer um diagnóstico que pudesse contribuir com o clima organizacional e produtividade da empresa pesquisada, além de possibilitar maior clareza de quais as competências estão sendo mais praticadas por seus gestores, bem como quais são aquelas que necessitam de ajustes para produzir sua plena utilização.

A relevância do trabalho pôde ser considerada como indispensável, pois com a pesquisa e análise realizadas e apresentadas, será possível que a empresa estudada e demais empresas do ramo implementem tratativas, sobre este assunto, visando favorecer a melhoria contínua dos processos relacionados à temática das competências gerenciais.

Salienta-se que os estudos sobre "Competências Gerenciais" são cada vez mais necessários nas organizações contemporâneas, tendo em vista as demandas relativas a esta temática que são impostas pelas pessoas e pelo ambiente de trabalho e que afetam todo o corpo funcional.

A metodologia deste estudo envolveu uma pesquisa por meio de questionário baseado em perguntas estruturadas, com opções de respostas conforme escala Likert de seis pontos, relativas à correspondência ao ideal (o que deveria ser feito) e ao real (o que é efetivamente exercido) do trabalho dos gestores, referindo-se a competências gerenciais. A amostra de pesquisa contemplou 15 gestores e 15 subordinados a estes gestores, da referida empresa.

Após a coleta, os dados foram lançados em planilhas do Microsoft Excel e, a partir daí, utilizou-se a estatística descritiva para apresentar os dados do perfil da amostra

pesquisada. Em seguida, realizou-se o cálculo das médias, desvios-padrão e variância, buscando-se identificar os valores maiores e menores. Por fim, realizou-se a contagem de frequências das respostas em cada questão do questionário utilizado.

Como resultados, este estudo permitiu constatar que em todas as questões, o aspecto ideal teve média mais elevada em relação ao aspecto real. Em relação à comparação da percepção dos subordinados e gestores, percebe-se que 61% destes pares possuem percepções diferentes referentes ao estilo de gestão exercido.

Com isso, constatou-se que as expectativas criadas por gestores e seus subordinados, em relação à execução dos trabalhos dos gestores, são superiores ao que de fato é exercido e o desenvolvimento das competências gerenciais precisa continuar em constante evolução, para que tais expectativas de comportamento ideal sejam alcançadas. Além disso, pôde-se perceber também que, embora os gestores enxerguem essa necessidade de desenvolvimento, estes ainda possuem uma percepção de atuação própria mais próxima ao ideal, do que a percepção de seus subordinados.

Diante do resultado da análise de dados, observou-se a necessidade de uma implementação de tratativas, visando favorecer a melhoria contínua dos processos relacionados à temática das competências gerenciais. Isto remete à conclusão de que as informações apresentadas neste estudo podem possibilitar o aprofundamento dos estudos das razões pelas quais algumas competências ainda não se encontram plenamente utilizadas, propondo-se as correções de rumo necessárias na organização, tais como treinamentos, cursos, etc. Concluiu-se que, de modo geral, existem espaços para evolução e desenvolvimento das competências requeridas dos gestores, verificadas neste estudo.

5.1 Limitações do estudo

Em relação às limitações do estudo, é possível citar o prazo para a realização da coleta de dados, que foi curto e, sendo assim, acarretou na falta de uma quantidade maior de participações, devido à falta de tempo de alguns convidados, que acabaram não respondendo ao questionário. Com isso, pode-se considerar também como uma limitação o tamanho da amostra, que foi de 30 pessoas, porém poderia ter sido maior. Ressalta-se que os resultados da análise poderiam ter sido melhores se o prazo e, conseqüentemente a amostra, fossem maiores.

Pode-se citar também que não foram abordadas outras pessoas que se relacionam com os gestores, algo que poderia trazer uma compreensão mais aprofundada das competências gerenciais destes gestores da empresa contemplada na pesquisa, já que o conceito de competência também engloba o reconhecimento por terceiros, segundo FLEURY & FLEURY (2001).

