



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO-
CEPEAD

PAULO CÉSAR DINIZ DE ARAÚJO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ESSENCIAIS REQUERIDAS E
PRATICADAS PELOS GESTORES: ESTUDO EM EMPRESAS DO POLO
INDUSTRIAL DE MANAUS-AMAZONAS.

Belo Horizonte, MG

Abril de 2014

PAULO CÉSAR DINIZ DE ARAÚJO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ESSENCIAIS REQUERIDAS E
PRATICADAS PELOS GESTORES: ESTUDO EM EMPRESAS DO POLO
INDUSTRIAL DE MANAUS-AMAZONAS.

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito para obtenção do título de doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Campo Temático: Gestão de Recursos Humanos e do Trabalho.

Orientador UFMG: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Co-Orientadora UP: Profa. Dra. Cristina Clara Ribeiro Parente

Belo Horizonte, MG

Abril de 2014



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **PAULO CÉSAR DINIZ DE ARAÚJO**, REGISTRO N° 120/2014. No dia 09 de junho de 2014, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 01 de abril de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "**Competências Gerenciais Essenciais Requeridas e Praticadas pelos Gestores: Um estudo em empresas do pólo industrial de Manaus**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: . Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor 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, 09 de junho de 2014.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Cristina Clara Ribeiro Parente.....
(Universidade do Porto/ Portugal)

Prof^a. Dr^a. Juliana Oliveira Andrade
(Fundação Dom Cabral/ MG)

Prof. Dr. Leandro Pinheiro Cintra
(Fundação João Pinheiro/ MG)

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira
(Faculdade Novos Horizontes/ MG)

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima.....
(Faculdade de Pedro Leopoldo/ MG)

Allan Claudius Queiroz Barbosa

Cristina Clara Ribeiro Parente

Juliana Oliveira Andrade

Leandro Pinheiro Cintra

Luciano Zille Pereira

Reginaldo de Jesus Carvalho Lima

Ao SENHOR DEUS, Criador dos céus e da terra e tudo o que neles há, dedico toda a Honra, toda a Glória sejam dadas a Ele para todo o sempre. Amém!

AGRADECIMENTOS:

A minha esposa Adriany compartilho a vitória deste trabalho, pois com compreensão, carinho e atenção apoiou-me incondicionalmente em todas as etapas do processo do doutorado.

Ao meu filho Guilherme Augusto ofereço esta tese pela sua compreensão nas minhas ausências enquanto trabalhava na tese.

Aos meu pai Camilo Augusto de Araújo, *in memoriam*, que sempre me motivou para estudar.

A minha mãe Maria Sila Diniz de Araújo por ter dedicado sua vida em nos criar e nos possibilitou a melhor educação que um filho pode receber.

Às minhas irmãs Sheila, Shirley e Sirley pelo exemplo que são de determinação e que sempre demonstraram amor em todos os momentos da minha vida.

Ao professor Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, pela orientação competente, que me incentivou a dar sempre o melhor de mim para este trabalho, foi fundamental para realização desta tese.

A professora Dra. Cristina Clara Ribeiro Parente, pela orientação competente, e possibilitou a minha estada na cidade do Porto, foi fundamental para aprofundamento dos conceitos da tese, que formaram a base para realização deste trabalho.

Aos professores do CEPEAD que me incentivaram a ser melhor academicamente em cada disciplina ministrada e aos colegas do doutoramento: Afrânio, Ana Flávia, André, Aristides, Armando, Kleomara, Luis Cláudio, Luis Augusto, Márcia e Ricardo pelo incentivo durante o curso e em cada trabalho que realizamos juntos.

À Igreja Presbiteriana de Manaus, na pessoa do seu pastor efetivo José João de Moreira Mesquita e o pastor João Chrysostomo de Oliveira Júnior, *in memoriam*, pela torcida e pelas orações no decorrer do trabalho.

A Igreja Videira na cidade do Porto, nas pessoas dos pastores John Richard e Elenir Campos, pela forma carinhosa como nos acolheram na nossa chegada e durante o tempo que ficamos no Porto.

A Igreja Batista de Matosinhos, na pessoa do Pr. José Sousa e sua família, pela forma maravilhosa como acolheu a mim e minha família na sua comunidade portuguesa.

Aos parentes e amigos pelo apoio dado em todos os momentos. A vocês que fazem parte da história da minha vida dedico-lhes essa conquista com amor e gratidão.

RESUMO

O estudo teve como objetivo identificar as Competências Gerenciais Essenciais Requeridas e Praticadas pelos gestores do Polo Industrial de Manaus (PIM) para o desempenho da função gerencial. Esta temática está inserida no debate contemporâneo acerca da necessária competitividade e busca contínua da qualidade nos novos produtos e serviços, exigindo das organizações, gestores que possam responder a estas demandas através do acúmulo de novos conhecimentos e competências. Para atingir esse fim, adotou-se como estratégia metodológica um desenho de pesquisa de cariz quantitativa, com utilização de *survey* via internet junto aos dirigentes e gerentes das empresas localizadas na região do estudo. Após mapeamento do universo chegou-se a um conjunto de 96 respondentes que trataram de questões relacionadas a Resultados Sociodemográficos, Profissionais e Institucionais e sobre o levantamento das Competências Gerenciais Essenciais consideradas no instrumento, a saber: Interpessoais, Auto Gerenciamento, Liderança, Tomada de Decisões, Comunicação, Estratégica Organizacional, Gestão e Negócios, Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade. Após terem sido realizadas diferentes análises de natureza estatística dentro do que é preconizado pela literatura, os resultados encontrados permitiram apontar as competências consideradas mais importantes pelos gestores, sugerindo a necessidade de programar e direcionar os investimentos no desenvolvimento gerencial, seja pelos próprios gestores do PIM, seja por parte das organizações ou pelas instituições de ensino que oferecem formação executiva com base nas competências gerenciais essenciais para os gestores que atuam nessa região industrial brasileira.

Palavras Chave: Competência; Competência Individual; Competência Organizacional; Competência Gerencial Essencial; Desenvolvimento Gerencial.

ABSTRACT

The study had the goal of identifying the Essential Managerial Competency Required and Practiced by the managers of the Industrial Complex of Manaus (PIM) for the fulfillment of the managerial role. This theme is included in the contemporary debate about the required competitiveness and continuous search for quality of the new products and services, demanding from the organizations, managers that can meet these demands through the acquisition of new knowledge and competency. To achieve this goal, it was adopted as a methodological strategy, a research design of quantitative nature, with the use of online survey with the directors and managers of the companies located in the region of study. After the mapping of the universe it was reached a set of 96 answers that addressed questions related to the Sociodemographic, Professionals and Institutional Results and about the identification of Essential Managerial Competencies considered in the instrument, namely: Interpersonal, Self Management, Leadership, Decision Making, Communication, Organizational Strategy, Business and Management, Innovation, Technology and Adaptability. After statistical analyzes of different nature have been carried out, according to what is recommended in the literature, the results found allow to point the competencies considered most important by the managers, suggesting the need to program and direct the investments in the managerial development, either by the managers of the PIM or by the organizations or by educational institutions that offer executive training based on essential managerial competency for managers who work in this industrial Brazilian region.

Keywords: Competency; Individual Competency; Organizacional Competency; Essential Managerial Competency; Managerial Development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1.	Exemplos de abordagens que fazem o vínculo entre o nível individual e o nível organizacional das competências com base na teoria dos sistemas.....	22
Figura 2.	As três dimensões da competência.....	27
Figura 3.	Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização	43
Figura 4.	Fatores de Criação e de Desenvolvimento, os Atributos e Resultados esperados da Competência Coletiva.....	47
Figura 5.	Modelo de Gestão por Competências	51
Figura 6.	Identificação do <i>Gap</i> de competências	52
Figura 7.	Um modelo de gestão.....	72
Figura 8.	Modelo de Competências Gerenciais Essenciais	89

Lista de Quadros

Quadro 1. Evolução do Conceito de Competência	28
Quadro 1. Evolução do Conceito de Competência (Continuação).....	29
Quadro 2. Aspectos abordados pelas diferentes correntes de pensamento sobre gestão de competências. .30	
Quadro 3. Comparação entre <i>Competency</i> e <i>Competence</i>	33
Quadro 4. Saberes Profissionais.....	36
Quadro 5. Destaques da Produção Acadêmica no Brasil sobre Competência.	38
Quadro 6. Competências para o Profissional	43
Quadro 7. Composição das Competências Individuais nas Principais Abordagens Teóricas ..	44
Quadro 8. Definição de competências coletivas	45
Quadro 8. Definição de competências coletivas (Continuação).....	46
Quadro 9. As vinte e uma competências de Boyatzis	55
Quadro 10. Exemplos de Categorização de Competências Gerenciais	56
Quadro 11. Principais Estudos sobre os Papéis dos Gerentes.	61
Quadro 12. Papéis Gerenciais de Mintzberg.	64
Quadro 13. Síntese das principais competências gerenciais.....	66
Quadro 13. Síntese das principais competências gerenciais (Continuação).....	67
Quadro 14. Principais Competências Gerenciais Destacadas nos artigos empíricos entre 2003 a 2012. 68	
Quadro 15. Síntese das Competências Gerenciais encontradas nas Publicações	69
Quadro 16. Os Papéis e Subpapéis da Gestão	73
Quadro 17. Competências da Gestão.....	73
Quadro 18. Construtos e Subconstrutos das Competências Gerenciais Essências com as numerações das Asserções	95
Quadro 19. Construtos das Competências Gerenciais Essenciais, subconstrutos e asserções do instrumento de levantamento das Competências Gerenciais Essenciais requeridas e praticadas pelos gestores.	96

Lista de Tabelas

Tabela 1.	Faturamento do Polo Industrial de Manaus (2008-20013), por setor de atividade (valores em U\$\$ mil)	82
Tabela 2.	Percentuais do Faturamento do Polo Industrial de Manaus(2008-2013), por setor de atividade	83
Tabela 3.	Distribuição dos Gestores Pesquisados, pelo Nível Gerencial.	86
Tabela 4.	Distribuição dos Gestores Pesquisados, pelo Subsetor ou Polo do PIM	86
Tabela 5.	Pontuação por nível de Importância e Prática das Competências	88
Tabela 6.	Síntese dos Procedimentos Metodológicos	101
Tabela 7.	Distribuição dos gestores pesquisados, por Faixa Etária	103
Tabela 8.	Distribuição dos gestores pesquisados, por Estado Civil	104
Tabela 9.	Distribuição dos gestores pesquisados, por Raça	104
Tabela 10.	Distribuição dos gestores pesquisados, por Estado de Nascimento	105
Tabela 11.	Distribuição dos gestores pesquisados, por Região de Nascimento	106
Tabela 12.	Distribuição dos gestores pesquisados, por Grau de Formação	106
Tabela 13.	Distribuição dos gestores pesquisados, por Área de Formação	107
Tabela 14.	Distribuição dos gestores pesquisados, pelo Tempo de Empresa	107
Tabela 15.	Distribuição dos gestores pesquisados, Tempo Atual na Função Gerencial na Empresa	108
Tabela 16.	Distribuição dos gestores pesquisados, Segundo a Remuneração Mensal.	109
Tabela 17.	Distribuição dos gestores pesquisados, pelo Porte das Empresas	109
Tabela 18.	Teste de Alfa de Cronbach para avaliar a consistência do instrumento.	110
Tabela 19.	Teste de Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Interpessoal	111
Tabela 20.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Interpessoal	111
Tabela 21.	Comunalidades da Dimensão Interpessoal	112
Tabela 22.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Interpessoal	113
Tabela 23.	Comunalidades da Dimensão Interpessoal	113
Tabela 24.	Rotação da Matriz Componente da Dimensão Interpessoal	114
Tabela 25.	Teste de Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Autogerenciamento	114
Tabela 26.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Autogerenciamento	115

Tabela 27.	Comunalidades da Dimensão Autogerenciamento	115
Tabela 28.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Autogerenciamento	116
Tabela 29.	Comunalidades da Dimensão Autogerenciamento	116
Tabela 30.	Rotação da Matriz Componente da Dimensão Autogerenciamento	117
Tabela 31.	Teste de Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Liderança	117
Tabela 32.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Liderança	118
Tabela 33.	Comunalidades da Dimensão Liderança	118
Tabela 34.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Liderança	119
Tabela 35.	Comunalidades da Dimensão Liderança	119
Tabela 36.	Rotação da Matriz Componente da Dimensão Liderança	120
Tabela 37.	Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Tomada de Decisão.	120
Tabela 38.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Tomada de Decisão.	121
Tabela 39.	Comunalidades da Dimensão Tomada de Decisão.	121
Tabela 40.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Tomada de Decisão.	122
Tabela 41.	Comunalidades da Dimensão Tomada de Decisão.	122
Tabela 42.	Rotação da Matriz Componente da Dimensão Tomada de Decisão.	123
Tabela 43.	Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Comunicação.	124
Tabela 44.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Comunicação	124
Tabela 45.	Comunalidades da Dimensão Comunicação	125
Tabela 46.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Comunicação	126
Tabela 47.	Comunalidades da Dimensão Comunicação	126
Tabela 48.	Rotação da Matriz Componente da Dimensão Comunicação	126
Tabela 49.	Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Estratégia Organizacional	127
Tabela 50.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Estratégia Organizacional	127
Tabela 51.	Comunalidades da Dimensão Estratégia Organizacional	128
Tabela 52.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Estratégia Organizacional	129
Tabela 53.	Comunalidades da Dimensão Estratégia Organizacional	129
Tabela 54.	Rotação da Matriz Componente da Dimensão Estratégia Organizacional	130

Tabela 55.	Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Gestão de Negócio.	130
Tabela 56.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Gestão de Negócio.	131
Tabela 57.	Comunalidades da Dimensão Gestão de Negócio.	131
Tabela 58.	Rotação da Matriz Componente da Dimensão Gestão de Negócio.	132
Tabela 59.	Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.	133
Tabela 60.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.	133
Tabela 61.	Comunalidades da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.	134
Tabela 62.	Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.	135
Tabela 63.	Comunalidades da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.	135
Tabela 64.	Rotação da Matriz Componente da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.	135
Tabela 65.	Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência das Dimensões do Instrumento	136
Tabela 66.	Média e Desvio-Padrão das Dimensões em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial em ordem de Importância no desempenho do papel de gestor.	138
Tabela 67.	Média e Desvio-Padrão das subdimensões em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel do gestor.	139
Tabela 68.	Média e Desvio-Padrão das Aserções em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial em ordem de Importância no desempenho do papel de gestor na Empresa	141
Tabela 69.	Média e Desvio-Padrão das Dimensões em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel do gestor.	145
Tabela 70.	Média e Desvio-Padrão das subdimensões em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel do gestor.	146
Tabela 71.	Média e Desvio-Padrão das asserções em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel de gestor.	147
Tabela 72.	Comparação entre Importância e Prática das Dimensões no desempenho do papel de gestor.	151

- Tabela 73. Comparação entre a Importância e Prática das Subdimensões das Competências Gerenciais Essenciais no desempenho do papel do gestor. 152
- Tabela 74. Associações entre Importância e Prática das competências Gerenciais Essenciais no desempenho do papel de gestor . 153

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Competências: Primeiras Reflexões.....	23
2.1.1 Conceito de Competência: Construindo uma Definição.....	26
2.2 Sistematizando o debate sobre o conceito de competências.....	41
2.2.1 Competência Individual	41
2.2.2 Competências Coletivas	44
2.2.3 Competências Organizacionais	48
2.2.4 Competências Gerenciais	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	75
3.1 Concepção do estudo	75
3.2 O <i>Locus</i> do Estudo: O Polo Industrial do Amazonas (PIM)	77
3.3 Coleta de Dados – Quem foram os informantes do Estudo?	84
3.4 Coleta de Dados – O Instrumento	87
3.4.1 A Definição das Dimensões do Estudo.....	88
3.5 Tratamento e Análise Estatística dos Dados	99
4 RESULTADOS DO ESTUDO do PIM: SOCIODEMOGRÁFIA DOS GESTORES, SEU PERFIL PROFISSIONAL E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ESSENCIAIS....	103
4.1 Resultados Sociodemográficos.....	103
4.2 Resultados Profissionais e Organizacionais	106
4.3 Resultados das Competências Gerenciais Essenciais	110
4.3.1 Avaliação do Instrumento de Levantamento das Competências Gerenciais Essenciais.....	110
4.3.2 Análise Fatorial da Dimensão Interpessoal.....	111
4.3.3 Análise Fatorial da Dimensão Auto Gerenciamento.....	114
4.3.4 Análise Fatorial da Dimensão Liderança	117
4.3.5 Análise Fatorial da Dimensão Tomada de Decisão	120
4.3.6 Análise Fatorial da Dimensão Comunicação	124
4.3.7 Análise Fatorial da Dimensão Estratégia Organizacional.....	127
4.3.8 Análise Fatorial da Dimensão Gestão de Negócio.....	130
4.3.9 Análise Fatorial da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade	132

4.4 Resultados das Competências Gerenciais Essenciais	138
4.4.1 Resultados das Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais Importantes pelos gestores do PIM no desempenho da função gerencial	138
4.4.2. Resultados das Competências Gerenciais Essenciais mais Praticadas pelos gestores do PIM no desempenho da função gerencial.....	144
4.4.3. Resultados das diferenças entre a Importância e a Prática das Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais Importantes pelos gestores do PIM	150
5. CARACTERIZAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	157
5.1. Caracterização e Discussão Sócio-demográficas dos Gestores do PIM.....	157
5.2. Caracterização e Discussão Profissionais e Organizacionais dos Gestores	159
5.3. Competências Gerenciais Essenciais-CGE's dos Gestores do PIM.....	164
5.4. As Competências Gerenciais Essenciais-CGE's mais valorizadas pelos gestores no desempenho da sua função.....	165
5.5. Competências Gerenciais Essenciais-CGE's mais Praticadas pelos gestores no desempenho da sua função.....	169
5.6. Os Hiatos entre as Competências Gerenciais Essenciais-CGE's valorizadas e praticadas pelos gestores do PIM.....	173
5.7. Reflexões sobre os hiatos e as lições apreendidas: Em Busca de Pistas Conclusivas.....	181
6. DAS CONCLUSÕES AS RECOMENDAÇÕES: UMA BUSCA DOS CONTRIBUTOS PRÁTICOS DE UMA ANÁLISE SOBRE AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ESSENCIAIS-CGE'S	187
REFERÊNCIAS.....	203
APÊNDICE	215

1 APRESENTAÇÃO

A competitividade e a busca contínua da qualidade nos novos produtos e serviços, têm levado as organizações buscarem gestores que possam responder a essas demandas e implantar novos processos e serviços, o que requer novos conhecimentos, bem como novas competências a serem adquiridas com fins de responder demandas da competitividade e da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços. Daí a busca contínua por qualificação ser um dos requisitos para o gestor continuar atuando num mercado tão competitivo.

Visando identificar as competências importantes e praticadas pelos gestores para atender as demandas da competitividade e da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços e tendo como motivação uma questão de natureza eminentemente regional, apesar de existirem diversos estudos sobre competências gerenciais (Carlson (1951); Mintzberg (1973); Hales (1986); Carvalho (1998); Paiva, Esther, Pires e Melo (2006); Bundchen, Rosseto e Silva (2011)), este trabalho pretende gerar conhecimento sistematizado sobre Competências Gerenciais Essenciais dos gestores no contexto das empresas do Polo Industrial de Manaus (PIM), no Amazonas.

O Polo Industrial de Manaus (PIM) é um dos mais importantes da América Latina. O PIM é gerido pela SUFRAMA- Superintendência da Zona Franca de Manaus, entidade vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, é a gestora dos incentivos fiscais federais concedidos ao PIM pelo Governo Federal. Este Polo abriga um parque industrial com cerca de 660 empresas com elevados índices de inovação tecnológica, automação, competitividade e produtividade, envolvendo principalmente os segmentos de eletroeletrônicos, bens de informática, duas rodas, termoplástico, químico, metalúrgico e de descartáveis. Conforme Relatório de Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus, da Superintendência da Zona Franca de Manaus, no ano de 2008 o faturamento total do PIM foi de US\$ 30.110 bilhões, ao passo que no ano de 2013, esse montante aumentou para US\$ 38.531 bilhões, com a geração de mais de 117 mil empregos diretos e outros 480 mil indiretos em Manaus (SUFRAMA, 2014).

Estudo realizado por Vedovello e Figueiredo (2006), sobre competência tecnológica nas indústrias eletroeletrônicas de Manaus, comprova que as empresas do PIM superam as

atividades de rotina apresentando níveis elevados de inovação tecnológica e contribuem para a competitividade nos mercados interno e externo.

O presente trabalho visa auxiliar no debate sobre como podem ser eventualmente direcionados investimentos no desenvolvimento gerencial dos atuais e futuros gestores das organizações, seja pelo próprio profissional, seja por parte das organizações, ou pelas instituições de ensino que oferecem formação executiva. Nesta perspectiva esta tese apresenta a seguinte problemática de pesquisa: Quais são as Competências Gerenciais Essenciais Requeridas e Praticadas pelos gestores no contexto do Polo Industrial de Manaus e como elas podem ser potencializadas ou contributivas de práticas distintivas na gestão? Durante a investigação do presente projeto de pesquisa procurou responder as seguintes questões norteadoras:

- a) Quais são as Competências Gerenciais Essenciais num determinado contexto levando em consideração os estudos das Competências?
- b) Qual a importância dada as Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial?
- c) Até que ponto os gestores do Polo Industrial de Manaus colocam em prática as Competências Gerenciais Essenciais no desempenho da sua função gerencial?
- d) Existem diferenças quanto a importância e a prática das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial?

Este conjunto de indagações preliminares tem referência inicialmente em Bundchen, Rosseto e Silva (2011), quando se referem sobre o estudo gerencial. Eles comentam que Carvalho (1998) e Paiva, Esther, Pires e Melo (2006), são alguns dos autores que entendem haver necessidade de estudos mais aprofundados sobre o tema competências gerenciais. Os autores levantam alguns questionamentos: quais são as competências gerenciais requeridas no atual contexto? Haverá um conjunto de competências gerenciais adequadas para este contexto? Que novas competências estão sendo exigidas dos gerentes para gerenciar uma

força de trabalho em grande parte não preparada para dar o salto de qualidade e produtividade necessários? Será possível identificar algumas competências comuns aos gerentes de alto desempenho? A tentativa de responder a essas questões, segundo Carvalho (1998), constitui um grande desafio, o de compreender o papel do gerente e as responsabilidades a ele cometidas para, a partir daí, buscar identificar quais as competências que ele precisa adquirir e desenvolver.

Com fins de responder as problemáticas levantadas na tese este trabalho tem como objetivo geral levantar o perfil e as Competências Gerenciais Essenciais Requeridas e Praticadas pelos gestores no contexto do Polo Industrial de Manaus.

E para atingir os objetivos gerais este trabalho propõe-se em realizar os seguintes objetivos específicos a saber:

Levantar os principais construtos das competências gerenciais essenciais com base no Referencial Teórico;

Construir um instrumento com as asserções baseadas nos principais construtos das competências gerenciais essenciais;

Levantar com base na coleta de dados do instrumento qual o perfil dos gestores do Polo Industrial;

Levantar com base na coleta de dados do instrumento de Competências Gerenciais Essenciais qual a importância dada as Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial;

Verificar até que ponto os gestores do Polo Industrial de Manaus colocam em prática as Competências Gerenciais Essenciais no desempenho da sua função gerencial;

E verificar se existem diferenças quanto a importância e a prática das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial;

Uma das motivações desta pesquisa se deve ao fato de hoje a maioria das literaturas publicadas sobre competências definem um determinado grupo de construto dessas competências, a maioria baseadas nas pesquisas empíricas, mas sem fazer uma síntese a respeito do tema. Daí a necessidade de fazer a revisão da literatura sobre competências gerenciais buscando encontrar uma síntese de construtos e depois verificar no contexto do

PIM se eles são importantes como diz a literatura, e se são colocados em práticas por parte dos gestores do PIM.

Para o presente estudo, optou-se pela abordagem quantitativa. Onde a realização da pesquisa quantitativa é direcionada por um plano de pesquisa agrupados em três categorias: (1) exploratória, (2) descritiva e (3) causal. A pesquisa realizada foi exploratória, por ser ainda a reduzida quantidade de estudos voltados às competências gerenciais essenciais no Polo Industrial de (PIM). Também foi descritiva, pois se procurou fazer um levantamento representativo das competências gerenciais essenciais dos gestores do PIM, descrevendo suas características. Também utilizou estatística descritiva, que inclui: contagens de frequências, medidas de tendência central como a média e medidas de variação, no caso aqui o desvio padrão. Também se criou um banco de dados (com base no instrumento para coleta de dados, coletou dados, verificou os erros, codificou os dados e armazenou os dados) e analisou os dados obtidos, realizou inferências, realizou inferências, interpretou os resultados e identificou as possíveis limitações do estudo.

Para o presente estudo, foram utilizados a pesquisa de campo, visto ter sido realizado investigação junto aos gestores do PIM para obter dados sobre a percepção deles acerca das competências gerenciais essenciais, sua importância e prática para uma boa gestão e também a pesquisa bibliográfica, pois realizou uma revisão da literatura sobre gerenciamento.

O *Locus* do Estudo foi o Polo Industrial do Amazonas (PIM) onde o levantamento foi feito inicialmente junto a gerentes de 600 empresas que receberam o convite por *e-mail* com o *link* da pesquisa solicitando que somente os respondentes qualificados, ou seja os gerentes e diretores do PIM, pudessem responder os questionário via *web* de acordo com as instruções especificadas.

Os questionários foram respondidos no período de Dezembro/2013 a Março/2014, cada um com duração entre doze a quinze minutos para resposta. Nessa pesquisa responderam o questionário um total de 96 gestores (diretores e gerentes), identificados por critério de acessibilidade/adesão, sendo 40,6% dos pesquisados eram diretores e 59,4% gerentes. Os homens representaram a maioria na pesquisa com 77,08% de representatividade e as mulheres representavam 22,92% . Sendo os homens com 41,9% de diretores e 58,1% de gerentes. Já as

mulheres pesquisadas foram representadas por 36,4% de diretoras e 63,3% de gerentes conforme especificado na Tabela 3- Distribuição dos gerentes pesquisados, pelo Nível Gerencial.

Este trabalho está estruturado em 6 capítulos, incluindo esta Apresentação com as considerações iniciais do trabalho. O segundo capítulo aborda o desenho teórico que balizou esta tese, considerando as diferentes partes constitutivas associadas a competências em suas múltiplas dimensões. Após esta explanação, aborda-se a evolução das competências gerenciais essenciais, desde o conceito de competência, sua abrangência individual, coletiva e do ponto de vista Organizacional e Estratégica¹. Também são exploradas neste aspecto as Competências Gerenciais, desde os conceitos de gerenciamento, bem como as primeiras contribuições sobre as Competências Gerenciais Essenciais, uma síntese das Competências Gerenciais Essenciais Contemporâneos, e também a síntese dos estudos empíricos de Competências Gerenciais.

No terceiro capítulo, desenvolve-se a metodologia da pesquisa, de natureza quantitativa, agrupada em três categorias, a saber: exploratória e descritiva e causal. Também utilizou a pesquisa de campo onde procurou descrever contexto histórico do *Locus* do Estudo o Polo Industrial de Manaus, em uma perspectiva sobre o faturamento do Polo por setores de atividades abrangendo o período de 2008 a 2013. Também aborda a coleta de dados, de quem são os informantes do estudo, definindo as principais dimensões do instrumento e este capítulo encerra com a apresentação do tratamento e análise estatística dos dados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados do estudo dos gestores do PIM: sociodemografia, seu perfil profissional e as competências gerenciais essenciais. Procede-se

¹ Este estudo não tratou das competências na perspectiva dos recursos e suas derivações. Sobre esta perspectiva, ver Barbosa (2014), que trata da “noção” de competência em uma extensa variedade de entendimentos, não existindo consenso sobre sua definição. Este autor desenvolve a argumentação de inúmeros teóricos (Selznick 1962, Penrose, 1962 e Chandler, 1997) sob perspectiva de competências em uma lógica que valoriza os recursos e capacidades considerando-os determinantes para o desenvolvimento organizacional (Wernerfelt, 1997, Barney, 1991 e 1997 e Andrews, 1971). Barbosa (2014) também trabalha ampliando a idéia de recurso, através da incorporação da dinâmica dos processos de sua criação e utilização abordando autores com Nelson e Winter (1982), que abordam a economia evolucionária, Teece, Pisano Shuen (1997), tratando das capacidades dinâmicas. Por fim, nesta linha argumentativa, Barbosa (2014) destaca Sanchez(2001), que afirma ser a competência uma habilidade da organização em sustentar uma coordenação de recursos e capacidades de forma a alcançar suas metas. Embora seja uma abordagem relevante na discussão sobre competências, definiu-se privilegiar no escopo conceitual a perspectiva desenvolvida, com maior ênfase no campo individual e gerencial.

neste capítulo a avaliação do instrumento de levantamento das Competências Gerenciais Essenciais e a Análise Fatorial de todas as dimensões do instrumento a saber: interpessoal, autogerenciamento, liderança, tomada de decisão, comunicação, Estratégia Organizacional, Gestão de Negócio, e Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade. Também são apresentados os resultados das Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais importantes, mais praticadas e as diferenças entre a Importância e a Prática das Competências Gerenciais Essenciais consideradas pelos gestores do PIM no desempenho da função gerencial.

No quinto capítulo, inicia-se com a análise dos resultados da *survey* da pesquisa: sócio-demográficos, profissionais e organizacionais e das Competências Gerenciais Essenciais, onde a análise se dá nas Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais Importantes, mais praticadas e as diferenças entre a Importância e a Prática das Competências Gerenciais Essenciais consideradas pelos gestores do PIM no desempenho da função gerencial. E por último é sistematizado a análise dos resultados, em busca de pistas conclusivas.

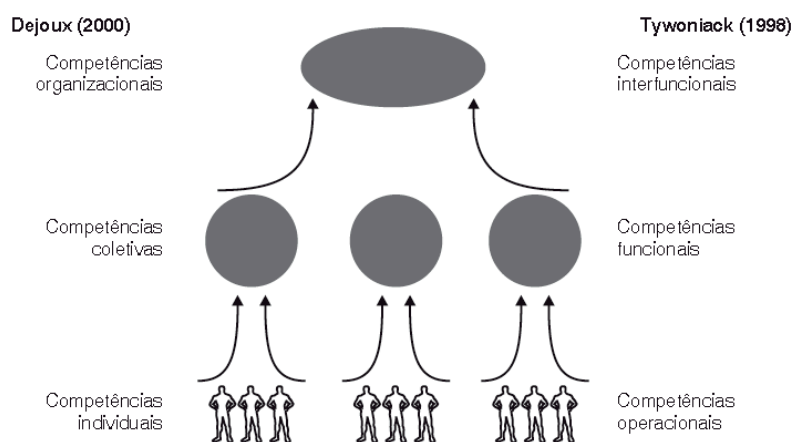
Por fim, apresenta-se a as conclusões do trabalho que foram sistematizadas da seguinte forma: as últimas considerações sobre as Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais Importantes e Praticadas pelos gestores do Polo Industrial de Manaus, bem como os hiatos ou gap entre as competências ideais e praticadas remetem para outras dimensões; Apresenta as principais recomendações desta tese para as organizações no PIM, com fins de refletirem sobre o contexto da realidade gerencial e assim oferecer caminhos que possam contribuir com os resultados organizacionais; Apresenta as principais recomendações desta tese para os gestores PIM objetivando produzir um ambiente onde possam gerenciar de forma eficiente e eficaz as equipes de trabalho; Depois apresenta algumas contribuições e limitações, onde a pesquisa abriu algumas frentes de questionamentos que não puderam ser aprofundadas pela limitação de tempo e recursos. E por último são resgatados os objetivos gerais específicos apontando a sua efetivação na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo tem como objetivo situar a discussão sobre competências visando dar inicialmente dar noção dos elos entre competências individuais, competências coletivas e competências estratégicas que segundo Michaux (2011) trata dos possíveis quadros teóricos que permitem explorar as articulações entre conceitos de competências que são desenvolvidos nos diferentes campos da ciência da administração. Os conceitos de competência individual, competência coletiva e competência estratégica para o autor se associam a correntes teóricas e empíricas muito diferentes.

É possível abordar essas diferentes articulações, para Michaux (2011), apoiando-se na teoria dos sistemas (Von Bertalanffy, 1951; Mélése, 1990; Morin, 1990) e com base no princípio de que um sistema se constrói a partir da interação de suas partes. Essa é a perspectiva que foi desenvolvida de forma explícita, por exemplo, por Tywoniack (1998) ou Dejoux (2000), os quais postulam que: da interação entre as competências individuais emerge uma competência coletiva e, por sua vez, da interação entre competências coletivas emergem as competências organizacionais, conforme mostra a Figura 1 os exemplos de abordagens que fazem vínculos entre o nível individual e o nível organizacional das competências com base na teoria dos sistemas.

Figura 1. Exemplos de abordagens que fazem o vínculo entre o nível individual e o nível organizacional das competências com base na teoria dos sistemas.



Fonte: Michaux (2011,p.3)

Ao abordar as articulações entre os conceitos de competências individuais, coletivas, organizacionais e estratégicas de uma forma diferente, Michaux (2011), optou-se por introduzir um conjunto de referências baseado na teoria do capital social. Sustentada em observações empíricas realizadas em contextos extremamente variados, essa teoria considera o capital humano (conjunto das competências dos indivíduos) e o capital social (normas de reciprocidade, referencial cognitivo que permite interações relevantes) como duas dimensões independentes.

Além disso, o capital social propicia às coletividades e às organizações “capacidades para se coordenarem e cooperarem internamente”, capacidades que aproximam esses fenômenos do entendimento de competência coletiva, e também da noção de “rotinas organizacionais tácitas”, defendida pelos autores da teoria dos recursos como um dos fundamentos da competência estratégica das organizações.

Torna-se importante discutir os aspectos conceituais da competência pois eles servirão de base para os constructos abordados no estudo aplicado junto aos gestores, a saber: competências interpessoais, auto gerenciamento, liderança, tomada de decisões, comunicação, estratégica organizacional, gestão e negócios, inovação, tecnologia e adaptabilidade . Para isso, tomou-se como referência as formas individuais, coletivas ou grupais, organizacionais e gerenciais (Tywoniack,1998; Dejoux,2000; Michaux,2011).

2.1 Competências: Primeiras Reflexões

Nos últimos anos, o tema competência encontrou guarida na pauta das discussões acadêmicas e empresariais. Desde então, tem sido associado a diferentes instâncias de compreensão. Para Fleury e Fleury (2001) as competências estão associadas no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formativos de competências).

Devido à crescente utilização da noção de “competência” no ambiente empresarial brasileiro, para Ruas (2005) isso tem renovado o interesse sobre esse conceito, seja através de uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais),

seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências).

A noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil. E apesar de todos os esforços, Ruas (2005) comenta que está longe de constituir um universo homogêneo, o que se percebe é que a noção de competências apresenta muitas indefinições e que dificultariam sua utilização adequada por parte das empresas.

Com efeito, ao introduzir o conceito de competência torna-se importante resgatar a evolução do processo produtivo, cujas reflexões se encontram na sociologia do trabalho. Para tanto, será apresentada a problemática das transformações que vem acontecendo no universo do trabalho, chamando atenção para suas características mais marcantes. E depois buscará analisar de que forma os trabalhadores e suas organizações têm enfrentado essa nova realidade.

Em relação às competências no contexto da sua dimensão histórica, Barbosa (2003) comenta que o ponto de partida da reflexão sobre competências remete esta análise ao necessário entendimento das transformações de natureza produtiva e social que atingiram as economias industrializadas a partir dos anos oitenta do século XX. O autor comenta que esse período da história recente marcou profundamente a trajetória social e seus diversos atores, e que a demonstração mais visível desse impacto pode ser observada no redimensionamento do Estado. Se o período pós-guerra demonstrou a força de políticas *keynesianas* e o acompanhamento de um aparente ciclo virtuoso de crescimento inesgotável, já o modelo de inspiração *Thatcheriano* nos fins dos anos setenta do século XX trouxe consigo um formidável esforço de reconstrução e reaparelhamento do aparato público.

Desse momento em diante, o mundo do trabalho passou por grandes transformações e se tornou necessária a reestruturação produtiva devido à crise da sociedade industrial. Essas transformações no universo do trabalho vêm afetando significativamente as sociedades industriais em todo o mundo. Onde formas de produção consideradas superadas pelo desenvolvimento de um capitalismo do tipo monopolista retornam numa outra dimensão, reincorporam a uma lógica de acumulação que enfatiza a competitividade e a qualidade.

O processo de reestruturação das atividades produtivas, principalmente a partir da década de 1970, tem passado por inovações tecnológicas e novas formas de gestão da força de trabalho. Conforme Santana e Ramalho (2004), o resultado tem sido um aumento significativo nos índices de produtividade, profundas alterações no relacionamento entre as empresas e nas formas de organização da produção, interferindo nas relações de trabalho e no processo de negociação com as instituições de defesa dos trabalhadores. Vista por muitos como inevitável dentro da racionalidade do mercado, essa reestruturação, no entanto, tem trazido também graves problemas sociais quanto ao nível de emprego e a garantia dos direitos conquistados pelos trabalhadores ao longo do século XX.

Dentre as principais transformações na esfera produtiva, Santana e Ramalho (2004) comentam que num cenário crescentemente globalizado, de abertura de mercados e de forte competição internacional, as unidades produtivas de grande porte ficam mais "enxutas" e aumentam a produtividade (a chamada *lean production*); a atividade produtiva passa a exigir trabalhadores polivalentes/flexíveis que, de posse de ferramentas flexíveis, teriam como resultado de seu trabalho um produto flexível; a parcela do trabalho fora do "foco" principal da empresa passa a ser subcontratada a outras empresas (ou *terceirizada*); o setor industrial perde volume frente ao setor de serviço e as flexibilizações das atividades produtivas levam também a um aumento da precarização nos contratos de trabalho.

Considerando ainda as principais transformações agora na esfera sociopolítica, os sindicatos passam a lutar para se desvencilhar de práticas marcadas pelo grande porte das empresas e pela falta de organização nos locais de trabalho, que os estava levando a uma diminuição na sindicalização e a uma dificuldade de competir com velocidade e adequação aos impasses trazidos pelos novos tempos, unido a isso o desemprego e a informação que corroem grandemente o poder de agenciamento das instituições sindicais.

Essas modificações que vêm acontecendo no mundo do trabalho têm como um dos seus pontos centrais aquele que se refere ao papel desempenhado pelos trabalhadores no processo produtivo. As mudanças em curso abriram uma série de questionamentos acerca dos impactos que trariam para as funções operárias na produção. Daí a necessidade de novos conceitos produtivos que garantiriam as tendências, segundo Santana e Ramalho (2004) para a formação e profissionalização da mão de obra industrial. Esse novo conceito de produção

deveria representar uma ruptura com o Taylorismo e o Fordismo, possibilitando a indagação: isso não significa o próprio fim da divisão do trabalho? O que de fato não ocorreu.

Diante das exigências dessas novas qualificações teria colocado em questão a própria noção de qualificação. Para Santana e Ramalho (2004) todo esse processo levaria, em termos teóricos, a uma quase superação da tese da polarização das qualificações, dando surgimento ao chamado modelo de competências. Esse poderia ter sido definido como um novo modelo pós-taylorista de qualificação no estágio de adoção de um novo modelo pós-taylorista de organização do trabalho e de gestão da produção. Nesse modelo a qualificação real dos trabalhadores passa a se construir a partir de características tais como o conjunto de competências implementadas no trabalho, articulando vários saberes, que seriam advindos de muitas esferas.

Diante dessas mudanças as formas de gerir pessoas também sofreram grandes transformações ao longo dos últimos anos. Dentre as principais mudanças que aconteceram Dutra (2001) cita três pelas quais passa a área de gestão de pessoas, são elas: a alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas; o deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento; e a maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa. Diante dessas mudanças ocorridas tem surgido novos conceito de gestão, e um dos paradigmas mais recentes que lhe é associado é o conceito de competências que estará sendo tratado a seguir.

2.1.1 Conceito de Competência: Construindo uma Definição

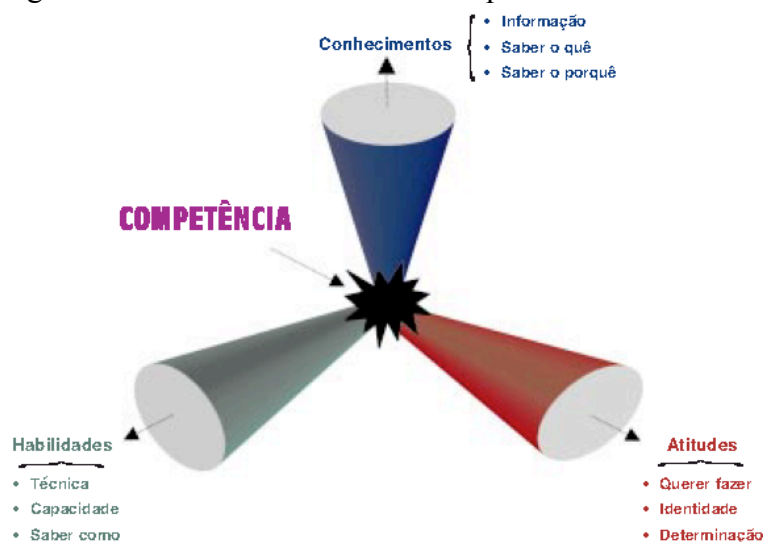
Dentre os estudos de competência que contribuem com o conceito de competências têm-se Brandão e Guimarães (2001) comentam que nos estudos de Durand (2000) construiu-se um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi², englobando não só

² Henri Pestalozzi (1746-1827), foi um pedagogo suíço, que idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand e heart*), isto é, na vida intelectual, técnica e moral do indivíduo (Larroyo, 1974).

questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, conforme mostra a Figura 2 sobre as três dimensões da competência. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de determinado propósito.

As respectivas dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa uma detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas.

Figura 2. As três dimensões da competência.



Fonte: Durand (2000)

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que, segundo Fleury e Fleury (2001), justificam um alto desempenho, acreditando-se assim que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Ou seja, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém.

Bitencourt e Barbosa (2003) comentam que o termo competências, além de ser dotado de uma grande diversidade conceitual, é um conceito abordado a partir de diferentes ênfases, como: formação, comportamento, resultado, aptidão, valores, estratégias, ação, interação, aprendizagem individual, autodesenvolvimento, mobilização, perspectiva dinâmica e

desempenho, dada a sua interface com vários campos do conhecimento. Eles sistematizaram no Quadro 1 a Evolução do Conceito de Competência, com um levantamento de vários conceitos de competências, com base em seus principais autores, a fim de facilitar sua compreensão.

Quadro 1. Evolução do Conceito de Competência

Autor	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
Boog (1991)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
Spencer & Spencer (1993)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
Sparrow & Bognanno (1994)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
Moscovici (1994)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.
Cravino (1994)	“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
Sandberg (1996)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
Bruce (1996)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
Boterf (1997)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
Magalhães (1997)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
Perrenoud (1998)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
Durand (1998)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados.
Hase <i>et al.</i> (1998)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...). A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.	Ação e resultado.

Continua

Quadro 1. Evolução do Conceito de Competência (Continuação)

Dutra <i>et al.</i> (1998)	“Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)”.	Aptidão, resultados e formação.
Ruas (1999)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação seus conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
Fleury & Fleury (2000)	“Competência: 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”.	Ação e resultado.
Hipólito (2000)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados e perspectiva dinâmica.
Davis (2000)	“As competências descrevem de forma holística a formação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
Zarifian (2001)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação e resultado.
Becker <i>et al</i> (2001)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.

Fonte: Barbosa e Bitencourt (2003)

Bittencourt (2004) comenta que, com base numa análise de algumas das várias correntes de estudos como a americana, latino-americana, francesa, australiana, a questão das competências permite relacionar o conceito de competência aos seguintes aspectos conforme o Quadro 2 : Aspectos abordados pelas diferentes correntes de pensamento sobre gestão de competências.

Quadro 2. Aspectos abordados pelas diferentes correntes de pensamento sobre gestão de competências.

Aspectos Abordados	Principais Autores
Formação	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1995), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Sandberg (1996).
Capacitação (aptidão)	Moscovici (1994), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Dutra <i>et al.</i> (1998), Zarifian (2001).
Ação (em oposição a potencial)	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Cravino (1997), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2001), Davis (2000), Zarifian (2001)
Articulação de recursos (mobilização)	Boterf (1997)
Resultados	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase <i>et al.</i> (1998), Becker <i>et al.</i> (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2001), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
Perspectiva dinâmica (questionamento constante)	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Bruce (1996)
Interação	Sandberg (1996)

Fonte: Bittencourt (2004, p. 59)

Depois de verificar as principais concepções sobre competências para começar a direcionar os principais conceitos de competência, Ceitil (2010) identificou quatro perspectivas principais sobre competências, são elas: as competências como atribuições; as competências como qualificação; as competências como traços e características pessoais; e as competências como comportamentos ou ações. Onde nas perspectivas das atribuições e da qualificação, as competências são tratadas como elementos extrapessoais e são definidas como atributos. Na perspectiva da competência como traços e características pessoais, elas são consideradas como características intrapessoais e são definidas como capacidades. Na perspectiva das competências como comportamentos ou ações, elas são consideradas como fenômenos interpessoais e são definidos como resultados de desempenho ou modalidades de ação.

Aprofundando um pouco mais as perspectivas propostas, Ceitil (2010) comenta que as competências como atribuições, é a perspectiva mais tradicional sobre o conceito, o que ele

chama de léxico institucional. “Nesta perspectiva, as competências são consideradas como prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções e responsabilidades” Ceitil (2010, p.24). E completa seu raciocínio dizendo que as competências são um dado, um elemento externo a pessoa, que é adstrito a um determinado papel organizacional ou social que essa pessoa desempenha. Dessa forma, a competência existe como elemento formal quer a pessoa a use ou não.

As competências como qualificações, segundo Ceitil (2010), enfatizam a noção de competências como um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por um via do sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional, ou ainda por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida. Nesse contexto uma pessoa está qualificada para o desempenho de um determinado cargo ou função, se estiver no seu currículo, um conjunto de formações reconhecidas como válidas para garantir a qualidade do seu desempenho no exercício desse cargo ou função.

Tanto as perspectivas das atribuições quanto as de qualificação, apresentam as competências como entidades extrapessoais, essencialmente relacionadas com estatutos poderes, ou graus de qualificação, obtidos por via formal ou institucional que existem independentes do desempenho individual dos seus detentores.

As competências como traços ou características pessoais, para Ceitil (2010) apresenta as competências como características intrapessoais, ou seja, como fatores inerentes à personalidade de cada indivíduo, mais ou menos solidamente estruturadas ao longo da sua ontogênese individual. Uma particularidade importante é que estes traços ou características pessoais podem existir independentemente dos comportamentos concretos que cada pessoa apresente, não sendo imediatamente perceptível por meio da simples observação.

As competências como comportamentos e ações, para Ceitil (2010) apresentam as competências como interações, ou seja, como resultados concretos de um desempenho ou como ações concretas que as pessoas desenvolvem no seu quotidiano profissional. O ponto chave desta perspectiva é que elas só existem e fazem sentido na e pela ação. As metodologias de intervenção que seguem esta perspectiva privilegiam o instrumento de

observação e de medida de comportamentos, definindo as competências como indicadores comportamentais suscetíveis de serem medidos de forma objetiva e relativamente inquestionável.

O termo competência não é um tema novo. Fleury e Fleury (2004), comentam que o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos já vem acontecendo desde o século passado. Dutra, Hipólito e Silva (2000) também confirmam que os estudos sobre competência são na sua maioria de origem americana e desenvolveram seus trabalhos durante os anos 70 e 80 do século XX, tendo como principais expoentes McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), para esses autores, definem a competência como um conjunto de qualificações ou características preconizáveis, que permitem a alguma pessoa ter desempenho superior em certo trabalho ou situação. Comentam ainda, que a competência pode ser prevista ou estruturada, de modo que se estabeleça um conjunto qualificador ideal, para que a pessoa apresente uma realização superior em seu trabalho.

Dutra, Hipólito e Silva (2000) comentam que Parry (1996) resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos; tais predicados são susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento. Porém, Parry (1996) questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos; sublinha que alguns estudos fazem a distinção entre competências flexíveis (*soft competencies*), que envolveriam traços de personalidade, e competências rígidas (*hard competencies*), que se limitaria a assinalar as habilidades exigidas para tal ou qual trabalho específico.

No que se refere à gestão de competências na corrente britânica, Bittencourt (2001) comenta que a visão de *competency e competence* parece ser relevante. Esse esclarecimento identifica não somente a diferença entre terminologia e conceitos, mas também aborda noções e concepções específicas que orientam as práticas e processos de trabalho. A diferença básica se refere à ênfase na pessoa (processo intrínseco) ou no cargo (processo extrínseco).

Barbosa e Bitencourt (2004) enfatizam que a abordagem britânica possui uma conotação mais operacional, decorrente da aproximação entre o sistema nacional de certificação e o mercado de trabalho. Os autores diferenciam a concepção norte-americana e britânica. O Quadro 3 mostra uma comparação entre *Competency* e *Competence*, onde o público alvo de uma é o gerencial e a outra operacional.