5.2 Recomendações para estudos futuros

Como recomendações para futuros estudos, sugere-se que a abordagem seja realizada em empresas de portes menores, tendo em vista que podem ter estruturas organizacionais mais simplificadas e de mais fácil intervenção na política de gestão de pessoas.

Além disso, recomenda-se a abordagem também em outras regiões do Brasil, tendo em vista a possibilidade de uma influência regional no resultado do estudo, já que este foi realizado apenas no estado de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

BÜNDCHEN, E.; ROSSETO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Edição 69, v. 17, n. 2, maio/agosto 2011.

BYHAN, Willian C. **Formando líderes**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2003.

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

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ª Ed., São Paulo: Atlas, 2001.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. **A organização individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos e pessoas. Talento e atitude como vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competência e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

QUINN, R., *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

Anexo A – Questionário da pesquisa

Prezado(a) Empregado(a),

Este questionário visa investigar suas percepções a respeito das competências gerenciais na empresa. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil e está sendo distribuído a vários empregados, gestores e não gestores.

Esta pesquisa é sigilosa e individual, de cunho estritamente acadêmico e destina-se a subsidiar a elaboração de um estudo para o meu Curso de Pós-Graduação “Especialização em Gestão Estratégica – Área Recursos Humanos”, na UFMG.

Saliento que sua participação é extremamente importante!

Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas, ou fornecer informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente.

Danielle Prata Melo

Por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso e complete o quadro que se segue:

<p>1 – Sexo</p> <p>1. () Masculino 2. () Feminino</p> <p>2 – Faixa Etária</p> <p>a. () até 25 anos b. () de 26 a 30 anos c. () de 31 a 35 anos d. () de 36 a 40 anos e. () de 41 a 45 anos f. () de 45 a 50 anos g. () mais de 50 anos</p> <p>3 – Estado Civil</p> <p>a. () solteiro b. () casado c. () desquitado / divorciado / separado d. () viúvo e. () união estável f. () outro: _____</p>	<p>4 – Escolaridade</p> <p>a. () Ensino fundamental completo b. () Ensino médio/técnico incompleto c. () Ensino médio/técnico completo d. () Ensino superior incompleto e. () Ensino superior completo f. () Especialização g. () Mestrado</p> <p>5 – Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?</p> <p>a. () menos de 1 ano b. () de 1 a 5 anos c. () de 6 a 10 anos d. () de 11 a 15 anos e. () de 16 a 20 anos f. () mais de 20 anos</p> <p>6 – Há quanto tempo você trabalha neste cargo?</p> <p>a. () menos de 1 ano b. () de 1 a 5 anos c. () de 6 a 10 anos d. () de 11 a 15 anos e. () de 16 a 20 anos f. () mais de 20 anos</p>	<p>7 – Você ocupa função gerencial?</p> <p>a. () sim aa) Em qual nível de gestão você atua?</p> <p>1. () superintendente 2. () gerente 3. () coordenador 4. () supervisor</p> <p>ab) Há quanto tempo você atua nesta função nesta empresa?</p> <p>1. () menos de 1 ano 2. () de 1 a 5 anos 3. () de 6 a 10 anos 4. () de 11 a 15 anos 5. () de 16 a 20 anos 6. () mais de 20 anos</p> <p>b. () não ba) Há quanto tempo você está subordinado ao mesmo gestor?</p> <p>1. () menos de 1 ano 2. () de 1 a 5 anos 3. () de 6 a 10 anos 4. () de 11 a 15 anos 5. () de 16 a 20 anos 6. () mais de 20 anos</p>
--	---	--

VISÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Os itens que se seguem descrevem competências gerenciais. Favor indicar antes de cada frase o número que melhor corresponda ao ideal (o que deveria ser feito) e ao real (o que é efetivamente exercido) do seu trabalho, se você for gestor, ou do trabalho do seu gestor, se você não for gestor, de acordo com a escala abaixo.