Quadro 3. Comparação entre *Competency* e *Competence*

	<i>Competency</i>	<i>Competence</i>
Origem	Estados Unidos	Inglaterra
Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.	Resultados e produtos.
Abordagem	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
Propósito	Identificar desempenhos superiores (processo educacional).	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho).
Foco	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
Ênfase	Características pessoais (<i>input, learning and development of competency</i>).	Tarefas e resultados (<i>output, workplace performance</i>).
Público-alvo	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Bittencourt (2001, p. 33)

Dutra, Hipólito e Silva (2000), por sua vez, comentam que durante os anos 80 e 90 do século XX, muitos autores contestaram essa definição de competência, associando-a às realizações das pessoas, àquilo que elas proveem, produzem ou entregam. Ou seja, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para certo trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado. Esta linha é defendida por autores como Jacques (1990), LeBortef (1995), Zarifian (1996), entre outros, em sua maioria europeia.

Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Fleury e Fleury (2001) comentam que o debate francês sobre competência nasceu na década de 70 do século XX, e surgiu justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho, principalmente na indústria, procuravam aproximar o ensino das necessidades reais das organizações, visando

a aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. Para os autores do ponto de vista do campo educacional, o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo assim o inventário de competências: *bilan de compétences*.

Contribuindo com este contexto, Ruas (2005) comenta que o que há de mais relevante na construção da noção de competência passa pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização. Esses elementos resultam por configurar, no nível tático e operacional, novas formas de conceber e organizar o trabalho: de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluída, na qual os processos de previsão são mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho do que na forma como deve ser feito.

Ruas (2005) continua especificando este contexto no setor de serviços, atividade econômica predominante no contexto atual de negócios no mundo; o foco é cada vez mais dirigido para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa. E ele conclui dizendo que nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica que enfrenta.

Ruas (2005) diz que a noção de competências trata de forma predominante o desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria, pouco previsíveis, conforme Ruas (2005) mesmo coloca as noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos. Quanto à qualificação, ela acontece quando há uma relativa estabilidade da atividade econômica; concorrência localizada; lógica predominante: indústria (padrões); emprego formal e forte base sindical; organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas; foco no processo e baixa aprendizagem; Quanto à competência, ela se torna preponderante, quando há baixa previsibilidade de negócios e atividades; intensificação e ampliação da abrangência da concorrência; lógica predominante: serviços (eventos); relações

de trabalho informais e crise dos sindicatos; organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncional idade; foco nos resultados e alta aprendizagem.

Já o conceito que emerge na literatura francesa a partir dos anos 90, segundo Fleury e Fleury (2001), procuravam ir além do conceito de qualificação. Fleury e Fleury (2001), comentam que Zarifian (1999) focava três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações: a primeira é a noção de evento, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; a segunda é a comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão; e a terceira é a noção de serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades.

O estudo das competências para Zarifian (2003) envolve três formulações principais, que são complementares entre si: a primeira formulação afirma que a competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais. Já a segunda formulação Zarifian (2003) afirma que a competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta; e a terceira formulação Zarifian (2003) afirma que a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

O pensamento de Zarifian (2003) se assemelha ao de Le Boterf (1995) que considera que a competência não reside nos recursos (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos. Para esses autores, a competência não reside nos estoques de conhecimentos e habilidades das pessoas, mas não há competência sem ação, ou seja, é preciso que os conhecimentos e habilidades sejam mobilizados, de modo pertinente e oportuno, em uma situação de trabalho, para que haja competência. Le Boterf (1995) considera que a competência se situa em uma encruzilhada,

com três eixos formados pela pessoa (biografia, socialização), formação educacional e experiência profissional.

Assim, a competência, segundo Le Boterf (2003), é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas, por um lado, pela aprendizagem e formação, e, por outro, pelo sistema de avaliações. O autor complementa que uma pessoa profissional ou competente no contexto atual é aquela que sabe administrar uma situação profissional complexa. Para ele, saber administrar a complexidade está relacionado a saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender e saber se envolver. Para a organização, as competências devem agregar valor econômico, e, para o indivíduo, valor social. O Quadro 4 a seguir ilustra a combinação de Saberes Profissionais que integram a competência. Assim, para Le Boterf (2003, p. 13), o “saber combinatório está no centro de todas as competências”, que é uma combinação dos saberes expostos no quadro 4 a seguir.

Quadro 4. Saberes Profissionais

Saberes do profissional: aquele que sabe administrar uma situação complexa	Saber agir e reagir com pertinência	Saber o que fazer.
		Saber ir além do prescrito.
		Saber escolher na urgência.
		Saber arbitrar, negociar e decidir.
		Saber encadear ações de acordo com uma finalidade.
	Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	Saber construir competências a partir de recursos.
		Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio.
	Saber transpor	Saber memorizar múltiplas situações ou soluções-tipos.
		Saber distanciar-se, funcionar em “dupla-direção”.
		Saber utilizar seus metacconhecimentos para modelizar.
		Saber determinar e interpretar indicadores de contexto.
		Saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis.
	Saber aprender e aprender a aprender	Saber tirar as lições da experiência, saber transformar sua ação em experiência.
		Saber descrever como se aprende.
		Saber agir em circuito duplo de aprendizagem.
	Saber envolver-se	Saber envolver sua subjetividade.
Saber assumir riscos.		
Saber empreender.		
Ética profissional.		

Fonte: Le Boterf (2003)

Barbosa (2008) comenta que na abordagem francesa existe consenso quanto ao significado e valor social das competências e quanto à importância da validação das competências adquiridas na situação real de trabalho. Tal abordagem considera a recomposição das ocupações e o espaço de trabalho como local de formação; portanto, a abordagem francesa, difere da norte-americana, na medida em que considera que só se pode falar em competência quando há competência em ação, pois a competência envolve saber ser e agir em contextos diferentes. A principal contribuição dessa abordagem em relação à abordagem norte-americana é ir além da definição de competência como atributos pessoais ou qualificações necessárias para um determinado cargo, considerando a automobilização da competência um fator determinante.

Dutra, Hipólito e Silva (2000) comentam que no início do século XX que Parry (1996) procura pensar a competência como o somatório dessas duas linhas, como sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade. Dutra, Hipólito e Silva (2000) continuam comentando que outra linha importante é dos autores que procuram discutir a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (Schein, 1990; Derr, 1988). E dessa forma, vincula-se a ascensão a níveis mais altos (e, portanto mais complexos a serem desempenhados) ao amadurecimento da pessoa, uma vez que se exige uma capacidade mental, experiência, conhecimento, compreensão do mundo e resistência mental superiores, de forma a permitir a adição de valor ao trabalho de seus subordinados (Rowbottom e Billis, 1987; Jacques, 1990). Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desequilíbrio desses fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo, perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento e frustração.

Barbosa e Bitencourt (2003) afirmam que a noção de competência surge como contraponto ao conceito de qualificação, sendo que, em seu início ainda não englobava a ideia de relação social. Com a reformulação do conceito de qualificação, o debate sobre competências se associou à vertente educacional. Essa linha de pensamento está ancorada na ideia de que as competências técnicas não atendem ao novo desenho produtivo, mas essas

precisam estar associadas às atitudes críticas e reflexivas, formando as competências gerais dos trabalhadores.

Para concluir esse leque de definições, Barbosa (2003) diz que pode ser ainda enriquecido pelas concepções de diferentes autores, inclusive os brasileiros, e naturalmente não esgota a vastidão do conceito e de suas abordagens. Ao propor elementos de reflexão, particularmente quanto à sua aplicabilidade no contexto das organizações, a categorização e/ou classificação quanto a níveis de competência, a sua caracterização e posterior validação, em contexto de fortes turbulências e transformações profundas, são um indicativo da possibilidade de entendimento das experiências em curso no interior de organizações que adotam mecanismos com esse perfil.

Ao destacar a produção acadêmica brasileira sobre competência, Barbosa (2003) destacou alguns trabalhos conforme o Quadro 5 – Destaques da Produção Acadêmica no Brasil sobre competência.

Quadro 5. Destaques da Produção Acadêmica no Brasil sobre Competência.

Autor	Estudo
Luz (2001)	Realizou estudo qualitativo na empresa de telecomunicações Telemig, discutindo aspectos relacionados à construção de perfis de competência.
Bitencourt (2001a; 2001b; 2001c)	Abordou os principais conceitos, princípios e práticas da Aprendizagem Organizacional e sua interface com a gestão de competências gerenciais à luz de experiências no Brasil e na Austrália.
Streit (2001)	Em uma linha que se aproxima à do estudo anterior, observou, por meio de estudo desenvolvido em duas empresas do ramo industrial localizadas no Rio Grande do Sul, a relação entre competências e inovação.
Brandão & Aquino (2001)	Discutem a interdependência entre competências e desempenho.
Dutra (2001)	Aborda, a partir de diferentes artigos, a gestão de recursos humanos e seu olhar para as competências.
Eboli (2000)	Discutiu as universidades corporativas e seu papel no desenvolvimento de competências.
Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)	Realizou em 2001, deu destaque ao tema, por meio dos trabalhos de Barbosa (2001), Bitencourt (2001c), Ribeiro, Guimarães & Souza (2001) e Ferraz (2001).

Fonte: Adaptado Barbosa (2003, p. 293)

A gestão por competências vem sendo discutida nos mais diversos encontros e fóruns nacionais e internacionais e a sua atratividade enquanto um programa de desenvolvimento e competitividade é indiscutível. Entretanto, muitas são as críticas e as dificuldades enfrentadas pelas empresas que optam por gerenciarem seus recursos com base em competências.

Bittencourt (2001) relaciona alguns aspectos considerados relevantes para a reflexão crítica e o debate do tema competências gerenciais podem ser listados, conforme a síntese a seguir:

- A maneira como as competências são definidas – o conceito de competência possui diferentes significados e contradições. Prevalece a ênfase na construção de atributos (visão estática) e falta a visão processual (perspectiva dinâmica);
- A tendência a “viver no passado” – o mapeamento de competências baseia-se na necessidade do momento, não existindo uma preocupação com a construção de competências necessárias no futuro.
- A qualidade dos atributos de competências – os desenhos de competência são geralmente superficiais e pobres. Representam muitos atributos (quantidade) e não se questiona a sua qualidade;
- A identificação da efetividade gerencial e a falta de atenção para as “qualidades *soft*” – a finalidade dos construtos de competência se volta para definir atributos de comportamentos gerenciais que sejam efetivos. Mas o que é um padrão gerencial efetivo? Tendo-se em vista a dificuldade de aferir aspectos ligados a atitudes, muitos modelos simplificam a questão ignorando essa dificuldade e privilegiando atributos que sejam menos significativos, mas fáceis de mensurar;
- A natureza genérica das competências – o predomínio de listas de competências genéricas ilustra essa questão. Tais listas são desprovidas de um contexto e/ou não refletem a necessidade da diversidade no próprio contexto organizacional;

- Burocracia e custo – existe a predominância de formalismo voltado à confirmação de competências, e não ao seu desenvolvimento;
- Falta de orientação futura – retrata a falta de questionamento sobre a importância e articulação de competências com a visão estratégica de Recursos Humanos. Ou seja, falta de visão integrada em que as competências se relacionam aos processos de novos padrões de seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento e sucessão de recompensa e reconhecimento, acompanhamento e avaliação;
- O “sentir-se competente” – as pessoas buscam o sucesso, ou seja, precisam sentir-se competentes. A crítica se refere à falta de espaço para a aprendizagem a partir do erro ou experiências de insucesso;
- A questão de fazer a diferença – refere-se à falta de sentido ou significado atribuído entre o *link* competências e trabalho. Quando se percebe o significado do trabalho, desperta-se o sentimento intrínseco de motivação que faz com que as pessoas pensem no seu trabalho como algo único e que faz a diferença;
- “Cenário skinneriano” – representado pela equação estímulo/resposta, ou melhor, “faça isso e tenha aquilo”. Essa situação retrata a visão limitada de competências como processo manipulativo e pouco construtivo, desprovido de características que promovam o desenvolvimento gerencial;
- A questão do *feedback* – existe a tendência de avaliar padrões pessoais e não as atividades propriamente ditas. Observa-se uma tendência de oferecer *feedback* positivo e poucas críticas construtivas.

Com fins de minimizar ou evitar estas dificuldades, Bittencourt (2001) comenta que torna necessário fazer uma revisão sobre o que é realmente importante para as pessoas e para as organizações, como fins de se estabelecer um processo mais reflexivo e crítico do que se busca para, assim, poder gerir as competências de uma forma mais autêntica e consciente, com uma visão mais dinâmica e estratégica voltada à qualidade de recursos e atributos de competências a partir de cada ambiente organizacional.

Barbosa e Bitencourt (2003) formularam ainda algumas questões que as empresas devem responder antes da implementação da Gestão de Competências, a fim de que o processo possa ocorrer de forma mais consistente e coerente: O que é competência? Quais são os resultados esperados com o desenvolvimento de competências? Como esses resultados podem ser aferidos? Quais as práticas formais e informais que podem estimular o desenvolvimento de competências? Essas práticas são restritas a treinamento e desenvolvimento? Como se articula a visão estratégica da organização (*core competence*) com a aplicação das competências gerenciais?

2.2 Sistematizando o debate sobre o conceito de competências

À luz do que foi exposto até o momento, é possível construir um quadro de referências considerando as competências individuais, sendo aquelas que se referem ao indivíduo, onde a entrega é resultante do trabalho individual; as competências coletivas ou grupais, aquelas que fazem referência ao coletivo, onde a entrega é resultado do trabalho coletivo; as competências organizacionais, que dizem respeito à tática organizacional para atingir a sua estratégia; e as competências estratégicas são as que relacionam o esforço estratégico da organização diante do mercado; e as competências gerenciais, que procuram realizar a interação entre as demais competências da organização. Cada qual possui suas peculiaridades e características que podem ser entendidas e sistematizadas na sequência.

2.2.1 Competência Individual

O conceito de *competência individual* foi explorado progressivamente, segundo Michaux (2011,p.1) em particular nos campos da gestão de recursos humanos e da sociologia do trabalho, a partir dos anos 1980, com o surgimento do que foi denominado de a “abordagem competência”. Um *corpus* teórico e empírico considerável permite situar atualmente esse conceito em nível internacional.

Em relação ao conceito de competência do indivíduo cuja construção é mais antiga e heterogênea. Segundo Ruas (2005), não há dúvida de que sua origem se confunde com uma noção que lhe é relativamente associada – a de qualificação, também alvo de um extenso debate especialmente entre os anos 1960 e 1980. Entretanto, esse debate precedente é

contextualizado num ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical. Nesse contexto, a noção de qualificação é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria.

Na dimensão individual, Fleury e Fleury (2001) comentam que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Os autores comentam que Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência são um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Em relação aos limites que possam ser encontrados na competência individual, Fleury e Fleury (2001) comentam que a sua limitação não está na sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. Para eles a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme ilustra a Figura 3 sobre as Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.

Figura 3. Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001,p.188)

Para Le Boterf (1995) competência é um saber agir responsável e reconhecida pelos outros, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. O que significam os verbos expressos neste conceito? O Quadro 6, sobre a Competências para o Profissional, a seguir inspirado na obra de Le Boterf (1995) propõe algumas definições.

Quadro 6. Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz; Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001,p.188) adaptado de Le Boterf (1995)

Ruas (2005, p.49) apresenta no Quadro 7 a Composição das Competências Individuais nas Principais Abordagens Teóricas.

Quadro 7. Composição das Competências Individuais nas Principais Abordagens Teóricas

Parry (1996)	Escola Francesa	Le Boterf(1995)
Traços de personalidade (iniciativa, auto-estima)	Conhecimentos (técnico-científicos)	Conhecimentos (operacionais e sobre o ambiente)
Habilidades (capacidade de negociação, de orientação, etc.)	Habilidades (capacidade de decidir rapidamente, dar feedback)	Habilidades (experiential, relacional, cognitivo)
Estilo e Valores (orientado pela ação, intuitivo)	Atitudes (assumir riscos, disposição para aprender).	Atitudes (atributos pessoais e relacionais)
Competências (resolver problemas, saber escutar, etc.)		Recursos fisiológicos (energia, disposição)
		Recursos do ambiente (sistemas de informação, bancos de dados)

Fonte: Adaptado de Ruas (2005,p.49)

2.2.2 Competências Coletivas

Já o conceito de *competência coletiva* segundo Michaux (2011) foi associado inicialmente aos fenômenos sócio cognitivos analisados principalmente em psicologia, em psicossociologia ou, ainda, em ergonomia, no contexto das coletividades de trabalho, em especial dos grupos e das equipes. Na ciência da administração, o conceito de competência coletiva foi desenvolvido na década de 1990, mas sua difusão maior ocorreu a partir dos anos 2000, gerando a coexistência de várias concepções sobre o tema. Além da competência coletiva na forma de “efeito equipe”, concepção dominante ainda hoje, a competência coletiva está ligada também a fenômenos de aprendizagem coletiva na ação, fenômenos esses resultantes da adaptação da coletividade a mudanças diversas, do confronto de práticas profissionais no contexto de grupos de reflexão ou, ainda, da mobilização de competências coletivas transversais para enfrentar os imprevistos quotidianos. Pode-se dizer, então, que esse conceito ainda está em processo de apropriação na academia.

Le Boterf (2003) considera a competência coletiva resultante da combinação das competências individuais. O autor compara a estruturação da competência coletiva – que emerge da articulação das competências individuais – à linguagem, pois o sentido emerge das frases construídas com palavras. Para este autor a competência coletiva é formada pelos seguintes elementos: o saber elaborar representações compartilhadas, que são constituídas de

normas e valores coletivos, prioridades, esquemas interpretativos, sistemas comuns de referências e temas de ação; o saber se comunicar: diz respeito à elaboração de uma linguagem comum, que interage e reforça a coesão da equipe; o saber cooperar: os membros da equipe devem colaborar com estatutos, culturas, recursos ou procedimentos, pois não há competência sem conhecimentos compartilhados; e o saber aprender coletivamente por meio da experiência: a aprendizagem ocorre por e na ação, que permite que a equipe tire lições da experiência.

Le Boterf (2003) apontou ainda que as condições de emergência das competências coletivas são elas: cooperação entre as competências, relações de ajuda mútua; competências ou saberes comuns; oferta e procura de competências; estrutura de geometria variável; estruturas matriciais e projetos transversais; tratamentos de interfaces; diversidade de competências; relações de solidariedade e convivência; ciclos de aprendizagem; gerenciamento da memória organizacional; e o gerenciamento apropriado de pessoas.

Ao tratar das competências coletivas Retour e Krohmer (2011) coletaram um conjunto de Definições sobre Competências Coletivas propostas por vários autores com o objetivo de examinar o conceito e seus atributos conforme o Quadro 8.

Quadro 8. Definição de competências coletivas

Autores	Definições
De Montmollin(1984)	Sem cair no mito do “trabalhador coletivo”, pode-se levantar a hipótese de uma competência coletiva e de sua gênese quando, no seio de uma equipe, as informações são trocadas, as representações se uniformizam, os “saber-fazer” se articulam, os raciocínios e as estratégias são elaborados conjuntamente. Essa competência coletiva não elimina, obviamente, mas supõe competências individuais complementares.
Nordhaug (1996)	As competências coletivas são “compostas pelos conhecimentos, pelas capacidades e pelo código genético de uma equipe”.
Wittorski (1997)	Percurso coletivo e cooperativo de resolução de problema pela análise crítica do trabalho.
Dejoux (1998)	Conjunto das competências individuais dos participantes de um grupo, mais um componente indefinível, que é próprio ao grupo e oriundo da sinergia e da dinâmica deste grupo.
Dubois e Retour (1999)	Capacidade de um coletivo de indivíduos de inventar, no trabalho, sua organização, que vai além de um simples desdobramento de um esquema de conjunto formalizado pelas regras organizacionais.
Pematin (1999)	Saber combinatório próprio a um grupo, o qual resulta da complementaridade e da criação de sinergia de competências individuais das quais não é a soma.
Dupuich-Rabasse (2000)	Uma combinação de saberes diferenciados que são aplicados na ação, a fim de atingir um objetivo comum cujos autores apresentam representações mentais comuns e pretendem resolver conjuntamente os problemas.

Continua

Quadro 8. Definição de competências coletivas (Continuação)

Ghilhon e Trépo (2000)	Conjunto de conhecimentos (aprendidos e formalizados) e de saberes (tácitos e explícitos) envolvidos em um processo de produção em ação numa organização. A competência coletiva é composta pelos produtos da interação dos indivíduos de mesmo <i>métier</i> ou de <i>métie</i> diferentes. As competências coletivas são o resultado do encontro entre a organização e o ambiente, através da interpretação que cria e define uma linguagem e um modo de coordenação entre as pessoas.
Amherdt <i>et al.</i> (2000)	Conjunto de saber-agir que emergem de uma equipe de trabalho, combinando recursos endógenos e exógenos de cada um dos membros, criando competências novas oriundas de combinação energéticas de recursos.
Bataille (2001)	Capacidade reconhecida a um coletivo de trabalho de enfrentar uma situação que não poderia ser assumida por nenhum dos membros individualmente.
Michaux (2003)	Saberes e saber-fazer tácitos (compartilhados e complementares) ou ainda trocas informais sustentadas por solidariedades que participam da “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo em que se coordenar a fim de produzir um resultado comum ou construir soluções.

Fonte: Retour e Krohmer (2011, p.47)

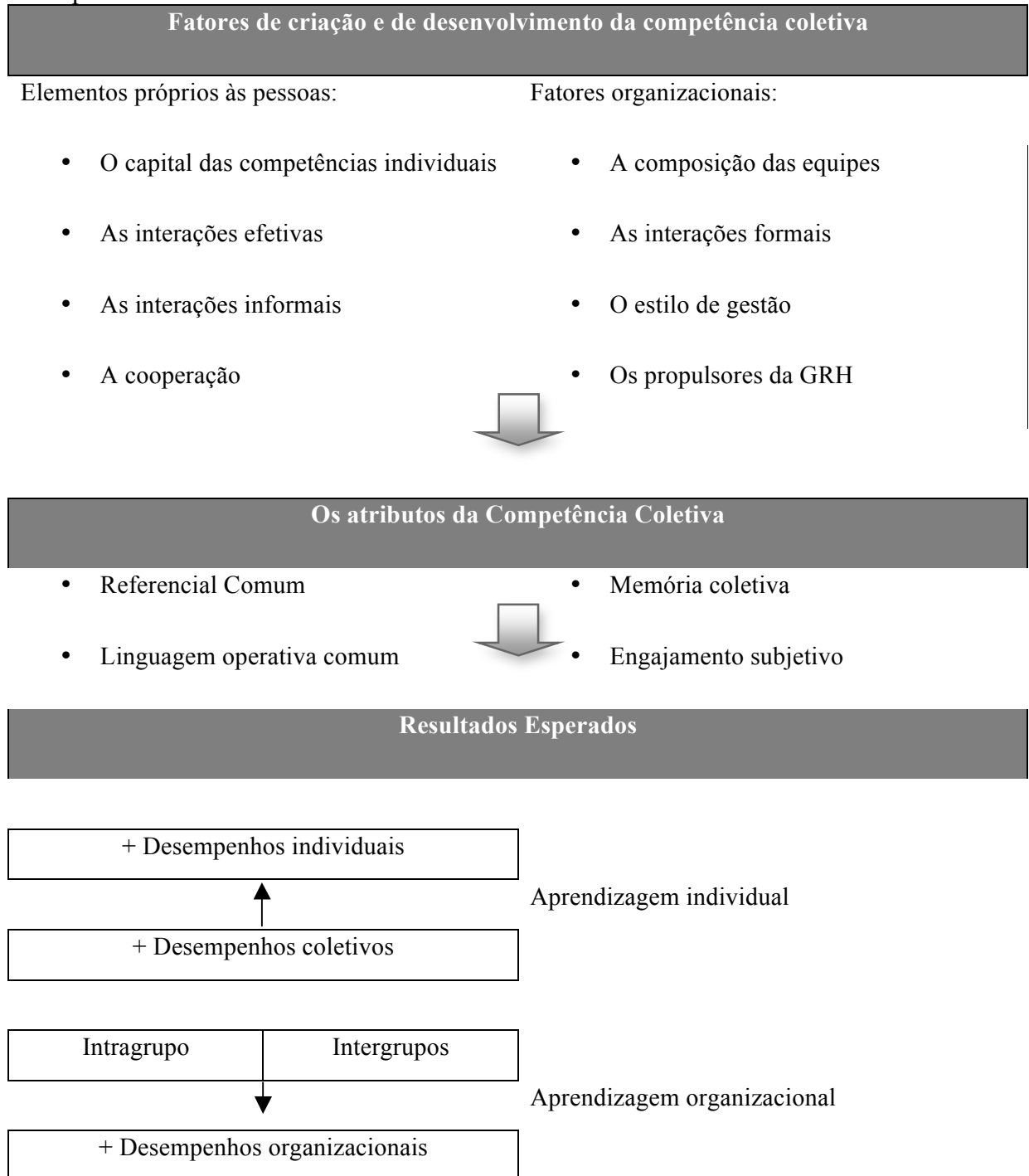
Retour e Krohmer (2011) perceberam no estudo que a competência coletiva é aprendida por duas acepções diferentes e complementares. A primeira faz referência a um saber-fazer operacional próprio a um grupo e que lhe permite atingir um desempenho fora do alcance de um único indivíduo ou superior a soma das competências individuais; a segunda leva a constatação de que as pessoas que trabalham em grupos, ou que trocam com outras pessoas próximas de suas atividades profissionais quando do exercício mesmo de suas atribuições ou em reuniões formais ou informais, vão criar uma competência coletiva cuja tradução operacional se concretizará no momento das ações realizadas individualmente. Eles também distinguem, com base nas definições dos diversos autores, quatro atributos fundamentais que constituem a competência coletiva. São eles: o referencial comum; a linguagem compartilhada; a memória coletiva e o engajamento subjetivo.

Segundo a análise de Retour e Krohmer (2011) mostra que as fontes de criação das competências coletivas são numerosas e variadas. A seguir as determinadas fontes de criação: os elementos próprios às pessoas (o capital das competências individuais, as interações efetivas e informais e a cooperação). Já os fatores organizacionais são: a escolha da composição dos coletivos de trabalho, as interações formais, o estilo de administração e os motores de ação próprios a gestão de recursos humanos.

E os resultados esperados dessa interação da gestão das competências coletivas é segundo a análise de Retour e Krohmer (2011) a melhoria do desempenho individual, através do desempenho do indivíduo; a melhoria do desempenho do grupo coletivo considerado, tanto

o intragrupo e o intergrupo, o que certamente, com a aprendizagem organizacional, aumentará o desempenho organizacional. Conforme se pode ver na Figura 4, dos Fatores da Criação e de Desenvolvimento, os Atributos e Resultados esperados da Competência Coletiva.

Figura 4. Fatores de Criação e de Desenvolvimento, os Atributos e Resultados esperados da Competência Coletiva.



Fonte: Retour e Krohmer (2011, p.56).

2.2.3 Competências Organizacionais

A competência estratégica segundo Michaux (2011) faz parte dos conceitos desenvolvidos no quadro da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR). Na segunda metade dos anos de 1980, essa abordagem renovou o quadro teórico da análise estratégica, a qual, até então, era centrada quase exclusivamente na análise do ambiente. Nessa perspectiva, a vantagem concorrencial não residiria apenas na exploração de uma posição dominante em um mercado, mas também em uma maior valorização de seus recursos internos tanto tangíveis quanto intangíveis. É por isso que, progressivamente, a noção de “competência organizacional” ou “estratégica”, apareceu na literatura internacional voltada ao tema estratégia como um saber-fazer distintivo que permite a uma empresa se diferenciar e, portanto, como uma fonte de vantagem concorrencial.

Conforme comentam Fleury e Fleury (2004) na perspectiva mais estratégica da noção de competência têm origem numa abordagem da organização como um portfólio de recursos – *resource based view of the firm*. A abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico, financeiro, intangível, organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos, e é esse portfólio que cria vantagens competitivas. Fleury e Fleury (2004) continuam comentando que a abordagem dos recursos da firma enfatiza a maior importância de se centrar a formulação estratégica em um grupo específico de recursos, ou seja, aqueles que garantem lucratividade em longo prazo. Essa abordagem distingue entre recursos e competências, onde “um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário [...] e uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa [...] uma competência é construída a partir de um conjunto de ‘blocos’ denominados recursos” (Mills *et al.*, 2002, p. 9-14).

Em relação ao conceito de competências de uma organização, Fleury e Fleury (2004) comentam que Prahalad e Hamel (1990) diferenciam competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias para cada função, ou seja, as competências organizacionais. Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui

diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações. Para os autores tal competitividade vai depender, no longo prazo, da administração do processo de aprendizagem organizacional, que vai reforçar e promover as competências organizacionais e vai dar foco e reposicionar as estratégias competitivas.

Fleury e Fleury (2004) comentam que, procurando sistematizar esses conceitos, Mills *et al.* (2002) propõem uma síntese para definir os vários níveis de competências organizacionais, são elas: competências essenciais, competências que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia; competências distintivas, competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas; competências organizacionais ou das unidades de negócios, competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa; competências de suporte: atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências; capacidades dinâmicas, capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Alguns pontos merecem destaque nessa sistematização segundo Fleury e Fleury (2004) em primeiro lugar, a diferenciação proposta entre as competências distintivas, reconhecidas pelos clientes, e as competências organizacionais. Esse ponto é muito pouco enfatizado por outros autores e, é algo que dificilmente as organizações conhecem, embora partilhem o discurso sobre a importância do cliente. Outro ponto diz respeito ao conceito de competência organizacional: a nosso ver, ela pode perpassar as várias unidades de negócio e ser geral à organização.

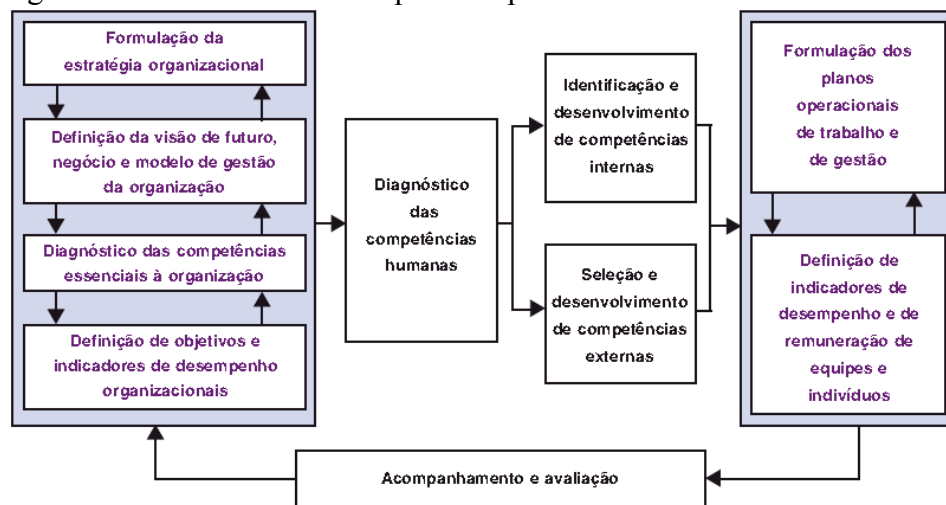
Zarifian (1999) distingue diversos conteúdos em relação às competências organizacionais que acabam por configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências: competências sobre processos (os conhecimentos sobre o processo de trabalho); competências técnicas (conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado); competências sobre a organização (saber organizar os fluxos de trabalho); competências de serviço (aliar a competência técnica à pergunta “qual o impacto que esse

produto ou serviço terá sobre o consumidor?”); competências sociais (saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas). O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Com o objetivo de verificar as razões da atratividade da noção de competência no campo organizacional, Ruas (2005) verificou três principais razões: a primeira foi o uso da noção de competência como representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho – a competência não existe *a priori*, mas só pode ser reconhecida em uma situação real de trabalho; tal perspectiva revolucionou os processos de gestão organizacionais, especialmente de avaliação, uma vez que os atributos pessoais não garantem o comportamento competente. A segunda foi a flexibilidade e adaptabilidade intrínsecas à Gestão de Competências – este argumento tem como base a forte necessidade/tendência atual de customização de produtos e serviços que só pode ser suprida pela ideia de que a competência se manifesta na situação ou contexto. A terceira foi a sua condição de atuar como uma referência conceitual homogênea nas diferentes instâncias organizacionais – a noção de competência expressa as necessidades internas e mobiliza o desenvolvimento das estratégias competitivas.

Já o modelo de gestão de competências proposto por Brandão e Guimarães (2001), consiste em um processo contínuo, que parte da formulação da estratégia organizacional, acompanhada da missão (razão da existência da organização), visão de futuro (o que a organização quer ser em um futuro próximo) e seus objetivos estratégicos (desígnios a atingir, ou seja, a situação a ser buscada pela organização em um período de tempo). A partir dos objetivos estratégicos, a organização deve definir indicadores de desempenho e as suas metas, e, posteriormente, identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. O diagrama apresentado a seguir A Figura 5 ilustra o modelo de Gestão por Competências concebidas por Brandão e Guimarães (2001,p.14).

Figura 5. Modelo de Gestão por Competências

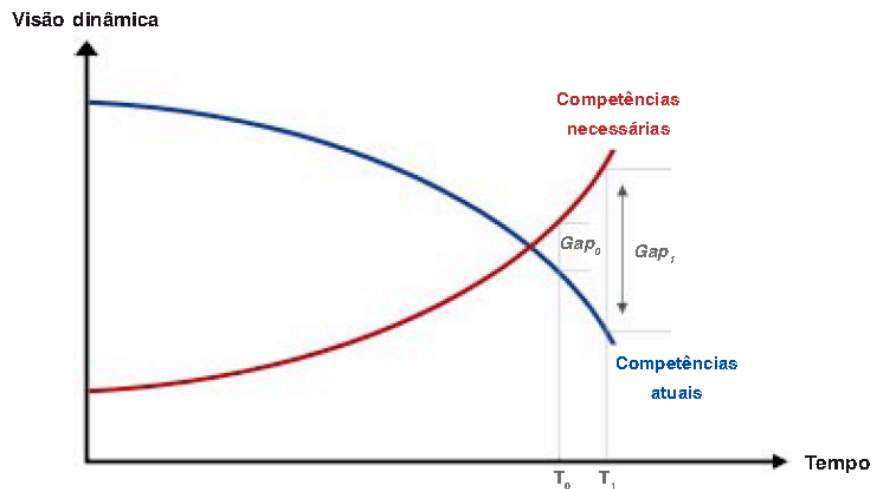


Fonte: Guimarães e Guimarães (2001,p.14).

Brandão e Guimarães (2001) comentam que diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Um modelo sugerido por Ienaga (1998), citado por estes autores, tem como passo inicial a Identificação do *Gap* de competências da organização, como mostra a Figura 6. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa.

Brandão e Guimarães (2001) concluem que a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direcionam suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

Figura 6. Identificação do *Gap* de competências



Fonte: Adaptado Ienaga (1998).

De acordo com Carbone *et al.* (2005), a identificação do *gap* de competências deve subsidiar o desenvolvimento de ações de captação e desenvolvimento de competências que possibilitem minimizar tal *gap*, uma vez que, sem tais ações, o *gap* tenderá a crescer. Portanto, esse processo deve ser sempre atualizado, uma vez que a complexidade e instabilidade atuais exigem sempre das organizações novas competências para o alcance de suas estratégias, bem como levam algumas competências atuais disponíveis na organização ao declínio. É importante elucidar este conceito neste momento, tendo em vista este trabalho pretender medir o *gap* gerencial entre o que os autores do gerenciamento acreditam que o gerente deve fazer e o que de fato ele faz. De forma mais específica, será verificada a percepção do que é importante na teoria do gerenciamento e o que ele costuma praticar. Diante desse processo evolutivo, segundo Dutra (2001), percebe-se que as competências nas organizações são caracterizadas como um contributo das pessoas para a capacidade da organização interagir com seu ambiente, mantendo e ampliando sua vantagem competitiva.

Para Dutra (2001), o uso do conceito de competência também permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos, quer para a) organização: simplicidade, flexibilidade e transparência; otimização de recursos e da massa salarial; direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional; capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos; flexibilidade do modelo para se adaptar às

mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia; equilíbrio entre remuneração e agregação de valor; quer para b) as pessoas: horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos; remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado; estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação; condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Para Fleury e Fleury (2001) uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em tecnologia *stricto sensu*: ela pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos.

2.2.4 Competências Gerenciais

Em relação às competências gerenciais, Bundchen, Rosseto e Silva (2011) comentaram que os modelos de competências gerenciais são propostos diariamente com o objetivo de atender as necessidades de acompanhamento do perfil e formação gerencial, a partir da realidade de cada gestor e da estratégia competitiva de cada organização. Por isso, o escopo das pesquisas sobre competências gerenciais é amplo e variado, refletindo a diversidade de abordagens que cerca o tema, que vai desde o desenvolvimento de competências gerenciais, às competências gerenciais como fonte de desempenho superior nas organizações e competências gerenciais em diferentes contextos.

Bundchen, Rosseto e Silva (2011) relatam que para Oderich (2005) as competências gerenciais estão presentes em diferentes níveis organizacionais. Para a autora essas competências estariam contidas numa sequência que se inicia com as competências organizacionais, passando pelas competências funcionais, dentro de uma perspectiva de inter-relações e interfuncionalidades. Já para Ruas (2005), as competências gerenciais constituem uma instância fundamental nos processos de mudança, tendo em vista o papel da liderança, exercendo também uma importante função na mobilização de outras funções como das competências organizacionais.

Sob esse enfoque, a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e o desempenho das organizações. Já LeBoterf (2003) e Ruas (2005) assinalam que o conceito de competência constitui-se na própria ação e não existe antes dela, a competência não acontece no vazio, mas apenas competência no ato. Ainda para Ruas (2005), as competências gerenciais são aquelas que colocam os projetos organizacionais e funcionais em ação e, a partir do que é preconizado por ele, o trabalho de pesquisa desenvolvido por Daólio (2004) fornece informações e reforça a tese de que as competências gerenciais são excelentes condutores da estratégia organizacional. Nesse caso, interessam saber quais competências os gerentes colocam em ação e com qual intensidade no ambiente de trabalho.

Bundchen, Rosseto e Silva (2011) afirmam que na mesma linha defendida por Daólio (2004), Cripe e Mansfield (2003) sugerem três grandes blocos de competências para potencializar o desempenho de gerentes: competências de relacionamento com pessoas; competências relacionadas com negócios e competências de autogestão. Os autores afirmam que uma gestão de desempenho eficaz deve integrar planejamento de desenvolvimento profissional com planejamento do negócio. Para Cripe e Mansfield (2003), as pessoas são o centro do modelo de desenvolvimento, sendo as competências apenas parte de todo o sistema de desempenho dos indivíduos.

Nesse cenário multifacetado, Oderich (2005), recorda que as competências estão presentes em diferentes níveis organizacionais. As competências gerenciais, na observação da autora, estariam contidas numa sequência que se inicia com as competências organizacionais, passando pelas competências funcionais, dentro de uma perspectiva de inter-relações e interfuncionalidades.

Para Ruas (2005), as competências gerenciais constituem uma instância fundamental nos processos de mudança, tendo em vista o papel da liderança, exercendo também uma importante função na mobilização de outras funções, como por exemplo, das competências organizacionais. Sob esse enfoque, a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e o desempenho das organizações.

A partir do que é preconizado pelo autor, o trabalho de pesquisa desenvolvido por Daólio (2004) fornece informações e reforça a tese de que as competências gerenciais são

excelentes condutores da estratégia organizacional. Nesse caso, interessam saber quais competências os gerentes colocam em ação e com qual intensidade no ambiente de trabalho.

No contexto gerencial, o conceito de competências teve uma de suas primeiras contribuições na obra de Boyatzis (1982), no seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. Fleury e Fleury (2001) comentam que durante a década de 80, Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Onde ele baseia o seu modelo em 21 competências que direcionam a construção de um perfil para um gestor ideal. O Quadro 9, sobre As vinte e uma competências de Boyatzis a seguir sintetiza esse modelo:

Quadro 9. As vinte e uma competências de Boyatzis

1. Metas e gestão pela ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (proativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Autoavaliação e senso crítico
4. Direção de subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: Adaptado Boyatzis (1982)

Ruas (2000) confirma que uma parcela importante da literatura tem caracterizado o perfil do gestor para os próximos anos, nomeadamente no século XXI, a partir dessa “demanda” do ambiente, resultando na elaboração de vastos conjuntos de “competências desejáveis”. Trata-se, de fato, de um conjunto de atributos ambicioso, seja pela sua abrangência, seja pela sua diversidade. Uma pesquisa apresentando um nível bastante adequado de representatividade, realizada junto a 136 executivos de empresas de 4 estados brasileiros, inclusive São Paulo, aponta os atributos abaixo como altamente relevantes para o

perfil de um gestor no mercado globalizado (Echeveste *et al.* 1999): integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, visão da empresa, capacidade de decisão, foco no resultado, ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais, capacidade de negociação, motivação, coordenação de trabalhos em equipe, habilidade interpessoal e atitude proativa.

Fleury e Fleury (2001) também sugerem a categorização das competências e as classifica em técnico-profissionais, de negócio e sociais, conforme segue: competências técnico-profissionais (competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças); competências de negócio (competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social, por exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente); competências sociais (competências necessárias para interagir com pessoas, como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times).

Bundchen, Rosseto e Silva (2011) resumem as categorizações das competências gerenciais propostas por alguns autores. A classificação das competências em diferentes agrupamentos permite uma melhor visualização das várias formas de se abordar um mesmo assunto e denota também a complexidade que envolve a matéria conforme o Quadro 10 – Exemplos de Categorização de Competências Gerenciais.

Quadro 10. Exemplos de Categorização de Competências Gerenciais

Autor	Competências Gerenciais
Daólio (2004)	Competências mobilizadoras; Competências Táticas; Competências trazidas na bagagem; Competências aprendidas /ferramentas.
Cripe e Mansfield (2003)	Competências de relacionamento com pessoas; Competências relacionadas com negócios; Competências de autogestão.
Fleury e Fleury (2001)	Competências de negócio; Competências Técnicas; Competências Sociais.

Fonte: Adaptado de Bundchen, Rosseto e Silva (2011,p.405)

2.2.4.1 Competências Gerenciais e a Gerência, entre a dimensão acadêmica e o senso comum.

O estudo da gerência tem sido motivo de pesquisa por muitos estudiosos, que vêm dando suas contribuições relevantes para o desempenho da função gerencial. Neste capítulo realiza-se uma revisão bibliográfica sobre o gerenciamento, descrevendo as principais contribuições para o entendimento do papel gerencial nas organizações e assim colocar as principais competências que influenciam o desempenho gerencial. Antes de comentar as competências gerenciais essenciais e a sua importância para o desempenho do papel gerencial, torna-se necessário conceituar gerência, competências e logo em seguida as competências gerenciais que foram surgindo no decorrer da teoria administrativa comportamental. Apesar de existirem vários conceitos sobre estes temas, este referencial visa destacar os autores que contribuíram significativamente com o avanço da pesquisa sobre o tema, e assim introduzir os leitores no contexto do estudo.

Existem vários conceitos sobre gerência, este texto pretende destacar, sem pretensão de exaurir o tema, alguns dos conceitos propostos pelos estudiosos do tema. Alecian e Foucher (2001) comentam que a expressão *management*, gerenciamento, embora de origem latina, seja utilizada habitualmente em inglês para designar a atividade que consiste em conduzir, dirigir um serviço, uma instituição, uma empresa, onde os termos remetem a duas ideias principais: a de treinamento, de exercício, ou seja, de aprender a utilizar este ou aquele instrumento com maior, ou menor habilidades; e a de saber conduzir a “casa” pela qual se é responsável. (Alecian e Foucher, 2001, p.21) concluem dizendo que “o gerente é aquele que sabe utilizar os talentos colocados à sua disposição para dirigir da melhor forma a “casa” que lhe foi confiada”. Eles definem o gerenciamento como uma “atividade que consiste em conduzir, a partir de um contexto dado, um grupo de homens e mulheres que busquem o atingimento comum de um ou diversos objetivos, de acordo com as finalidades da organização”.

O uso moderno do termo “gerência” tem a sua origem, conforme Easterby-Smith *et al.* (1999, p.3) “nos Estados Unidos, com a necessidade de qualificações para negócios e empreendimentos na virada do século XIX quando as indústrias e ferrovias americanas

estavam se desenvolvendo com muita rapidez”. A partir daí, “a gerência foi promovida como uma matéria importante que poderia e deveria ser ensinada no curso superior”.

Drucker (2002, p.57) considerado um dos grandes estudiosos do gerenciamento, comenta que a tarefa do gerente é “criar um todo verdadeiro que seja maior que a soma de suas partes, uma entidade maior que a soma de suas partes, uma entidade produtiva que resulte em mais do que a soma dos recursos nela empregados”. O autor continua dizendo que o gerente é qualquer trabalhador de conhecimento em uma organização moderna, se ele for responsável por uma contribuição que afete materialmente a capacidade da organização de ter um bom desempenho e de obter resultados.

Para Robbins (2002, p.2) por sua vez, “os gerentes são todas as pessoas que supervisionam atividades de outras pessoas, isto é, têm pessoas se reportando a elas. Para ele os executivos atingem seus objetivos por meio de trabalho de outras pessoas”. Os gerentes tomam decisões, alocam recursos e dirigem atividades de outros com o intuito de atingir determinados objetivos. A gerência existe simplesmente porque existem atividades que um indivíduo não pode fazer por si só. Ela é considerada segundo Mota (1998, 37) como o exercício de uma atividade que: “exige mais de uma pessoa para exercê-la; existe um objetivo comum; requerem uma ação calculada ou uma racionalidade de meios para se alcançar os fins; necessita de cooperação e coordenação entre os indivíduos”, para que um não atue em detrimento ou oposição ao outro.

Além disso: Drucker(1990,p.18) comenta que ser Eficaz é a função do gerente. “Quer trabalhe em empresas ou num hospital, numa repartição do Governo ou em um sindicato, numa universidade ou nas forças armadas, espera-se que o gerente faça que as coisas sejam feitas”. E Drucker(1990,p.18) conclui dizendo “espera-se que ele (o gerente) seja eficaz”. O conceito de eficácia gerencial é um dos temas centrais da gerência, e, conforme Reddin (1989), a eficácia é o grau no qual um gerente alcança as exigências de produto de sua posição. A tarefa do gerente é ser eficaz, é a sua única tarefa. Se a eficácia é importante na vida do gerente será que ela pode ser aprendida? Quanto a esta questão Drucker (2002) responde que se a eficácia fosse um dom inato, da forma como as pessoas nascem com o dom para a música, seria uma situação ruim, pois apenas uma pequena minoria nasce com grande talento em qualquer dessas áreas. E logo Drucker (2002) aprendeu que não há ‘personalidade

eficaz'. "As pessoas eficazes diferem amplamente. O que têm em comum é a capacidade de fazer as coisas certas". (Drucker, 2002, p.57)

Mota (1998) também colabora com o conceito de eficácia, quando define gerência como: "a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante." (Mota, 1998, p. 26).

Mas o que vêm a ser eficiência e eficácia? Segundo Silva (2008, p. 17), "a eficiência é a medida da utilização dos recursos quando se faz alguma coisa; refere-se à relação entre as 'entradas' e 'saídas' num processo". Portanto, eficiência é operar de modo que os recursos sejam mais adequadamente utilizados. Já a eficácia está relacionada ao alcance dos resultados propostos e com a realização das atividades que provoquem o alcance das metas estabelecidas. Ou seja, a eficácia é a medida de alcance do objetivo ou resultado.

A tarefa do gerente está vinculada a uma responsabilidade principal: contribuir para a organização e alcançar alto desempenho, por meio dos recursos disponíveis; para que isso aconteça os gestores necessitam desenvolver as competências gerenciais essenciais existentes na função gerencial para garantir a eficiência, ou seja, os meios pelos quais o gestor atinge os resultados, e a eficácia, que são os resultados do trabalho gerencial e podem levar ao aperfeiçoamento constante do gestor. Cabe a partir de agora verificar as definições de competências e Competências Gerenciais Essenciais.

Diante de um contexto de maior diversidade e complexidade, o trabalho gerencial tem sido objeto de estudo de diversos autores, segundo Bundchen, Rosseto e Silva (2011) um número considerável de perspectivas da atuação do gerente pode ser estudado, incluindo o enfoque das competências, notadamente as dinâmicas (Lê Boterf, 2003; Ruas, 2005; Zarifian, 1999) como elementos aglutinadores de uma perspectiva que também incorpore a estratégia organizacional (Fleury; Fleury, 2001). Para os autores Bundchen, Rosseto e Silva (2011) essa perspectiva de investigação do trabalho dos gerentes permite visualizar a conexão existente entre as competências e a estratégia organizacional como elementos de um mesmo construto (Costa, 2004), adquire relevância, pois possibilita conhecer, com maior profundidade, como agem os formuladores e praticantes da estratégia (Whittington, 2004).