1	2	3	4	5	6
Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Frequentemente	Sempre

Ideal	Real	Ações do gestor
		1 - propõe idéias criativas e inovadoras.
		2 - exerce elevada influência na organização.
		3 - promove claramente a unidade entre os membros.
		4 - mantém firme o controle logístico.
		5 - trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa.
		6 - experimenta novos conceitos e idéias.
		7 - mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados.
		8 - estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão.
		9 - compara dados, relatórios, informações etc. para detectar discrepâncias.
		10 - conduz o setor rumo às metas estabelecidas.
		11 - antecipa problemas, evitando crises.
		12 - controla os membros no cumprimento dos objetivos.
		13 - esclarece objetivos e prioridades comuns.
		14 - influencia as tomadas de decisão em alto nível.
		15 - traz um senso de ordem ao setor.
		16 - alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las.

Se você tiver alguma dúvida, sugestão ou consideração, por favor, utilize esse espaço.

Obrigada por sua colaboração!

Apêndice B - Termo de consentimento livre e esclarecido

Prezado(a) Sr(a).

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “Competências gerenciais: comparando as percepções de gestores e subordinados de uma empresa siderúrgica localizada em Minas Gerais”, desenvolvida pela aluna Danielle Prata Melo, na Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito do curso de Especialização em Gestão Estratégica que ela está realizando, e cuja pesquisa sou seu orientador.

Após a devida leitura desse documento, compreensão e esclarecimento de dúvidas, o presente termo deverá ser assinado, caso concorde em participar. Sua participação não é obrigatória, sendo certo, ainda, que, a qualquer momento, você poderá desistir de sua participação, retirando seu consentimento, o que não trará nenhuma consequência.

Será emitida cópia deste termo, na qual constam o telefone e e-mail do professor orientador da referida aluna. Por meio desses contatos, você poderá esclarecer dúvidas sobre a pesquisa conduzida pela aluna.

NOME DA PESQUISA: “Competências gerenciais: comparando as percepções de gestores e subordinados de uma empresa siderúrgica localizada em Minas Gerais”
ORIENTADOR RESPONSÁVEL: Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira
TELEFONE: (31) 3409-7244 / E-MAIL: victornss@face.ufmg.br

Esta pesquisa tem como objetivo geral:

A sua participação consiste em fornecer informações sobre a sua opinião sobre a situação da gestão na empresa. Essa participação irá ocorrer por meio de preenchimento de questionário, a partir de um instrumento previamente elaborado, aplicado em local, data e horário previamente acordado entre as partes, podendo, caso necessário, ocorrer gravação em áudio.

Note-se que não se observa nenhum risco físico ou psíquico para o(a) participante, por se tratar de pesquisa que não envolverá o uso de quaisquer procedimentos ou técnicas de exame, de avaliação, ou de teste experimental.

O(A) participante dessa pesquisa não arcará com nenhum gasto decorrente da sua participação, assim como não haverá nenhuma gratificação devida à sua participação na pesquisa.

Serão garantidos o anonimato e o sigilo total das informações fornecidas, e os resultados finais da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira

X-

Consentimento de Participação em Pesquisa

Eu, _____, autorizo o registro das informações fornecidas por mim, por meio de entrevista, para serem utilizadas integralmente ou em partes, sem restrições de prazos ou citações, desde a presente data. Seu controle e guarda ficará em poder do Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira, professor da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, com o objetivo de realizar a pesquisa intitulada “Competências gerenciais: comparando as percepções de gestores e subordinados de uma empresa siderúrgica localizada em Minas Gerais” conduzida pela aluna Danielle Prata Melo. Foi-me garantido que posso me retirar da pesquisa a qualquer momento, invalidando, por conseguinte, meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2020.

Assinatura da participante: _____

Contato do orientador responsável: Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira

Telefone: (31) 3409-7244 / E-Mail: victornss@face.ufmg.br