A importância do estudo gerencial se dá pelo fato da gerência realizar equilibradamente um potencial resultado, de pessoas e de inovação dentro das organizações; o gerente faz a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, sendo responsável pela composição de forças e interesses (Bogg,1991). Essa importância pode ser confirmada por Bundchen, Rosseto e Silva (2011) que consideram o gerente como o elemento de ligação entre as expectativas organizacionais para a consecução dos resultados de um lado, e, de outro, as competências individuais como um novo elo que amplia as tradicionais noções de qualificação profissional; torna-se então importante vislumbrar a valorização das competências em nível gerencial como um modo unificador para analisar o trabalho dos gerentes.

2.2.4.2 As Competências Gerenciais Essenciais

A gênese das competências gerenciais essenciais encontram guarida na própria história da gestão. Ao comentar a gênese da gestão moderna, Reed (1989) diz que desde a última metade do século XIX têm se desenvolvido três quadros de análises globais procurando dar conta do aparecimento de complexas hierarquias de gestão nas sociedades industriais ocidentais, de forma coerente e sistemática.

Em primeiro lugar, para este autor, o quadro de análise explica a origem da gestão moderna em termos da sua relativa eficácia técnica e da rentabilidade que essa forma de organização revela em relação aos métodos administrativos de coordenação e alocação econômica, tais como os mecanismos de mercado. Em segundo, os autores construíram uma explicação sobre o desenvolvimento das práticas de gestão centradas no poder econômico, político e social exercido pela elite da gestão. Em terceiro, uma lógica de explicação que centra a análise dos interesses de classes no papel que a gestão, com a sua forma de organização própria, desempenham nos sistemas capitalistas.

Visando descrever as principais contribuições para o entendimento do papel dos gestores, bem como estudar um conjunto de competências que influenciam o desempenho dos gerentes, pode-se verificar no Quadro 11, uma síntese dos Principais Estudos Sobre os Papéis dos Gerentes de alguns autores que se dedicaram a esse tema.

Quadro 11. Principais Estudos sobre os Papéis dos Gerentes.

ESTUDOS SOBRE O PAPEL DOS GERENTES	
Autor	Teoria
Fayol (1916)	O Processo Administrativo
Barnard (1938)	As funções do executivo
Drucker (1954)	O Trabalho do Gerente
Simon (1960)	O Processo Decisório
Blake e Mouton (1964)	Grade Gerencial
McGregor (1965)	Teoria X e Y
Likert (1971)	Estilos de Sistema de Liderança
Mintzberg (1973)	Os Papéis Gerenciais
Katz (1974)	Habilidades Gerenciais
Stewart (1982)	Escolhas Gerenciais
Grove (1983)	Princípios de administração de alta <i>performance</i>
Luthans (1988)	Desempenho dos Gerentes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura

Foi a partir de Fayol (1950) que o papel gerencial passou a ser objeto de estudo da gestão. Este estudioso contribuiu com a melhoria da estrutura com fins de atingir a eficiência organizacional e desenvolveu o processo administrativo que considerava a função da gestão mais importante do que a Técnica, a Comercial, a Financeira, a Segurança e a Contabilidade, pois a função de gestão iria permitir o gerenciamento (coordenação) das demais. Com isso Fayol (1950) foi um dos primeiros autores clássicos a destacar o trabalho gerencial. Ele dizia que para cumprir o trabalho de gestor, o dirigente precisava tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica.

Para assegurar o desempenho satisfatório do papel gerencial, Fayol (1950) indicou 16 deveres que acreditava serem os deveres de cada administrador para conseguir realizar uma gestão eficaz, são eles: assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução; cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa; estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única; harmonizar atividades e coordenar esforços; formular as decisões de forma simples, nítida e precisa; organizar a seleção eficiente do pessoal; definir claramente as obrigações; encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade; recompensar justa e adequadamente os serviços prestados; usar sanções contra faltas e erros; manter a disciplina; subordinar os interesses individuais ao interesse geral; manter a unidade de comando; supervisionar a ordem material e humana; ter tudo sob controle; combater o excesso de regulamentos, burocracia e

papelada.

Barnard (1938), em sua obra *As funções do Executivo*, dizia que o gestor deveria: desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia de possibilitar a eficácia da organização formal; promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes; formular e definir propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, de modo que eles permaneçam coesos e capazes de tomar as decisões finais, que são detalhadas, de maneira coerente.

Drucker (1954) definiu cinco competências para realização do trabalho do gerente. A primeira delas seria: determinar objetivos, onde o gerente deveria determinar os objetivos e as respectivas metas a serem atingidas para cada área, e descreve o que precisa ser feito para alcançá-los. A segunda atividade seria a de organizar, onde o gerente deveria analisar as atividades, as decisões e as relações necessárias para classificar e dividir o trabalho, e criar a estrutura organizacional. A terceira competência era motivar e comunicar os colaboradores para formação de uma equipe de colaboradores responsáveis pelos vários cargos na organização. A quarta competência básica do trabalho do gerente era de mensurar a *performance* organizacional, estabelecendo os alvos e as medições individuais e organizacionais. A quinta competência do trabalho gerencial, por fim, era o desenvolvimento das pessoas pertencentes a sua equipe de trabalho.

Drucker (1990) continuou a desenvolver conceitos importantes sobre competência gerencial, ou seja, como os gerentes desempenham as suas atividades para atingir os resultados a serem alcançados e sugere cinco competências básicas do gerente eficaz: i) gerentes eficazes sabem como empregar seu tempo; ii) focalizam na contribuição externa. iii) conduzem seus esforços para os resultados e não para o trabalho; iv) constroem baseado nas forças que possuem; e v) concentram-se nas poucas grandes áreas onde uma execução superior produzirá resultados excelentes e Gerentes eficazes tomam decisões eficazes.

De acordo com Simon (1960), o processo decisório, dá ênfase que a função de gerenciar é tomar decisões, portanto toda ação gerencial tem natureza decisória. E para Simon

(1960), processo decisório tem três fases: prospecção: análise de um problema ou situação que requer solução; concepção: criação de alternativas de solução para o problema ou situação e decisão julgamento e escolha de uma alternativa.

A visão bidimensional da grade gerencial de Blake e Mouton (1964) ofereceu uma explicação para conciliar a eficácia do gerente com os dois estilos: tarefas e pessoas. Blake e Mouton (1964) desenvolveram a ideia da Grade Gerencial que pressupõe que o trabalho do gerente deva estar voltado para dois assuntos principais: produção, ou seja, os resultados, e pessoas, os funcionários que ele dirige. Eles apresentaram o modelo Grade Gerencial, que é uma grade composta de dois eixos: Eixo horizontal, onde a preocupação está centrada na produção (em uma série contínua de 9 pontos, onde 9 significam elevada preocupação com a produção e 1 baixa preocupação com a produção); Eixo vertical, onde a preocupação está centrada nos relacionamentos com as pessoas que realizam a produção (também uma série contínua de 9 pontos, onde 9 significam elevada preocupação com os relacionamentos interpessoais e 1 baixo preocupação com as pessoas). Dentro desse modelo destaca cinco estilos iniciais de gerenciamento, conforme se pode verificar: gerente voltado para as tarefas (9,1); gerente voltado para pessoas (1,9); gerente meio-termo (5,5); o gerente de equipe (9,9), segundo os autores seria o melhor estilo; e o gerente negligente (1,1), que se mantém no cargo por força do poder institucional.

Mcgregor (1965), com a Teoria X e Y, comenta que a conduta dos gestores é fortemente influenciada por suas suposições sobre o comportamento humano. Os gerentes costumam ter duas abordagens empregadas: a teoria X, com uma supervisão próxima, com comportamento diretivo, onde procura centrar-se na produção e com ênfase no controle, na coerção e na punição; e a teoria Y, onde os gerentes mantêm uma supervisão ampla, com comportamento de apoio. Centrada no empregado e democrática. A ênfase no crescimento, autonomia e na recompensa.

Likert (1971), com os estilos de sistema de liderança, propõe a existência de quatro tipos básicos de sistemas, dependendo do estilo de gerenciamento empregado. São eles: Autoritário Coercitivo – Gerenciamento de desconfiança com relação aos subordinados; Autoritário Benevolente- Baseado num clima de confiança condescendente, do gerente para o subordinado; Consultivo – Constituído de um clima de confiança incompleto, mas com

algumas recompensas e um pequeno envolvimento pessoal; Participativo – Existe um ambiente de total confiança, em que os subordinados são motivados pelo gerente a agir e a participar das decisões.

Mintzberg (1973) contribuiu no debate sobre o papel do gerente quando questionou a ideia de Fayol (1950) de que os gerentes apenas planejam, organizam, dirigem e controlam, pois essas funções dizem respeito ao processo administrativo. Os gerentes têm outras responsabilidades gerenciais além do desempenho das funções do processo administrativo. Através do processo de técnica de observação, estudou as atividades desenvolvidas por cinco executivos importantes que variavam de médias a grandes empresas, e por meio de observação direta e registro das suas atividades diárias. Essa pesquisa deu-lhe base para fazer a proposição que as atividades dos gerentes se classificam em 10 Papéis Gerenciais agrupados em três famílias, conforme o Quadro 12 a seguir.

Quadro 12. Papéis Gerenciais de Mintzberg.

Papéis Interpessoais	Papéis de Informação	Papéis de Decisão
Figura de Proa Líder Ligação	Monitor Disseminador Porta Voz	Empreendedor Controlador de Distúrbios Alocador de Recursos Negociador

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Mintzberg (1973)

Pesquisar as habilidades gerenciais é outra forma de tentar entender o papel dos gerentes, onde o desempenho de qualquer papel gerencial depende da posse e do aprimoramento constante de habilidades. Katz (1974) dividiu as habilidades gerenciais em três categorias: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual. A habilidade técnica está relacionada com a atividade específica do gerente; são elas os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade. A habilidade humana está relacionada com a compreensão das pessoas e as suas necessidades, interesses e atitudes. E a habilidade conceitual abrange a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de poder formular estratégias para a mesma.

Stewart (1982), nas escolhas gerenciais, não procura interpretar o conteúdo dos cargos gerenciais, nem diz qual é o trabalho gerencial, mas se detêm na temática de como se pode estudá-lo. Os principais pontos na visão de Rosemary Stewart estão nas três dimensões do

papel dos gerentes: as exigências, as restrições e as escolhas. As exigências são as tarefas que o ocupante de qualquer cargo gerencial deve necessariamente desempenhar. As restrições são os fatores internos ou externos a organização que se limitam o que o ocupante do cargo pode fazer. As escolhas são as atividades que o ocupante do cargo pode realizar

Grove (1983) estudou os princípios da administração de alta *performance*, onde a produtividade elevada do gestor depende da escolha de atividade de alta alavancagem administrativa, aquelas atividades que maximizam a produção, as quais são: eficiência na função de planejamento, aquelas que o gestor deve se dedicar, com antecedência de tempo, as atividades de planejamento; eficiência na priorização do tempo, envolver pessoalmente com o aproveitamento de grandes oportunidades e a resolução dos problemas mais severos; eficiência de comunicação, busca evitar desperdícios e efeitos negativos sobre a atividade alheia, como participar de uma reunião sem se preparar adequadamente ou transmitir informações de baixa qualidade; eficiência como orientadora, e partilhar seu conhecimento com os outros, que o transmitirão a outros; eficiência na descentralização e delegação de atividades; eficiência no monitoramento de todo o processo operacional.

Luthans *et al.* (1988) estudou o desempenho dos gerentes e nesse estudo classificou as atividades do gerente em quatro categorias, a saber: Funções gerenciais (tomar decisões, planejar e controlar); Comunicação (trocar e processar informações, processar documentação); Administração de recursos humanos (motivar, resolver conflitos, colocar pessoal, treinar); e de Relacionamento - *networking* (manter relações sociais, fazer política, interagir com pessoas de fora da organização).

Ao comentar o ecletismo de listas dos estudiosos do gerenciamento, Mintzberg (2010, p.56) afirma que “a gestão não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas: é o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados”. Mintzberg (2010, p.56) conclui dizendo: “elimine qualquer um desses papéis, ele continua comentando, e você deixa o trabalho de gestão incompleto”.

Dentre os estudos gerenciais também se destaca o de Hales (1986) que, observando os trabalhos empíricos, sugeriu que é possível detectar vários temas subjacentes a este conjunto de trabalhos empíricos, começando pelos estudos de Carlson (1951) sobre dez executivos

suecos e finalizando com o estudo de Mintzberg (1973) sobre cinco diretores-gerais americanos. Em uma análise da pesquisa de gestão ele indica que ainda é legítimo colocar a questão: o que os gerentes fazem? A pesquisa demonstrou três deficiências principais: em primeiro lugar, não existe um sistema comum de classificação como ditados para as regras de gestão ou tarefas; em segundo lugar, não existe um modelo padrão empírico de gestão "bom", contra os quais outras práticas podem ser comparados; e terceiro, não há nenhuma distinção firme entre o comportamento de gestão e outros.

Apesar das conclusões de Hales (1986) as listas sobre o que o gestor faz e devem fazer continuam a serem construídas. No próximo ponto com uma síntese das competências gerenciais contemporâneas.

O que se observa é uma vasta literatura publicada sobre as competências gerenciais essenciais, conforme Boyett e Boyett (1999) comentam que quase todos os estudiosos da liderança apresentam uma lista de atributos que os líderes têm ou devem possuir. O que se pretende a partir desse ponto, será apresentar as competências gerenciais tratadas como essenciais pelos pesquisadores contemporâneos sobre o tema, conforme se pode ver no Quadro 13, Síntese das Competências Gerenciais a seguir.

Quadro 13. Síntese das principais competências gerenciais.

Autor	Síntese das principais competências gerenciais
Bennis e Nanus (1988)	Atenção através da visão; significado através da comunicação; confiança através do posicionamento; a colocação do eu através de (1) Autoconsideração e (2) o Fator Wallenda.
Mota (1998)	Dimensão Organizacional: conhecer a organização, sua missão socioeconômica; conhecer os objetivos organizacionais e a ambiência social, econômica e positiva externa à organização; exercitar-se na busca de novas soluções e na descoberta de novos problemas; articular, agregar e processar continuamente ideias e alternativas de ação para redefinir o sistema de autoridade e responsabilidade, a partir dos valores compartilhados; ter visão e orientar-se para o futuro. Dimensão Interpessoal: reconhecer o valor das pessoas; aprender a aceitar as pessoas como elas realmente são, e não como gostaria que fossem; valorizar relações pessoais próximas; confiar nas pessoas; comunicar-se com as pessoas; praticar a gestão ambulante, aproximando-se geograficamente de seus subordinados. Qualificações individuais: conhecer a si mesmo; consistência de seus pontos fortes e fracos; ter iniciativa; otimismo e confiança; persistência e integridade.
Luthans (1988)	Gerenciamento Tradicional: tomar decisões, planejar e controlar; comunicação: trocar e processar informações e processar documentação. Gestão de Recursos Humanos: motivar, disciplinar, resolver conflitos, recrutamento, seleção e treinamento de pessoal; relacionamento, socialização, políticas e interação com o ambiente externo da organização. Luthans (1988) apud Robbins (2002, P. 5)
Nanus (1989)	Visão de futuro, domínio da mudança, desenho organizacional, aprendizado previdente, iniciativa, domínio da interdependência e altos padrões de integridade.

Continua.

Quadro 13. Síntese das principais competências gerenciais (Continuação)

Covey (1990)	Ser proativo, começar com um objetivo em mente, colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar, pensar sempre em ganha/ganha, procurar primeiro compreender, depois ser compreendido, criar sinergia e afinar o instrumento ou aprimorar constantemente.
Depree (1993)	Integridade, vulnerabilidade, discernimento, consciência do espírito humano, coragem nos relacionamentos, senso de humor, energia e curiosidade intelectual, respeito pelo futuro, considerando pelo presente, compreensão do passado, capacidade de previsão, amplitude, conforto com a ambiguidade, presença
Bennis (1994)	Visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia
O'toole (1996)	Integridade, responsabilidade, saber ouvir e respeito pelos seguidores.
Goleman (1996)	Autoconhecimento - capacidade de reconhecer o sentimento no momento de sua ocorrência; autocontrole - manejo das emoções, com base no autoconhecimento; automotivação - realização motivada pela satisfação interior, não por incentivos exteriores; empatia - capacidade de reconhecer as emoções alheias e considerá-las no processo de tomar decisões de forma inteligente; habilidades interpessoais - eficácia no relacionamento com outros.
Gardner (1999)	Vitalidade física e energia, inteligência e capacidade de julgamento, disposição para aceitar responsabilidades, aptidão para as tarefas, compreensão dos seguidores e suas necessidades, habilidade para lidar com as pessoas, necessidade de conquista, capacidade de motivar, coragem, resolução, perseverança, capacidade de conquistar e manter a confiança, capacidade de administrar, decidir, estabelecer prioridades, confiança, ascendência, domínio, afirmação, adaptabilidade, flexibilidade de abordagem.
Vergara (2000)	Compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias; perscrutar, monitorar o ambiente externo; contribuir na formação de valores e crenças dignificantes; ter habilidades na busca de clarificação de problemas; ser Criativo; fazer da informação sua ferramenta de trabalho; ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia; visualizar o sucesso; construir formar de auto-aprendizado; conhecer seus pontos fortes e fracos; ouvir e ser ouvido; reconhecer que todo mundo tem alguma coisa com que pode contribuir; viabilizar a comunicação; pensar globalmente e agir localmente; reconhecer o trabalho das pessoas; ter energia radiante; ser ético.
Charan (2007)	Posicionar e reposicionar, identificar mudanças externas, comandar o sistema social, avaliar pessoas, moldar equipes, estabelecer objetivos, estabelecer prioridades precisas, enfrentar forças que transcendem o mercado.
Kouzes e Posner (2008)	Traçar o caminho, inspirar uma visão compartilhada, desafiar o processo, capacitar os outros a agir e encorajar o coração;
George (2009)	Buscar propósitos com paixão, praticar valores sólidos, liderar com o coração, cultivar relacionamentos duradouros e desenvolver autodisciplina.
Mintzberg (2010)	Competências Pessoais: Gestão do Eu (interna), Gestão do Eu (Externa) e Programação; Competências Interpessoais: Liderança Individual, Equipe e Organizacional, Administração e Ligação; Competências Informacionais: comunicação verbal e não verbal e ligação; Competências para a ação: concepção e mobilização.

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se a partir de uma análise sistemática sobre as publicações frente às competências gerenciais do presente estudo, os resultados foram sistematizados no Quadro 13 que trata sobre a Síntese das Principais Competências Gerenciais, e logo em seguida o Quadro 14 destaca a Síntese das Principais referências de gerenciamento realizada nos diversos autores e artigos empíricos sobre Competências Gerenciais entre 2003 a 2012.

Quadro 14. Principais Competências Gerenciais Destacadas nos artigos empíricos entre 2003 a 2012.

Autor (Ano)	Principais Competências Gerenciais destacadas, Natureza e noção
Moura e Bittencourt (2006)	<p>Conhecimento: Técnicos, relacionados à atividade-fim da empresa; Gestão pela Qualidade Total, Comunicação e <i>marketing</i>; Planejamento Estratégico e Orçamento; Análises de custos; Mercado.</p> <p>Habilidade: processar exames, com confiabilidade e segurança nos resultados; identificar processos de trabalho, gerenciar a rotina, atingir metas e implementar a expansão da empresa; desdobrar diretrizes e gerenciar custos; rever processos e estruturas organizacionais; gerenciar pessoas e marcas; gerenciar custos, riscos e oportunidades políticas e comerciais.</p> <p>Atitude: postura ética, de responsabilidade e compromisso com o trabalho em equipe; atualização permanente e busca de melhoria de contínua; interesse em satisfazer as necessidades do cliente; alinhamento da atitude gerencial com os objetivos organizacionais.</p>
Levenson, Stede e Cohen (2006)	O sistema de competências tem três níveis iniciante, intermediário e avançado. Existem três categorias de competência, e dentro de cada categoria, existem múltiplas dimensões: (a) habilidades técnicas / funcionais (por exemplo, a perícia técnica, funcional /especialização em negócios, desenvolvimento de competências técnicas e de negócios), (b) básico competências de gestão (por exemplo, abordando o desempenho no trabalho entre os subordinados diretos, abordando as necessidades do cliente, elaboração de planos estratégicos), e habilidades (c) Liderança (por exemplo, realização de objetivos através da influência, em rede com seus pares, orientar e desenvolver outros).
Pillay (2008)	Planejamento, organização, liderança, controle, jurídico e ético, e de autogestão.
Parumasur e Govender (2009)	Apoio à gestão de topo, contínua formação e à aprendizagem; as necessidades e expectativas dos clientes; acompanhamento e controle de qualidade; gestão Participativa; equipes e trabalho em equipe. E as competências Gerenciais: Inovador e negociador; diretor e produtor; monitor e coordenador; mentor e facilitador (Quinn <i>et al.</i> 2004).
Qiao e Wang (2009)	Formação de equipe, comunicação, coordenação, execução e aprendizagem contínua são competências críticas para o sucesso de gerentes de nível médio na China.
Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010)	Segundo a pesquisa, 60% dos entrevistados disseram que a Competência significa o poder de tomar decisões certas, 24% entenderam como competência a capacidade de realizar alguma função e 16% entenderam a competência como responsabilidade, como é entendido.
Lopes e <i>et al</i> (2010)	<p>Inovador e negociador; Diretor e produtor; Monitor e coordenador; Mentor e facilitador (Quinn <i>et al.</i>, 2004).</p> <p>Intuitivo conceitual (NE), Emotivo relacional (SE), Preventivo organizacional (SO) e Analítico factual (NO).</p>
Furukawa e Cunha (2010)	Seis categorias de competências surgiram baseadas nos resultados da investigação. Estas incluíram: Domínio pessoal, eficácia interpessoal, gestão financeira, gestão de recursos humanos, cuidados (com pessoal, paciente e consigo) e pensamento sistematizado.
Lorber e Savic (2011)	As competências gerenciais avaliadas foram: visão e objetivos, comunicação, resolução de conflitos; acordo, compromisso, ajuste; motivação, relacionamento interpessoal, resolução de problemas, delegação, trabalho em equipe, tomando a melhor decisão, inteligência emocional, e desenvolvimento de recursos humanos.
Martina, Hana e Jiří (2012)	Competências gerenciais mais encontrados: experiência em liderança (88%), comunicação (59%), flexibilidade de tempo (37%), comportamento apresentável e habilidades de apresentação (37%),confiabilidade e responsabilidade (32%), capacidade de organização (31%), independência (30%),autoconfiança(29%) pessoa dinâmica, com uma abordagem pró-ativa (28%), capacidade de negociação (24%),habilidades analíticas (19%), trabalhador (19%) e orientada para objectivos (16%) e resistência ao estresse (14%).
Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012)	A pesquisa descobriu seis críticos competências gerenciais: liderança visionária, avaliação, planejamento e avaliação, promoção da saúde e prevenção da doença, gestão da informação; parceria e colaboração e comunicação.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às Competências Gerencias, percebeu- se que não há uma régua única

sobre elas, o que há sim é um mosaico de competências que são levantadas e relatadas conforme o contexto. Com exceção para o modelo de Competências Gerenciais de Quinn *et al.* (2004) que se repete em dois artigos, não existe um consenso, porém existem algumas competências que se repetem. Daí a necessidade de existir Competências Gerenciais mínimas definidas numa pesquisa, apesar delas terem níveis diferentes de exigências e importância, dependendo do seu público e contexto que ela está sendo aplicada.

Depois da análise preliminar realizada anteriormente nos diversos autores e artigos empíricos sobre Competências Gerenciais, propõe-se o Quadro 15 como Síntese das Competências Gerenciais Encontradas nas Publicações. Este quadro propõe uma sistematização intermediária com as principais competências gerenciais apresentadas até aqui, que servirá de base para um modelo de construtos de competências gerenciais a ser apresentado no final deste capítulo.

Quadro 15. Síntese das Competências Gerenciais encontradas nas Publicações

Dimensão	Competências do gestor	Autores
1. Interpessoais	1.1. Gerenciamento das Diferenças Individuais	Mota (1998); Covey (1990); Depree (1993); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012).
	1.2. Gerenciamento de Conflitos	Luthans (1988); Covey (1990); Depree (1993); Lorber e Savic (2011).
	1.3. Formação de Relacionamentos	Cripe e Mansfield (2003); Fleury e Fleury (2001); Mota (1998); Covey(1990); Furukawa e Cunha (2010).
2. Auto Gerenciamento	2.1. Conhecendo a si mesmo	Mota (1998); Covey (1990); Pillay (2008).
	2.2. Desenvolvendo a si mesmo (plano de Desenvolvimento CGE)	Mota (1998); Covey (1990); Mintzberg (2010); Pillay (2008).
	2.3. Gerenciando a si mesmo	Cripe e Mansfield (2003);Mota (1998); Covey (1990); Mintzberg (2010); Pillay (2008); Furukawa e Cunha (2010).
3. Liderança	3.1. Coaching	Boyatzis (1982); Mota (1998); Kouzes e Posner (2008); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008); Parumasur e Govender (2009); Furukawa e Cunha (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).
	3.2. Delegação	Boyatzis (1982); Charan (2007); Vergara (2000); Mintzberg (2010); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008); Parumasur e Govender (2009); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).
	3.3. Trabalho em Equipe	Boyatzis (1982); Cripe e Mansfield (2003); Fleury e Fleury (2001); Charan(2007); Vergara (2000); Mintzberg (2010); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008); Parumasur e Govender (2009); Qiao e Wang (2009); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

Continua

Quadro 15. Síntese das Competências Gerenciais encontradas nas Publicações (Continuação)

4. Tomada de Decisões	4.1. Análise de Problemas	Mota (1998); Luthans (1988); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011).
	4.2. Tomada de Decisão	Mintzberg (1973); Luthans (1988); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011).
	4.3. Negociação	Covey (1990); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Martina, Hana e Jiří (2012).
5. Comunicação	5.1. Escutar atentamente o outro	Luthans (1988); O'toole (1996); Qiao e Wang (2009); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).
	5.2. Comunicar por meio Textual	Mintzberg (2010); Qiao e Wang (2009); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).
	5.3. Comunicar por meio Verbal	Boyatzis (1982); Bennis e Nanus (1988); Qiao e Wang (2009); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).
6. Estratégica Organizacional	6.1. Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica	Bennis e Nanus (1988); Mota (1998); Bennis (1994); Kouzes e Posner (2008); Covey (1990); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).
	6.2. Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos	Mota (1998); Covey (1990); Vergara (2000); Charan(2007); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).
	6.3. Orientação para a Comunidade	Fleury e Fleury (2001); Mota (1998); Luthans (1988); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).
7. Gestão e Negócios	7.1. Operações do Negócio	Cripe e Mansfield (2003); Fleury e Fleury (2001); Mota (1998); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008).
	7.2. Planos	Daólio (2004); Mota (1998); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008).
	7.3. Gerenciamento de Projetos	Kerzner (1998) e Frame (1999), Covey (1990).
8. Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade	8.1. Adaptabilidade	Nanus (1989); Vergara (2000); Parumasur e Govender (2009); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010).
	8.2. Fomento a Inovação	Kouzes e Posner (2008); Bennis (1994); Depree (1993); Parumasur e Govender (2009).
	8.3. Tecnologia	Nanus (1989); Parumasur e Govender (2009).

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.4.3 A Construção de um possível modelo de competências gerenciais

Apesar dos autores de gerenciamento normalmente levantarem as competências dos gestores dentro de uma determinada realidade específica, optou-se neste presente trabalho por fazer uma articulação mais estruturada entre os construtos levantados com base nas teorias de gestão e uma proposta com base na ação gerencial dos construtos em forma de processo, através do mapeamento do processo de ação dos construtos gerenciais. Procurando assim deixá-los organicamente ajustados, e complementares em termos de entendimento, e assim evitar a fragmentação como vem sendo apresentado pelos diversos autores.

A problemática levantada nesse momento é que existe uma abundância de lista de papéis gerenciais. Mintzberg (2010), que também foi responsável por uma dessas listas (Mintzberg, 1973), diz que a boa notícia é que essas são mais abrangentes e a má notícia é que desmembram os trabalhos, mas não o remontam. Ao se debruçar numa lista parecida ele coloca a seguinte resposta: por um lado sabe-se bastante, por outro quase nada; o autor continua dizendo que todos esses materiais parecem cobrir as coisas que os gerentes fazem, mas não consegue chegar a uma tarefa ou num modelo para ajudar os gerentes a responder seu trabalho.

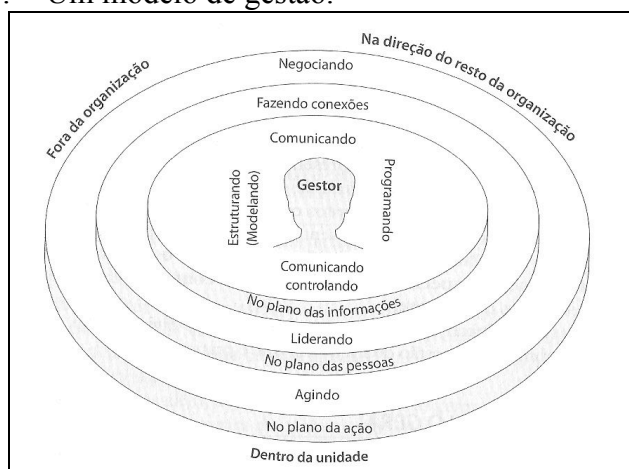
A partir desta problemática Mintzberg (2010) levantou alguns trabalhos que tratam da fragmentação do trabalho gerencial, e aqueles que ajudaram a construir. O primeiro deles é Carlson (1951, p.115), que depois de concluir seus estudos “sentiu falta, acima de tudo, de um sistema teórico no qual organizar as observações que realizou e sugeriu a partir daí a necessidade de desenvolver uma teoria sistemática do comportamento executivo”.

Mintzberg (2010) continua comentando que além do trabalho de Barnard (1938), alguns pesquisadores dedicaram boa parte de suas carreiras ao tema. E quem conseguiu chegar mais perto desse objetivo, segundo Mintzberg (2010), foi o trabalho de Quinn *et al.* (2004), mas este também se reduz a uma lista de pares opostos de oito papéis gerenciais. Este trabalho identifica quatro quadrantes, de acordo com a evolução do pensamento da gestão (objetivos racionais, processo interno, relações humanas e sistemas abertos) ao longo dos eixos de flexibilidade – controle e interno–externo. Apesar de Quinn *et al* (2004) terem

dedicado um capítulo a integração, mal tocava na questão da interação, e quase todo o resto do livro era dedicado a capítulo sobre cada um dos papéis.

Diante deste dilema, Mintzberg (2010) parte de volta ao conteúdo da gestão desde a publicação de Barnard (1938) a Zaleznik (1989) debruçando-se na tarefa de colocar tudo numa folha de papel, na forma de um único diagrama. E depois de doze tentativas durante vários anos desenvolveu um Modelo de Gestão para tentar explicar o trabalho gerencial conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7. Um modelo de gestão.



Fonte: Mintzberg (2010,p.60)

Ao explicar o seu modelo de gestão, Mintzberg (2010) coloca o gerente no centro, entre a unidade com a qual tem responsabilidade formal (por definição) e seu contexto, que pode ser classificado como de dois tipos: o do resto da organização (a menos que o gerente seja o executivo-chefe, responsável por toda a organização) e do mundo exterior relevante para a unidade (clientes e parceiros, etc.). Vê-se ainda na Figura 7 que há dois papéis que vêm sendo realizados em cada um dos planos. No plano das informações, os gerentes comunicam (em todas as decisões) e controlam (dentro da empresa). No plano das pessoas, lideram (dentro) e fazem conexões (com o mundo exterior). Já no plano da ação, eles executam (dentro) e negociam (fora). Também dentro das suas próprias cabeças os gerentes estruturam, modelam (concebem estratégias, estabelecem prioridades, etc.) e programam (seu próprio tempo).

Apesar de propor um modelo de gestão, ainda assim Mintzberg (2010) propõe mais uma lista dos Papéis e Subpapéis da Gestão a serem exercidos pelos gerentes dentro do seu modelo, conforme o Quadro 16 a seguir.

Quadro 16. Os Papéis e Subpapéis da Gestão

	Estruturando o Trabalho e Programando o Trabalho	
	Interno	Externo
Plano de informações	Monitoramento Centro Nervoso	Comunicação Porta voz Centro nervoso Disseminação
Plano das Pessoas	Controle Concepção Delegação Designação Distribuição Ordenação Liderança Energizar os indivíduos Desenvolver Indivíduos Construir Equipes Fortalecer a Cultura	Ligação Formação de redes Representação Convencimento/Apresentação Transmissão Amortecimento de pressões
Plano da ação	Ação Gerenciar Projetos Manejar Perturbações	Negociação Formar Coalizões Mobilizar Apoio

Fonte: Mintzberg (2010, p. 99)

E no Quadro 17, a partir de Mintzberg (2010) é apresentada ainda uma lista das diversas Competências da Gestão (retirada de muitas fontes da literatura) que acompanham esses papéis.

Quadro 17. Competências da Gestão

Competências Pessoais
Gestão do eu, internamente
Gestão de si, externamente
Programação
Competências Interpessoais
Liderança de indivíduos
Liderança de grupos
Liderança da organização/unidade
Administração
Ligação da organização/unidade
Competências Informacionais
Comunicação verbal
Comunicação não verbal
Análise
Competências para a Ação
Concepção
Mobilização

Fonte: Mintzberg (2010, p.100)

Depois de realizar um levantamento do referencial teórico sobre competência e discutir as diferentes perspectivas, levando em consideração as suas principais abrangências, sejam elas individuais, coletivas ou grupais, organizacionais e gerenciais. A presente tese privilegiou o escopo das competências gerenciais, pois levantou as principais competências gerenciais essenciais trazidas pelos principais estudiosos que escrevem sobre gerenciamento e competências, e assim realizar um mapeamento para extrair as principais dimensões e subdimensões das competências gerenciais que serviram de base para o instrumento de pesquisa que permitiu realizar o estudo empírico na realidade dos gestores do Polo Industrial de Manaus.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Concepção do estudo

Este estudo, de natureza descritiva quantitativa, parte inicialmente de algumas definições de natureza epistemológica que são relevantes em uma pesquisa no campo das ciências sociais aplicadas. Isso auxilia na garantia da qualidade de um estudo gerencial e permite introduzir uma reflexão sobre a principal corrente filosófica subjacente aos estudos voltados ao espaço gerencial.

Com efeito, Easterby-Smith *et al.* (1999) observam que existem pelo menos três razões pelas quais a compreensão das questões filosóficas é muito útil para o estudo gerencial. A primeira razão é que pode ajudar a esclarecer as concepções de pesquisa, ou seja, os métodos pelos quais os dados serão coletados e analisados. Em segundo lugar, o conhecimento filosófico pode auxiliar o pesquisador a reconhecer quais concepções irão ou não funcionar. A última razão, por sua vez, é que o conhecimento filosófico pode ajudar o pesquisador a identificar, e até mesmo criar concepções que podem estar fora da experiência passada e adaptar as concepções de pesquisa de acordo com as restrições de diversas estruturas de assunto ou conhecimento.

De forma geral, a existência de duas abordagens distintas para a coleta de dados (quantitativa e qualitativa), embora se diferenciem em diversos aspectos (metas e objetivos, tipo de perguntas, momento de execução, generalização a populações-alvo, tipo de análise e requisitos de habilidades do pesquisador), não invalida nenhuma das opções. Denzin e Lincoln (2006, p.23) comentam que não há dúvidas de que tanto os pesquisadores qualitativos quanto os quantitativos “imaginam que sabem alguma coisa a respeito da sociedade que vale a pena contar para os outros, e empregam uma variedade de formas, de veículos e de meios de comunicar suas ideias e descobertas”. Para o presente estudo, optou-se pela abordagem quantitativa.

A realização da pesquisa quantitativa é direcionada por um plano de pesquisa. Segundo Hair, Jr. *et al.* (2007, p.83) os planos de pesquisa em administração podem ser agrupados em três categorias: (1) exploratória, (2) descritiva e (3) causal. “A pesquisa

exploratória é útil quando as questões da pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões e o responsável pelas decisões dispõe de poucas informações. O presente estudo teve tanto caráter de estudo exploratório quanto de estudo descrito. A pesquisa realizada foi exploratória, por ser ainda a reduzida quantidade de estudos voltados às competências gerenciais essenciais no Polo Industrial de (PIM).

Para Hair, Jr. *et al.* (2007, p.83), a pesquisa descritiva é “especificamente criada para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Isso é possível por meio da utilização do uso da estatística descritiva, que inclui: contagens de frequências, medidas de tendência central (média, mediana), e medidas de variação (desvio padrão). Ainda segundo os mesmos autores, para viabilizar os estudos descritivos é necessário realizar outras duas fases: a fase de geração de um banco de dados (criar instrumento para coleta de dados, coletar dados, verificar os erros, codificar os dados e armazenar os dados) e a fase da análise dos dados obtidos (análise estatística, realizar inferências, interpretar os resultados e identificar as possíveis limitações. Também foi descritiva, pois procurou fazer um levantamento representativo das competências gerenciais essenciais dos gestores do PIM, descrevendo suas características. Utilizou estatística descritiva, que inclui: contagens de frequências, medidas de tendência central como a média e medidas de variação, no caso aqui o desvio padrão. Também criou um banco de dados (com base no instrumento para coleta de dados, coletou dados, verificou os erros, codificou os dados e armazenou os dados) e analisou os dados obtidos, realizou inferências, interpretou os resultados e identificou as possíveis limitações do estudo.

Quanto à obtenção dos dados, existem pelo menos três fontes possíveis: os dados primários obtidos diretamente dos objetos da pesquisa, ou coleta de campo; dados obtidos de fontes secundárias, que não foram coletados pelo próprio pesquisador, mas que são por ele utilizados (como dados administrativos do Governo, por exemplo), e informações obtidas da literatura, a pesquisa bibliográfica. A Pesquisa de campo, para Hair Jr. *et al.* (2007, p.91), “é conduzida no ambiente natural onde ocorre o problema de pesquisa, e a manipulação é implementada num contexto administrativo relevante”. Já a pesquisa bibliográfica, conforme Cervo e Bervian (2002, p. 65) “procura explicar o problema a partir de referências técnicas publicadas em documentos”. Para o presente estudo, foi utilizado a pesquisa de campo, visto ter sido realizado investigação junto aos gestores do PIM para obter dados sobre a percepção

deles acerca das competências gerenciais essenciais, sua importância e prática para uma boa gestão.

3.2 O Locus do Estudo: O Polo Industrial do Amazonas (PIM)

O Polo Industrial de Manaus, embora tenha sido originalmente criado como uma zona de livre-comércio, ao longo dos anos transcendeu suas funções comerciais e tornou-se um polo manufatureiro. O Polo Industrial de Manaus foi estabelecido em 1967, visando fortalecer uma Política de Substituição de Importações adotada pelo governo federal, onde o foco principal era o regime de proteção do mercado interno. Com o estabelecimento de grandes indústrias na cidade de Manaus, o governo buscou estimular o desenvolvimento econômico daquela região, e também integrá-la às demais regiões do país. Enquanto outras iniciativas internacionais implementadas por diversos governos àquele período eram baseadas em um modelo orientado para a exportação (tais como os relativos à Índia, Malásia, Coreia do Sul e Formosa), o Polo Industrial de Manaus foi concebido com um modelo de industrialização orientado para o suprimento do mercado interno.

A Zona Franca de Manaus atravessou quatro fases distintas até chegar a fase atual. A primeira fase foi de 1967 a 1969, a segunda fase foi do fim dos anos 1975 até início dos anos 1990, a terceira fase vai de 1991 a 1996, a quarta fase de 1996 a 2003. A fase atual começou em 2004.

A primeira fase (1967-1975) teve como principal estratégia industrial a política de substituição de importação e regulação do mercado. Os principais eventos que aconteceram nesta fase foram (SUFRAMA, 2014): o lançamento da pedra fundamental do Distrito Industrial (em 30 de setembro de 1968); o início da atividade industrial e o predomínio das atividades comerciais. A venda de produtos cuja importação estava proibida no restante do país proporcionava um grande fluxo turístico doméstico. Onde a atividade industrial era baseada em CKD – *Completely Knocked Down* e SKD – *Semi Knocked Down* (produtos totalmente ou semidesmontados) e usufruía da liberdade total de importação de insumos. A SUFRAMA nesta primeira fase tinha como principais características institucionais o controle de entradas e estocagem de mercadorias, com predomínio da função aduaneira e foco de atuação em Manaus.

A segunda fase aconteceu dos anos 1975 até início dos anos 1990 e teve como principal estratégia a Política Industrial de Referência no país, caracterizada pela adoção de medidas que fomentasse a indústria nacional de insumos. Os principais eventos que aconteceram nessa fase segunda a SUFRAMA(2014) foram: estabelecimento de política baseada na proporção mínima de componentes manufaturados em Manaus; o estabelecimento de limite máximo para a importação anual; o crescimento da indústria de montagem em Manaus. Essas políticas contribuíram muito para o fomento de uma indústria nacional de componentes e insumo. Em 1990 a indústria de Manaus registrou um dos seus melhores desempenhos, com a geração de 80 mil empregos diretos e faturamento de US\$ 8,4 bilhões; o comércio permaneceu como vetor dinâmico; e os incentivos do modelo ZFM foram estendidos para a Amazônia Ocidental. Em 16 de abril de 1986 foi prorrogado, pela primeira vez, o prazo de vigência do modelo ZFM, de 1997 para 2007, por meio do Decreto nº 92.560. Nesta fase a SUFRAMA passou a operar com a gestão dos incentivos e o controle de projetos industriais e expandiu suas ações para os estados da Amazônia Ocidental, com a implantação de unidades descentralizadas.

A terceira fase (1991-96) teve como principal estratégia a nova política industrial e de comércio exterior, marcada pela abertura da economia brasileira, pela redução do Imposto de Importação para o restante do país e pela ênfase na qualidade e produtividade, com a implantação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBPQ) e Programa de Competitividade Industrial. Segundo a SUFRAMA (2014) os principais eventos que aconteceram nesta fase foram: a perda da relevância do comércio, que deixou de ter a exclusividade das importações como vantagem competitiva; a abertura de Manaus para a competição internacional e implantação de uma nova política industrial e de comércio exterior. Nessa fase, as empresas do Polo Industrial de Manaus deram início a um amplo processo de modernização industrial, com ênfase na automação, qualidade e produtividade. A política de proporção mínima de produzidos internamente na atividade manufatureira foi substituída pela política de processo de produção básica (PPB). Em 1996, a reestruturação do parque fabril refletiu em faturamento recorde para aquela década, da ordem de US\$ 13,2 bilhões. A SUFRAMA adotou, nessa fase, o planejamento corporativo orientativo e passou a atuar na gestão dos Processos Produtivos Básicos (PPBs), na atração e promoção de investimentos e no desenvolvimento de ações capazes de irradiar os efeitos positivos do Polo Industrial de Manaus, com a intensificação dos investimentos em toda sua área de jurisdição.

A quarta fase aconteceu dos anos de 1996 a 2002, tendo como principal estratégia a política industrial de referência do país, caracterizada por sua adaptação aos cenários de uma economia globalizada e pelos ajustes demandados pelos efeitos do Plano Real, com o movimento de privatizações e desregulamentação. Os principais eventos que aconteceram nesta fase foram (SUFRAMA, 2014):

- A inclusão da função exportação como política intencional, com objetivo de estimular as vendas externas do Polo Industrial de Manaus (que saíram de pouco mais de US\$ 140 milhões em 1996 para US\$ 2 bilhões em 2005);
- O esgotamento das ALC's como instrumentos de interiorização do modelo ZFM. Nos moldes em que foram criadas, com incentivos para importação, perderam relevância com a abertura da economia do país;
- A busca de ampliação da competitividade tecnológica das indústrias de Manaus, que teve como marco inicial a criação do Centro de Ciência, Tecnologia e Inovação do Polo Industrial de Manaus (CT-PIM);
- Iniciativas para criação de um polo de bioindústrias na Amazônia que culminou com a implantação do Centro de Biotecnologia da Amazônia, inaugurado em 2002.

A SUFRAMA passou a operar, nesta fase, como instância regional das políticas industriais nacionais e como articuladora e mediadora de interesses regionais. Nesse período, a autarquia consolidou o seu planejamento estratégico, aperfeiçoou seus sistemas de controle, incluiu em suas estratégias a função tecnológica e realizou a primeira Feira Internacional da Amazônia, como ferramenta para promover a inserção internacional competitiva do modelo. Em 1998, por meio do Artigo 40 do Ato das Disposições Transitórias da Constituição Federal, o prazo foi prorrogado para 2013.

A fase atual começou em 2003 tendo como principal estratégia a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP) em aprofundamento da Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), que prevê maior eficiência produtiva e capacidade de

inovação das empresas e expansão das exportações. Os principais eventos que preencheram a agenda desta fase segundo a SUFRAMA (2014) foram:

- A entrada em vigor da PDP, que definiu macrometas para o país, até 2010 e previu o aumento da formação bruta de capital fixo, com maior dispêndio do setor privado em pesquisa e desenvolvimento (P&D), e ampliação das exportações brasileiras, em especial, das micro e pequenas empresas;
- A regulamentação, em 2006, por meio de decreto presidencial, a nova Lei de Informática, que prorrogou de 2009 até 2019 incentivos fiscais para o setor em todo país;
- A prorrogação do modelo do Polo Industrial de Manaus de 2013 para 2023, por meio da Emenda Constitucional n.º 42, de 19 de dezembro de 2003;
- A definição de Processos Produtivos Básicos (PPBs) para produtos fabricados no PIM, orientada pelo maior adensamento de cadeias produtivas nacionais, inclusive dos biocosméticos;
- Há um esforço para ampliar a inserção internacional do modelo do Polo Industrial de Manaus, sobretudo por meio de missões comerciais, participação em acordos de comércio exterior e realização de eventos de promoção comercial, a exemplo da Feira Internacional da Amazônia;
- Permanece a busca pelo aumento das exportações e maior equilíbrio da balança comercial;
- Há um esforço das indústrias do PIM em fomentar o adensamento tecnológico do parque industrial, por meio de investimentos em institutos de pesquisa regionais, sobretudo advindos de recursos do percentual destinado à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), determinado pela Lei de Informática em vigor.

O papel desempenhado pela SUFRAMA, na fase atual, é de consolidar o processo de revisão do seu planejamento estratégico, em que melhor configura o desempenho da sua

função de agência de desenvolvimento regional. Ao mesmo tempo, incrementa projetos para o fortalecimento do PIM e de aproveitamento de potencialidades regionais, sobretudo por meio do Centro de Ciência, Tecnologia e Inovação do Polo Industrial de Manaus (CT-PIM) e do Centro de Biotecnologia da Amazônia (CBA). Nos últimos dias a agenda do PIM tem se preocupado com a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 103/11, que prorroga os incentivos fiscais da Zona Franca de Manaus (ZFM) por mais 50 anos. Esta proposta de prorrogação dos incentivos da ZFM já foi aprovada em primeiro turno durante a sessão extraordinária no dia 19 de março de 2014, no plenário da Câmara dos Deputados. No texto atual da Constituição, os incentivos da ZFM encerram em 2023. A sugestão do Executivo de prorrogá-los até 2073 ainda precisa passar por um segundo turno de votação na Câmara e mais dois turnos no Senado.

O Polo Industrial de Manaus abriga empresas de 17 diferentes setores industriais. Sete desses setores respondem por 90% de suas receitas totais: química, descartáveis, eletroeletrônico, informática, termoplásticos, duas rodas e relojoaria. Como mostra a Tabela 1, sobre Faturamento do Polo Industrial de Manaus (2008-20013), por setor de atividade (valores em U\$\$ mil) no ano de 2008 o faturamento total do PIM foi de U\$\$ 30,110 bilhões, ao passo que no ano de 2013, esse montante aumentou para U\$\$ 38.531 bilhões.

Segundo relatórios da SUFRAMA (2013) o PIM registrou, de janeiro a dezembro de 2012, faturamento recorde de R\$ 73.448 bilhões (US\$ 37,518 bilhões), avanço de 6,39% na comparação em moeda nacional e recuo de 9,02% em moeda estrangeira na relação com o mesmo período do ano anterior, resultado que se deve, principalmente, à variação cambial de 16,69% registrada no país e aos reflexos da crise econômica internacional. No primeiro semestre de 2013, o faturamento, em reais, alcançou 37.226 bilhões, 11,45% superior ao verificado em igual período de 2012 (em dólar, foi faturado 18,318 bilhões, com saldo positivo de 2,26% na mesma comparação). Houve, ainda, a geração de mais de 117 mil empregos diretos e outros 480 mil indiretos em Manaus, bem como de centenas de milhares de empregos em diversas partes do território brasileiro.

Tabela 1. Faturamento do Polo Industrial de Manaus (2008-20013), por setor de atividade (valores em US\$ mil)

Subsetores	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média dos 6 anos
Eletroeletrônico	8.846.424.893	8.492.205.259	12.149.591.779	14.098.643.820	13.222.358.895	2.967.940.348	9.962.860.832
Bens de informática	4.150.703.734	2.930.134.382	3.675.598.355	4.145.292.630	4.399.035.629	1.110.891.255	3.401.942.664
Relojoeiro	305.112.306	301.232.220	506.445.352	644.221.975	624.953.891	114.234.936	416.033.447
Duas rodas	7.637.919.459	5.272.901.932	6.966.847.028	8.664.035.569	6.979.428.498	1.526.103.277	6.174.539.294
Termoplástico	1.672.505.033	1.544.853.126	1.810.501.147	1.992.752.954	1.742.679.487	419.676.044	1.530.494.632
Bebidas	100.480.839	205.283.402	238.750.514	298.786.508	342.006.046	67.183.442	208.748.459
Metalúrgico	2.113.652.892	1.899.126.819	2.475.963.110	2.849.590.756	1.747.474.329	386.270.534	1.912.013.073
Mecânico	787.629.297	891.938.705	1.475.056.695	1.559.529.012	1.651.148.655	483.782.223	1.141.514.098
Madeireiro	23.079.264	14.101.606	21.872.004	34.847.335	31.735.802	5.961.777	21.932.965
Papel e papelão	188.709.218	142.765.201	185.734.904	240.424.465	215.442.153	43.803.273	169.479.869
Químico	2.993.434.227	3.190.666.020	4.197.911.177	4.992.840.414	4.909.662.693	1.137.505.738	3.570.336.712
Vestuário e calçados	21.194.769	18.186.387	17.568.305	20.565.954	20.776.757	2.266.009	16.759.697
Produtos Alimentícios	62.650.366	53.121.859	67.591.356	72.018.159	71.883.109	20.728.794	57.998.941
Editorial e gráfico	38.578.377	32.168.349	35.894.661	50.993.236	52.551.183	9.109.844	36.549.275
Têxtil	7.629.005	7.766.890	12.528.738	15.237.810	9.311.362	3.009.454	9.247.210
Mineral não metálico	151.494.240	146.079.115	201.720.891	217.556.970	164.474.298	28.618.949	151.657.411
Mobiliário	26.404.856	24.854.293	35.385.358	41.553.353	40.584.177	7.753.430	29.422.578
Beneficiamento de borracha	1.438.509	1.069.383	2.221.095	3.896.486	33.303.938	14.635.644	9.427.509
Ótico	122.415.803	115.680.815	152.412.601	161.853.812	147.463.899	37.933.150	122.960.013
Brinquedos	35.100.610	45.757.314	53.621.910	122.607.018	40.540.229	11.918.935	51.591.003
Isqueiros, canetas e barbeadores descartáveis	740.292.555	558.252.785	675.206.086	752.516.277	821.764.790	195.416.631	623.908.187
Naval	61.378.236	46.095.165	77.747.928	83.400.001	65.979.995	23.836.119	59.739.574
DIVERSOS(**)	12.107.145	19.410.577	179.110.475	174.417.100	208.457.131	60.445.594	108.991.337
TOTAL	30.100.335.633	25.953.651.604	35.215.281.469	41.237.581.614	37.543.016.946	8.679.025.400	29.788.148.778

Fonte: SUFRAMA (2013)

Dos setores indústrias elencados, é inquestionável a performance do setor de eletrônicos em termos de faturamento, cuja participação, em vários momentos superou os 32% do faturamento total do polo (2008= 29,39%; 2009= 32,72 %; 2010=34,50%; 2011= 34,19%; 2012=35,22% e 2013= 34,20%). Logo em seguida vem o setor de duas rodas, também apresentou dinamismo em relação ao faturamento para a série histórica aqui considerada (2008= 25,37%; 2009= 20,32%; 2010= 19,78%; 2011= 21,01%; 2012= 18,59% e 2013= 17,58%).

Em termos de taxa média de crescimento anual por setor de atividade, quanto aos períodos considerados de 2008 a 2013 as maiores taxas médias de crescimento anual dizem respeito aos setores Eletroeletrônico (33,37%), Duas rodas (20,44%), Químico (12,08%), Bens de Informática (11,68%), seguidos pelos de metalúrgico (6,23%) e Termoplásticos (5,16%).

A Tabela 2 também apresenta a participação, em termos relativos, de cada setor no em Percentuais do Faturamento do Polo Industrial de Manaus para o período 2008-2013. Parte dessas informações estão na Tabela 1. Faturamento do Polo Industrial de Manaus (2008-20013) (p.82), cuja ênfase do faturamento recai sobre as indústrias eletroeletrônica, duas rodas, bens de informática, químico, termoplástico e metalúrgico. Estes setores somaram juntos 87,84% do faturamento do PIM em 2013, ficando 12,16% para os outros segmentos.

Tabela 2. Percentuais do Faturamento do Polo Industrial de Manaus(2008-2013), por setor de atividade

Subsetores	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Média
Eletroeletrônico	29,39	32,72	34,50	34,19	35,22	34,20	33,37
Bens de informática	13,79	11,29	10,44	10,05	11,72	12,80	11,68
Relojoeiro	1,01	1,16	1,44	1,56	1,66	1,32	1,36
Duas rodas	25,37	20,32	19,78	21,01	18,59	17,58	20,44
Termoplástico	5,56	5,95	5,14	4,83	4,64	4,84	5,16
Bebidas	0,33	0,79	0,68	0,72	0,91	0,77	0,70
Metalúrgico	7,02	7,32	7,03	6,91	4,65	4,45	6,23
Mecânico	2,62	3,44	4,19	3,78	4,40	5,57	4,00
Madeireiro	0,08	0,05	0,06	0,08	0,08	0,07	0,07
Papel e papelão	0,63	0,55	0,53	0,58	0,57	0,50	0,56
Químico	9,94	12,29	11,92	12,11	13,08	13,11	12,08
Vestuário e calçados	0,07	0,07	0,05	0,05	0,06	0,03	0,05
Produtos Alimentícios	0,21	0,20	0,19	0,17	0,19	0,24	0,20
Editorial e gráfico	0,13	0,12	0,10	0,12	0,14	0,10	0,12
Têxtil	0,03	0,03	0,04	0,04	0,02	0,03	0,03
Mineral não metálico	0,50	0,56	0,57	0,53	0,44	0,33	0,49
Mobiliário	0,09	0,10	0,10	0,10	0,11	0,09	0,10
Beneficiamento de borracha	0,00	0,00	0,01	0,01	0,09	0,17	0,05
Ótico	0,41	0,45	0,43	0,39	0,39	0,44	0,42
Brinquedos	0,12	0,18	0,15	0,30	0,11	0,14	0,16
Isqueiros, canetas e barbeadores descartáveis	2,46	2,15	1,92	1,82	2,19	2,25	2,13
Naval	0,20	0,18	0,22	0,20	0,18	0,27	0,21
DIVERSOS(**)	0,04	0,07	0,51	0,42	0,56	0,70	0,38
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: SUFRAMA (2013)

3.3 Coleta de Dados – Quem foram os informantes do Estudo?

Ao se pesquisar o gerente, alguns pontos importantes devem ser considerados. Segundo Easterby-Smith *et al.* (1999), três fatores principais tornam a gerência distinta como foco de pesquisa. Em primeiro lugar os gerentes precisam ser capazes de trabalhar por meio de fronteiras técnicas, culturais e funcionais e de aproveitar conhecimentos desenvolvidos por outras disciplinas, como sociologia, antropologia, economia, estatística e matemática. Ou seja, o que se relaciona ao progresso no sentido da criação de disciplinas distintas dentro da gerência, em que na sua prática é, em grande parte, eclética. Em segundo lugar, os gerentes tendem a ser pessoas poderosas e ocupadas, sendo pouco provável que permitam o acesso de pesquisas às suas organizações, a menos que possam ver nisso alguma vantagem comercial ou pessoal proveniente dessa permissão. E por último, gerenciar requer, ao mesmo tempo, pensamento e ação.

Os gerentes, em sua maioria, acham não só que as pesquisas devem levar a consequências práticas, mas também que são capazes de tomar providências por si mesmos à luz de seus resultados. Assim, os métodos de pesquisa precisam incorporar o potencial para a tomada de providências ou devem levar em conta as consequências práticas que provavelmente ocorrerão.

Neste trabalho, o levantamento realizado visando coletar dados sobre raça, idade, educação, e várias outras características dos gestores do PIM foi o censitário, que Segundo Fowler Jr. (2001,p.15) um censo “significa reunir informações sobre cada indivíduo de uma população, onde todos (ou a quase todos) os membros da população tem a mesma chance de ser selecionado”. O presente estudo foi realizado junto a gerentes de 600 empresas que receberam o convite para responderem o instrumento via *web*. Foram enviados convites por *e-mail* com o *link* da pesquisa, solicitando que somente os respondentes qualificados, ou seja os gerentes e diretores do PIM, pudessem responder os questionário de acordo com as instruções especificadas.

A pesquisa foi realizada na forma de *survey* respondida por meio do acesso dos gestores a pesquisa *on line*. Os questionários foram respondidos no período de Dezembro/2013 a Março/2014, cada um com duração entre doze a quinze minutos para resposta.

Segundo o estudo de Evans e Mathur (2005) que realizaram um estudo sobre as principais vantagens e desvantagens das pesquisas *on line* sobre a ótica dos pesquisadores. As principais vantagens apontadas pelos autores foram: *O Alcance global* possibilita a coleta de informações de indivíduos localizados em diferentes regiões de um mesmo país; *A Flexibilidade*, pois podem ser enviadas *e-mails* com questionários anexados e *e-mails* com *links* para questionários; *A Economia de tempo* reduz o tempo gasto com o trabalho de campo e coleta dos dados; *As Inovações tecnológicas* proporcionam maiores facilidades no que se refere à tabulação e análise dos dados coletados; *A Facilidade de coleta e tabulação de dados* diminuem os incômodos com a tabulação de dados, e, assim que o último questionário é preenchido, todas as respostas coletadas são, instantaneamente, consolidadas em um banco de dados; *O Baixo custo de aplicação e administração*, uma vez que torna desnecessários custos com postagens de questionários ou contratação de entrevistadores; *O Controle da ordem de perguntas respondidas* garantem sobre quais perguntas os respondentes devem responder, ao mesmo tempo que determinam a ordem adequada para o preenchimento; *O Preenchimento obrigatório de perguntas* minimiza a taxa de perguntas com respostas deixadas em branco, colaborando para o aumento da representatividade dos dados coletados.

Quanto as principais desvantagens das pesquisas *on line* sobre a ótica dos pesquisadores apontadas por Evans e Mathur (2005) tem-se: *Ser Percebida como SPAM (lixo eletrônico)* é o fato da alta probabilidade de ser percebida como uma mensagem massificada não-solicitada, afetando a credibilidade do estudo e o percentual de respostas obtidas; *A Seleção e representatividade* pelo envio de *e-mails* massificados podem comprometer a validade dos resultados por não serem indivíduos adequados aos objetivos de pesquisa; *A Falta de habilidade dos respondentes* pode comprometer a facilidade de preenchimento e a qualidade dos dados coletados; *Dependência da tecnologia*, ou seja, o sistema operacional, o tamanho e a qualidade da imagem e a velocidade com que são processadas as informações afetam o modo como ocorrerá o preenchimento da pesquisa *on-line*; *A Impessoalidade* por não possibilitarem o contato humano entre pesquisador e respondente, limita-se a possibilidade de aprofundamento sobre os dados coletados. E a *Baixa taxa de resposta* é a principal desvantagem associada à realização de uma pesquisa pela internet.

Nesse estudo, 96 gestores (diretores e gerentes) responderam o formulário da pesquisa *on line*, identificados por critério de acessibilidade/adesão, sendo que 40,6% dos pesquisados

eram diretores e 59,4% gerentes. Os homens representaram a maioria na pesquisa com 77,08% de representatividade e as mulheres representavam 22,92%. Os homens pesquisados foram representados por 41,9% de diretores e 58,1% de gerentes. Já as mulheres pesquisadas foram representadas por 36,4% de diretoras e 63,3% de gerentes conforme especificado na Tabela 3- Distribuição dos Gestores Pesquisados, pelo Nível Gerencial.

Tabela 3. Distribuição dos Gestores Pesquisados, pelo Nível Gerencial.

NÍVEL GERENCIAL	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Diretor	31	41,9%	8	36,4%	39	40,6%
Gerente	43	58,1%	14	63,6%	57	59,4%
Total	74	100,0%	22	100,0%	96	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Esses gestores, por sua vez, fazem parte representativa dos seguimentos do Polo Industrial de Manaus, como por exemplo, 15,6% de Outras empresas do Subsetor Diversos, 14,6% do polo de Duas Rodas, 14,6% de Produtos Eletroeletrônicos e Comunicações, 13,5% do setor de plásticos, 11,5% de Componentes de Produtos Eletroeletrônicos e Comunicação, 9,4% Bebidas não Alcolólicas e seus Concentrados e 8,3% Metalúrgico, conforme demonstrado na Tabela 4 – Distribuição dos Gestores Pesquisados, pelo Subsetor ou Polo do PIM.

Tabela 4. Distribuição dos Gestores Pesquisados, pelo Subsetor ou Polo do PIM

Setor do PIM	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Bebidas não Alcolólicas e seus Concentrados	6	8,1%	3	13,6%	9	9,4%
Componentes de Produtos Eletroeletrônicos e comunicação	7	9,5%	4	18,2%	11	11,5%
Produtos Eletroeletrônicos e Comunicações	12	16,2%	2	9,1%	14	14,6%
Relojoeiro	2	2,7%	0	0,0%	2	2,1%
Outras Empresas do Setor Mecânico	0	0,0%	1	4,5%	1	1,0%
Metalúrgico	8	10,8%	0	0,0%	8	8,3%
Minerais não Metálicos	1	1,4%	0	0,0%	1	1,0%
Papel, Papelão e Celulose	1	1,4%	0	0,0%	1	1,0%

Continua

Tabela 4. Distribuição dos Gestores Pesquisados, pelo Subsetor ou Polo do PIM (Continuação)

Setor do PIM	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Produtos Derivados da Borracha	1	1,4%	0	0,0%	1	1,0%
Químico e Farmacêutico	1	1,4%	0	0,0%	1	1,0%
Produtos de Materiais						
Plásticos	8	10,8%	5	22,7%	13	13,5%
Têxtil	1	1,4%	0	0,0%	1	1,0%
Vestuário, Artigos de Tecidos e Viagens	2	2,7%	0	0,0%	2	2,1%
Duas Rodas	14	18,9%	0	0,0%	14	14,6%
Construção	1	1,4%	0	0,0%	1	1,0%
Isqueiros, Canetas, Barbeadores e Descartáveis	0	0,0%	1	4,5%	1	1,0%
Outras empresas do subsetor diversos	9	12,2%	6	27,3%	15	15,6%
Total	74	100%	22	100%	96	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

3.4 Coleta de Dados – O Instrumento

A coleta de dados da pesquisa foi realizada na forma de *survey*, que segundo Hair, Jr. *et al.* (2007, p.157) “é um procedimento de coleta de dados primários, que podem variar entre atitudes, opiniões até informações sobre experiência do indivíduo”. Os dados foram obtidos por meio de questionário, que segundo Hair, Jr. *et al.* (2007, p.159) é um “conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes [...] cientificamente desenvolvido para medir características importantes de determinados indivíduos”. Para Hair, Jr. *et al.*, 2007, p.159) as “*surveys* de questionários geralmente são criadas para obter grandes quantidades de dados, normalmente em forma de números”. O questionário foi estruturado de forma parametrizada, utilizando perguntas fechadas com respostas:

- *Dicotômicas* (duas respostas possíveis);
- *Múltipla escolha* (com uma ou mais respostas possíveis);

- *Escala de Likert* de quatro pontos: segundo Martins e Litz (2000, p.46) consiste num “conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, diante dos quais se pede aos respondentes que externem suas reações, escolhendo um dos pontos da escala”. As alternativas de respostas indicam quanto se está de acordo com a afirmação correspondente; a escolha de um número de alternativas de respostas por asserção evita a tendência centrante, que é um fator que introduz distorções nas respostas conforme a Tabela 5, Pontuação por nível de Importância e Prática das Competências.

Tabela 5. Pontuação por nível de Importância e Prática das Competências

Nível da Importância	Nível da Prática	Pontuação das Asserções
Extremamente Importante	Concordo Plenamente	4
Muito Importante	Inclinado a Concordar	3
Não muito Importante	Inclinado a Discordar	2
Sem Importância	Discordo Plenamente	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.1 A Definição das Dimensões do Estudo

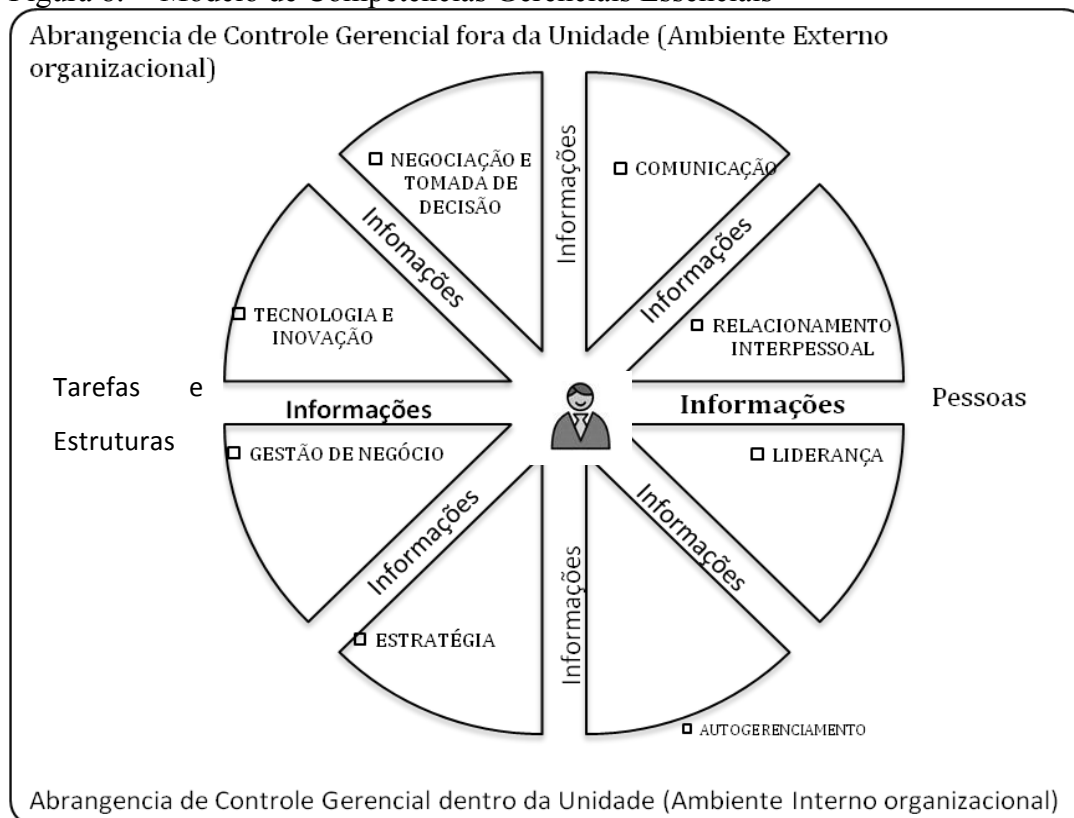
A partir das colocações argumentativas e do próprio caminho trilhado por Mintzberg (2010), o caminho considerado mais simples seria pegar o seu modelo integralmente, criar um instrumento e aplicá-lo a realidade do Polo Industrial de Manaus. Mas como o próprio Mintzberg (2010) voltou a propor uma lista de competências a serem exercidas dentro do seu modelo, seria mais sensato tentar avançar na presente pesquisa e retornar onde o respectivo trabalho avançou ao Quadro 15, Síntese das Competências Gerenciais encontradas nas Publicações, e a partir deste momento apresentar um modelo com os respectivos construtos das competências gerenciais que servirá de base para o instrumento de pesquisa para a realidade do Polo Industrial de Manaus. E a partir desse ponto sugerir um modelo integrado conceitualmente que permita identificar as questões teóricas da gestão integrando aos construtos que servirá de base para o instrumento de pesquisa.

Na Figura 8 é apresentado um Modelo de Competências Gerenciais Essenciais, este modelo resgatou uma das dicotomias mais antiga da gestão: Tarefas e Estrutura *versus* Pessoas (Taylor [1970], Fayol [1950] e Mayo [1966]), com o respectivo avanço com a Teoria

Neoclássica e a Teoria Comportamental. McGregor (1965) com a Teoria X e Y, comenta que a conduta dos gestores é fortemente influenciada por suas suposições sobre o comportamento humano, que vai dando a ênfase nas tarefas como a ênfase nas pessoas. Foram Blake e Mouton (1964) que propuseram a grade gerencial e que o gestor ideal seria o que equilibra a ênfase tanto nas pessoas como nas tarefas. Foram Burns e Stalker (1966) que propuseram duas estruturas organizacionais, sendo uma mais mecanicista e outra mais orgânica. Essa dicotomia estaria representada por um círculo para dar a ideia de continuidade, onde o lado esquerdo seria representado pela estrutura e tarefas e o lado direito pelos relacionamentos com as pessoas e seus respectivos comportamentos.

Esse Modelo de Competências Gerenciais Essenciais, na Figura 8, é completado com oito competências gerenciais, sendo quatro para o lado esquerdo representando a estrutura e tarefas, tendo como base as seguintes competências gerenciais: Negociação e Tomada de decisão, Tecnologia e Inovação, Gestão de Negócios e Estratégia. As quatro divisões do lado direito representando os relacionamentos com as pessoas e seus respectivos comportamentos, seriam: Autogerenciamento, Liderança, Relação Interpessoal e Comunicação.

Figura 8. Modelo de Competências Gerenciais Essenciais



Fonte: Elaborado pelo autor

No segundo momento para concepção de Modelo de Competências Gerenciais Essenciais conforme a figura 8 (p.89) este trabalho resgatará a função do controle gerencial da gestão. Mintzberg (2010) comenta que durante boa parte do século passado, a gestão foi quase considerada sinônimo de controle. Começando com Fayol (1916), depois expresso pela popular sigla de Gulick (1937), POSDCORB: planejamento, organização, provimento de pessoal, direção, coordenação, informação e orçamento. Quatro dessas palavras são claramente sobre o controle, enquanto que outras três (provimento de pessoal, coordenação e informação) refletem aspectos importantes do controle. Comentando ainda o aspecto do controle, Mintzberg (2010, p.69) diz que “deve-se reconhecer o controle como um componente inevitável de toda a gestão e liderança eficaz”. Mintzberg (2010) lembra que o Oxford English Dictionary remonta a palavra *manage* ao francês, mais especificamente a palavra *main*, que significa mão, em referência ao “treinamento, manuseio e direção de um cavalo em sua armadura”. Esse é essencialmente um papel de controle, que de manuseio e direção dos “subordinados” para garantir que façam o seu trabalho. E Mintzberg (2010) conclui dizendo que durante boa parte do século passado, a gestão foi considerada quase sinônimo de controle.

Além das duas divisões entre esquerdo e direito, torna-se importante para a concepção do Modelo de Competências Gerenciais Essenciais, Figura 8 (p.89), fazer duas subdivisões uma inferior e outra superior, onde na inferior estariam às competências gerenciais com maiores abrangências do Controle Gerencial dentro da Unidade (Ambiente Interno organizacional). E na parte superior trataria das competências gerenciais que requerem uma interação gerencial de menor Abrangência de Controle Gerencial por ser fora da Unidade com o ambiente que o gestor está interagindo (Ambiente Externo organizacional). Pois, são externas ao seu poder de decisão, portanto requer um alinhamento com as perspectivas externas, que necessitam do gestor uma interação com a organização e com a sociedade.

Para completar o Modelo de Competências Gerenciais Essenciais, Figura 8 (p.89), assim como no modelo de Mintzberg (2010) no centro do círculo está o gestor, na centralidade das competências, o gerente se torna o centro nervoso da unidade, o membro mais bem informado, pelo menos se estiver fazendo o seu trabalho direito, completa Barnard

(1938). Mintzberg (2010) diz que baseando-se nas informações que os gerentes recebem, representada pelos caminhos entre as competências, pois gerenciar pela informação significa ficar a dois passos do propósito final da gestão, as informações são processadas pelo gerente para estimular outras pessoas a realizarem as ações necessárias. Mintzberg (2010) comenta que a utilidade direta das informações dos gerentes é o “controle”, ou seja, dirigir o comportamento de seus “subordinados”. Nesse plano o gerente não se concentra diretamente nas pessoas nem nas ações, mas nas informações como um modo indireto de fazer as coisas acontecerem.

Tengblad (2000, p.15) afirma que 23% do tempo gerencial é gasto com a “coleta de informações”, a atividade individual informada com maior frequência, além de outros 16% gastos com “informações e aconselhamentos”. Como monitores, Mintzberg (2010, p. 65) comenta que “os gerentes correm atrás de qualquer informação útil que puderem encontrar, seja ela sobre as operações internas ou eventos externos, tendências, análises e etc”. E o que os gerentes fazem com as informações que possuem, em grande quantidade e privilegiadas? Mintzberg (2010, p.67) responde que “eles simplesmente compartilham e disseminam boa parte delas para outras pessoas em suas unidades”. Como porta vozes da unidade, os gerentes apresentam as informações importantes para o exterior da organização, falando com os diversos públicos em seu nome, fazendo *lobby* em benefícios de suas causas, representando seu conhecimento em fóruns públicos e mantendo os *stakeholders* externos a par de seus progressos.

Para Mintzberg (2010, p.68). “o trabalho gerencial de processar informações, especialmente por meio de muito ouvir, enxergar e sentir, além de muitas conversa”. Com base nas informações que o gerente recebe e na análise dos seus julgamentos, sejam eles com base na razão ou na emoção, tomam as suas decisões, e lançam mão daquela competência gerencial, ou daquelas competências gerenciais, que sejam mais coerentes para solução daquela determinada contingência.

A busca do comportamento ideal do gestor em relação às competências gerenciais, seria, conforme Mintzberg (2010, p.103), “a busca de um equilíbrio dinâmico, onde a gerência precisa ser balanceada, e depois que ela inevitavelmente se incline para outra direção”. Mintzberg (2010, p.103) conclui seu pensamento dizendo que com o tempo, “a

gestão precisa funcionar num equilíbrio dinâmico; a gestão equilibrada pode se inclinar para um lado e para outro dependendo das pressões do momento”.

Na busca de uma distinção inicial sobre a importância de cada uma das competências gerenciais levantadas, as competências gerenciais não serão numeradas e não haverá um grau de importância entre elas, pois o que definirá a sua importância será a contingência da prática gerencial. Conforme o próprio Mintzberg (2010, p.99) diz: “quando os gerentes gerenciam as diferenças entre os seus papéis se confundem onde eles se encontram”. Ou seja, pode ser fácil separar os papéis conceitualmente, mas isso não significa que eles sempre possam ser diferenciados comportamentalmente. Apresenta-se a seguir uma descrição da importância das competências gerenciais do Modelo de Competências Gerenciais Essenciais, Figura 8 (p.89):

1. O Autogerenciamento já foi demonstrada por Shipper e Dillard (2000) como uma competência que distingue os gerentes bem-sucedidos daqueles sem sucesso. Drucker (1999) comenta que todos precisam se auto-gerenciar, tendo consciência de virtudes e valores para alcançar o melhor desempenho. Goleman (1996 e 2000) é um outro defensor do auto conhecimento por parte do gestor, em pelo menos três dimensões, a saber: consciência emocional, auto-avaliação e autoconfiança. Apesar de ser considerado um dos principais aspectos do gerenciamento, é muito fácil de ser deixado de lado, pois ele é inerente ao próprio gestor, e não é muito cobrado pelos acionistas pela boa prática do autogerenciamento; apesar de que hoje a carreira de gestor exigir o compromisso dos profissionais com a realização de uma série de atividades autogerenciadas, a fim de criar opções de atuação que lhes permitam atingir seus objetivos e de garantir a empregabilidade (Hall & Moss, 1998). Isso leva os gestores a uma busca constante do próprio aperfeiçoamento e o desenvolvimento de sua carreira e ao papel a ser assumido nesse processo de desenvolvimento. O gerente assume assim a responsabilidade pelo desenvolvimento da sua própria pessoa e carreira;
2. O estudo da Liderança vem sendo uma das competências gerenciais mais pesquisadas e está presente na maioria da lista daqueles que se propõe a estudar o gerenciamento, desde as teorias dos Traços de personalidade a teorias dos Carismáticos de Weber (1999), tendo como foco na personalidade e no perfil do líder. Logo em seguida

vieram as teorias Teoria Comportamental cujo o foco estava na forma como o líder toma decisão em relação ao seguidor: A teoria dos Três estilos: autocrático, liberal e democrático de Lewin, Lippitt e White (1939); A teoria de Duas classes de comportamento: tarefa e pessoas de Kahn e Katz (1960); O Grid-gerencial de Blake e Mounton (1964); A Teoria da Díade Vertical de Liden e Graen (1980); E as teorias Contingencial que complete a tríade: líder, seguidor e situação. Começando pela Teoria Árvore de decisão de Vroom e Jago (1974); A Teoria do Subordinado Menos Preferido de Fiedler (1967); A teoria Caminho-objetivo de House e Mitchell (1974) e o *Continuum* de uso da autoridade de Tannenbaum (1970) e a Teoria situacional de Hersey e Blanchard (1974), até os mais contemporâneos, como: Bennis e Nanus (1988), Covey (1990) e Kouzes e Posner (2008);

3. Quanto à importância da Estratégia como competência gerencial, Mintzberg (2010, p. 70) comenta que “uma das metáforas favoritas para o gerente é o de ‘arquiteto’ do propósito organizacional, a pessoa que projeta no papel, de forma a que todo mundo mais possa contribuir”, no linguajar da gestão estratégica, “o gerente formula a estratégia para que os outros as implementem”. Tudo isso pressupõe que a criação de estratégias é um processo de concepção deliberada, utilizado para controlar o comportamento.
4. Gestão de Negócio – Mintzberg (2010, p. 71), mais diretamente “os gerentes podem tomar o controle do projeto, e às vezes até da administração, de diversos sistemas de controle em suas unidades, relativos a planos, objetivos, agendas, orçamentos, desempenhos e assim por diante”;
5. Relacionamento Interpessoal – Assim como a Liderança, o relacionamento interpessoal está presente na maioria da lista daqueles que se propõe a estudar o gerenciamento: Mintzberg (1973), Mota (1998), Covey (1990), dentre outros;
6. Tecnologia e Inovação – Toda organização precisa enxergar além do momento que se encontra; a competência de Inovação e de Tecnologia são responsáveis por esse momento, e fazer com que a competência conceitual de Katz (1974) esteja presente no trabalho gerencial. Além dele Santana e Ramalho (2004) alertam que o processo de

reestruturação das atividades produtivas, principalmente a partir da década de 1970, tem passado por inovações tecnológicas e novas formas de gestão da força de trabalho, o que traz novas exigências de tecnologia e inovação ao gestor frente às reestruturações.

7. Negociação e Tomada de Decisão – A negociação é o outro lado da ação na sua manifestação externa. Para Mintzberg (2010, p. 95-96) “os gerentes negociam com pessoas de fora da unidade, como fornecedores, mas também com outros gerentes dentro de suas próprias organizações”. É com base nessas negociações que vão tomando suas decisões mais importantes em relação ao avanço ou retração de um determinado negócio. Para Mintzberg (2010, p.70), ainda, “as tomadas de decisão em geral são consideradas um processo de raciocínio que ocorre na cabeça do decisor”; nas organizações acredita-se que este seja o gerente.
8. A Comunicação é uma das competências gerenciais importantíssimas, pois depois de obter as informações, ele precisa filtrá-las e comunicá-las. Mintzberg (2010, p.64) afirma que “a quantidade de tempo é gasta simplesmente comunicando, ou seja, coletando e disseminando informações apenas por fazê-lo, sem necessariamente processá-las”. Barnard (1938, p.226) comenta que “a primeira função executiva é desenvolver e manter um sistema de comunicação”. Em seu estudo, Mintzberg (1973) estimou que os executivos-chefes passassem cerca de 40% de seu tempo se comunicando; seu modelo expressa que a comunicação existe como uma espécie de membrana ao redor do gerente, através da qual passa toda a atividade gerencial. Para Hales (1986, p. 101), por sua vez, “a comunicação não é simplesmente o que os gerentes passam boa parte de seu tempo fazendo, mas a mídia pela qual o trabalho gerencial se constitui”.

À luz das definições de natureza conceitual de impacto metodológico, foram coletados três tipos de dimensões de análise: sociodemográficas, profissionais e da organização; e competências gerenciais, assim discriminadas (instrumento no Apêndice 1 desta tese).

- *Dados sociodemográficos*: Sexo, idade, estado civil, raça, escolaridade, área de formação, nacionalidade, religião, ocupação dos pais e domínio de idiomas.

- *Dados profissionais e da organização:* Idade no primeiro trabalho, forma de admissão na empresa atual, tempo de atuação na empresa, cargo inicial, cargo atual, tempo de atuação no cargo atual, nível gerencial, salário, tempo de aperfeiçoamento por ano, tipo de Subsetor ou Polo da organização, número total de empregados na organização, porte da organização.
- *Dados das Competências Gerenciais:* Apresentam-se as principais Construtos e subconstrutos que foram incluídos no questionário, conforme definição construída ao longo do referencial teórico das categorias e sintetizadas no Quadro 18 Construtos e Subconstrutos das Competências Gerenciais Essenciais a seguir.

Quadro 18. Construtos e Subconstrutos das Competências Gerenciais Essências com as numerações das Asserções

Dimensão	Competências Gerenciais
1. Interpessoais	1.1. Gerenciamento das Diferenças Individuais (Asserções 1, 25 e 49)
	1.2. Gerenciamento de Conflitos (Asserções 2, 26 e 50)
	1.3. Formação de Relacionamentos (Asserções 3, 27 e 51)
2. Auto Gerenciamento	2.1. Conhecendo a si mesmo (Asserções 4, 28 e 52)
	2.2. Desenvolvendo a si mesmo (plano de Desenvolvimento CGE) (Asserções 5, 29 e 53)
	2.3. Gerenciando a si mesmo (Asserções 6, 30 e 54)
3. Liderança	3.1. Coaching (Asserções 7, 31 e 55)
	3.2. Delegação (Asserções 8, 32 e 56)
	3.3. Trabalho em Equipe (Asserções 9, 33 e 57)
4. Tomada de Decisões	4.1. Análise de Problemas (Asserções 10, 34 e 58)
	4.2. Tomada de Decisão (Asserções 11, 35 e 59)
	4.3. Negociação (Asserções 12, 36 e 60)
5. Comunicação	5.1. Escutar atentamente o outro (Asserções 13, 37 e 61)
	5.2. Comunicar por meio Textual (Asserções 14, 38 e 62)
	5.3. Comunicar por meio Verbal (Asserções 15, 39 e 63)
6. Estratégia Organizacional	6.1. Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica (Asserções 16, 40 e 64)
	6.2. Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos (Asserções 17, 41 e 65)
	6.3. Orientação para a Comunidade (Asserções 18, 42 e 66)
7. Gestão e Negócios	7.1. Operações do Negócio (Asserções 19, 43 e 67)
	7.2. Planos (Asserções 20, 44 e 68)
	7.3. Gerenciamento de Projetos (Asserções 21, 45 e 69)
8. Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade	8.1. Adaptabilidade (Asserções 22, 46 e 70)
	8.2. Fomento a Inovação (Asserções 23, 47 e 71)
	8.3. Tecnologia (Asserções 24, 48 e 72)

Fonte: Elaborado pelo autor

Para cada uma das dimensões apresentadas: Interpessoais, Auto Gerenciamento, Liderança, Tomada de Decisões, Comunicação, Estratégica Organizacional, Gestão e Negócios, Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, foram definidas 3 sub-dimensões, que por

sua vez foram criadas 3 asserções que, conforme apresentado anteriormente, Quadro 18: Construtos e Subconstrutos das Competências Gerenciais Essenciais, foram distribuídas aleatoriamente para não induzir respostas e em seguida enumeradas sequencialmente. Portanto, o instrumento de medição em escala atitudinal é composto por setenta e duas asserções, cobrindo 24 subconstrutos, que cobrem 8 construtos respectivamente. Numeração das respectivas asserções, por sub-dimensões e por dimensões, contidas no instrumento de medição. Conforme se pode ver o Quadro 19 o Mapa dos Construtos, subconstrutos e asserções do instrumento de levantamento das competências gerenciais essenciais requeridas e praticadas pelos gestores.

Quadro 19. Construtos das Competências Gerenciais Essenciais, subconstrutos e asserções do instrumento de levantamento das Competências Gerenciais Essenciais requeridas e praticadas pelos gestores.

Construto 1. Interpessoais	
Sub-Dimensões	O gestor deve ser capaz de...
1.1. Gerenciamento da Diversidade (Diferenças Individuais)	1. Ser sensível às diferenças pessoais. 25. Conseguir trabalhar com pessoas de diversas origens. 49. Criar uma atmosfera de envolvimento e participação no ambiente de trabalho.
1.2. Gerenciamento de Conflitos	2. Prever e Manejar os conflitos antes que se tornem intratáveis. 26. Resolver com rapidez os conflitos, atuando de maneira objetiva e decisiva. 50. Demonstrar confiança e compostura ao lidar com desafios e ambigüidades.
1.3. Formação de Redes (Networking)	3. Entrosamento com o pessoal interno e externo para conseguir resultados. 27. Interagir com os colegas dentro e fora da organização para trocar informações. 51. Formar redes internas e externas para buscar orientações e apoio.
Construto 2. Auto Gerenciamento	
2.1. Conhecendo a si mesmo (SWOT)	4. Identificar as oportunidades e ameaças que o cercam, bem como suas forças e fraquezas. 28. Estabelecer sua visão, missão e valores pessoais, e priorizar seus objetivos e metas de realização da sua vida e procurar atingi-las. 52. Procurar ouvir as pessoas que o cercam e procurar perceber como elas o percebem.
2.2. Desenvolvendo a si mesmo (plano de Desenvolvimento CGE)	5. Identificar as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento das suas Competências Gerenciais Essenciais. 29. Estabelecer objetivos de aprendizagem das suas Competências Gerenciais Essenciais. 53. Comprometer-se com a melhoria constante das suas Competências Gerenciais Essenciais.
2.3. Gerenciando a si mesmo	6. Estabelecer padrões de excelência para si mesmo. 30. Procurar melhorar constantemente suas competências, afinando o instrumento. 54. Avaliar as diversas áreas da sua vida constantemente.

Continua.

Quadro 19. Construtos das Competências Gerenciais Essenciais, subconstrutos e asserções do instrumento de levantamento das Competências Gerenciais Essenciais requeridas e praticadas pelos gestores (Continuação)

Construto 3. Liderança	
3.1. Coaching	7. Influenciar as pessoas a encontrarem melhores práticas para um superior desempenho na função. 31. Demonstrar comprometimento com o desenvolvimento da equipe e demais colaboradores. 55. Oferecer apoio e orientação para ajudar os outros no desenvolvimento profissional, demonstrando comprometimento com o sucesso do colaborador.
3.2. Delegação	8. Transferir para os subordinados volumes adequados de tarefas e responsabilidades. 32. Permitir que os outros aprendam com os erros por meio de feedback eficaz. 56. Confiar ao colaborador a responsabilidade tanto pelo trabalho, quanto pelo resultado.
3.3. Trabalho em Equipe	9. Ajudar as pessoas a identificar seus melhores meios de contribuir para o sucesso da equipe. 33. Orientar a equipe e relacionar seu trabalho com a estratégia da organização. 57. Estimular a equipe para reunir as informações necessárias para tomar boas decisões.
Construto 4. Tomada de Decisões	
4.1. Análise de Problemas	10. Estudar todas as informações sobre o problema e discernir o que é importante. 34. Compreender o que é mais importante, ao lidar com as questões complexas. 58. Chegar às informações certas com base em informações relevantes.
4.2. Tomada de Decisão	11. Explorar informações adequadas e soluções alternativas para tomar boas decisões. 35. Empenhar-se para tomar decisões equilibradas, mesmo em situações de prioridades conflitantes. 59. Considerar as conseqüências de várias opções e escolher as melhores alternativas.
4.3. Negociação	12. Criar um clima de franqueza e confiança. 36. Enfatizar as soluções que sejam satisfatórias as ambas as partes, ganha-ganha. 60. Estar aberto para aceitar ajuda de terceiros quando necessário.
Construto 5. Comunicação	
5.1. Escuta Ativa	13. Escutar ativamente olhando para a pessoa que está falando, dando feedback quando solicitado. 37. Refletir sobre o que a pessoa está dizendo, antes de responder. 61. Esforçar-se conscientemente para não interromper os outros.
5.2. Eficácia Textual	14. Expor idéias por escrito, com eficácia e clareza. 38. Redigir informações técnicas de maneira concisa e compreensível. 62. Conseguir apresentar informações por escrito em linguagem inteligível.
5.3. Eficácia Verbal	15. Usar de linguagem verbal clara e concisa. 39. Ao falar, expor as idéias de maneira lógica. 63. Preparar e apresentar discursos eficazes, compatíveis com o tema anunciado.

Continua.

Quadro 19. Construtos das Competências Gerenciais Essenciais, subconstrutos e asserções do instrumento de levantamento das Competências Gerenciais Essenciais requeridas e praticadas pelos gestores (Continuação)

Construto 6. Estratégica Organizacional	
6.1. Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica	16. Visualizar as mudanças que impulsionarão a organização em direção ao futuro. 40. Ter uma visão nítida da direção e das necessidades futuras da organização. 64. Estar comprometido com a implementação da visão da organização no dia-dia de suas atividades.
6.2. Melhoria do desempenho através do estabelecimento de objetivos e metas	17. Estabelecer objetivos e metas claras para execução, monitoramento e aprimoramento do trabalho e dos processos. 41. Adotar métodos de melhoria contínua do desempenho em situações do trabalho do dia-a-dia e conseqüentemente alcançar metas. 65. Empenhar-se para garantir a prestação de serviços integral aos clientes internos e externos.
6.3. Orientação para a Comunidade	18. Demonstrar Interesse em receber opiniões dos clientes sobre produtos e serviços oferecidos. 42. Prever os efeitos das decisões importantes sobre os clientes internos e externos. 66. Esforçar-se para cumprir e superar as expectativas dos clientes.
Construto 7. Gestão e Negócios	
7.1. Operações do Negócio	19. Conhecer e compreender as operações internas do negócio. 43. Demonstrar compreensão do funcionamento da organização. 67. Reagir com rapidez quando fatores externos podem impactar a organização.
7.2. Planos	20. Promover diálogos referentes a metas e objetivos com o grupo, para garantir a clareza. 44. Considerar a disponibilidade de tempo e recursos ao definir metas. 68. Considerar os recursos físicos e humanos necessários.
7.3. Gerenciamento de Projetos	21. Adaptar estratégias exclusivas para conseguir resultados. 45. Definir cronogramas claros e adequados para alcançar as metas do projeto. 69. Gerenciar os processos de trabalho com eficiência e eficácia.
Construto 8. Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade	
8.1. Adaptabilidade	22. Tomar iniciativas de mudanças para alcançar os objetivos estratégicos. 46. Antecipar-se as necessidades de mudança, antes que se tornem prementes. 70. Manter-se consciente quanto a maneira como a mudança é capaz de influenciar a visão da organização.
8.2. Fomento a Inovação	23. Buscar idéias promissoras e assumir riscos necessários para experimentá-la. 47. Lançar novos conceitos e idéias que não são evidentes para outros. 71. Gerar idéias exclusivas e de vanguarda para melhorar o desempenho organizacional.
8.3. Tecnologia	24. Manter-se informado sobre o desenvolvimento de novas tecnologias em seu campo de atuação. 48. Adotar novas tecnologias capazes de melhorar o desempenho organizacional. 72. Demonstrar conhecimentos funcionais sobre as tecnologias vigentes e suas aplicações.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 Tratamento e Análise Estatística dos Dados

O banco de dados foi construído em uma planilha do *software* Excel (Microsoft Inc., 2010). Para a análise de dados, foram utilizados o *Statistical Package for Social Sciences* - SPSS 16.0 (IBM) e R versão 2.11.0. Para todas as análises foi fixado um nível de significância igual a 0.05 e um intervalo de 95% de confiança.

Após aplicação do questionário foi realizado a validação de asserções e a confiabilidade do instrumento. Segundo Easterby-Smith *et al.* (1999, p.121) “a validade é uma questão de até onde se pode ter certeza de que o teste ou instrumento mede o atributo que supostamente deve medir”. Para avaliar a confiabilidade, foram realizados testes de análise de dispersão de resposta, usando o método da correlação linear entre a pontuação no item e o total no instrumento por respondente, item a item, com a finalidade de assegurar que houve dispersão mínima de respostas entre os respondentes em relação à escala atitudinal, e verificar se existia consistência entre baixa pontuação na asserção e pontuação total baixa no instrumento, e vice-versa.

A confiabilidade do instrumento de medição também foi verificada. A confiabilidade é principalmente uma questão de estabilidade, ou seja, se um instrumento for administrado ao mesmo indivíduo em duas ocasiões diferentes, se ele dará o mesmo resultado. Para Easterby-Smith *et al.* (1999, p.121) “o maior problema para se testar isso na prática é que ninguém pode estar certo de que o indivíduo e outros fatores não mudaram entre as duas ocasiões”. Por isso, é mais comum examinar a “confiabilidade de equivalência”, que é a extensão até a qual itens diferentes, que pretendem medir a mesma coisa, estão relacionados entre si. Para verificar a consistência interna da ferramenta, foi calculado o Alfa de Cronbach.

As informações foram submetidas inicialmente à análise descritiva. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 359) “o objeto da análise estatística descritiva é desenvolver conhecimento suficiente para um conjunto de dados”. Essa análise permite descrever as distribuições características de acordo com suas estatísticas relevantes para medidas de localização, dispersão e forma. (Cooper e Schindler, 2003).

A análise descritiva foi realizada por meio do cálculo das frequências e medidas de posição (média aritmética e a mediana, que procura o ponto central de uma distribuição de dados na qual a metade dos casos fica acima e a metade fica abaixo) e variabilidade (desvio-padrão, que é a raiz quadrada positiva da variância, é a medida de dispersão ou da variabilidade de uma dispersão de dados usada mais frequentemente) (Cooper e Schindler, 2003).

Para verificar a diferença entre as proporções, comparando as variáveis qualitativas foi utilizando o Teste de Qui-Quadrado, para (Cooper e Schindler, 2003, p.604) “é um teste de significância usado para mensurações nominais, ou, quando aplicável, o Teste Exato de *Fisher*”.

Como forma de verificar a normalidade dos dados foi realizado o teste do Kolmogorov-Smirnov, como os dados não apresentaram normalidade, utilizou-se o teste não-paramétrico de Wilcoxon para comparar o escore entre importância e prática.

Para a obtenção de uma medida de concordância entre as variáveis da Competência em relação a Importante e a Prática, foram calculados os coeficientes de correlação de *Spearman*.

Para a análise multivariada dos construtos, utilizou-se a de Análise Fatorial Exploratória, que segundo Paulo *et al.* (2007) é uma técnica estatística que por meio da avaliação de um conjunto de variáveis, identifica dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos, verificando se todos os indicadores têm relevância para o estudo. As análises fatoriais calculadas utilizaram como suporte os seguintes testes conforme Paulo *et al.* (2007):

- Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (Measure of Sampling Adequacy - MSA)* – que procura medir o grau de correlação parcial entre as variáveis, indicando se o modelo de AF é adequado para o tratamento dos dados. Os valores encontram-se no intervalo de 0 e 1, em que quanto mais próximo de 1 melhor é a descrição da variação dos dados.
- Teste da Matriz de anti-imagem (*Anti-image Correlation*): indica o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas. Com valores no

intervalo de 0 e 1 observados na diagonal da parte inferior da Tabela, indica o MSA para cada uma das variáveis analisadas, sinalizando variáveis que podem ser retiradas da análise;

- Teste de Comunalidades (*Communalities*) - indica o poder de explicação das variáveis analisadas em relação a todos os fatores.
- Teste de Variância Total Explicada (*Total Variance Explained*) – A Variância Total Explicada indica o grau de explicação do modelo em relação à variabilidade dos dados.

A seguir a Tabela 6 apresenta a Síntese dos Procedimentos Metodológicos descritos adotados.

Tabela 6. Síntese dos Procedimentos Metodológicos

Procedimentos Metodológicos	Detalhamento
Tipo de Pesquisa	Quantitativa.
Métodos Utilizados	<i>Survey</i> .
Instrumento de Coleta de Dados	Questionário na <i>web</i> .
Análise de Dados	Excel da (banco de dados). <i>Statistical Package for Social Sciences</i> - SPSS 16.0 e R versão 2.11.0 (análise de dados). Análise descritiva: cálculo das frequências e medidas de posição (média aritmética e a mediana) e variabilidade (desvio-padrão); Diferença de proporções: Teste de Qui-Quadrado ou Teste Exato de <i>Fisher</i> ; Consistência interna da ferramenta: Alpha de <i>Cronbach</i> ; Normalidade: Teste do <i>Kolmogorov-Smirnov</i> ; Comparação dos escores de importância e prática: teste de <i>Wilcoxon</i> ; Medida de concordância entre Competência em relação à Importância e a Prática: coeficientes de correlação de <i>Spearman</i> . Avaliação do Modelo AF: Kaiser-Meyer-Olkin (<i>Measure of Sampling Adequacy - MSA</i>); Pode de explicação: teste da Matriz de anti-imagem (<i>Anti-image Correlation</i>); O teste de Comunalidades (<i>Communalities</i>); O teste de Variância Total Explicada (<i>Total Variance Explained</i>).
Construtos das Competências Gerenciais Essenciais para Análise	1. Interpessoais 2. Auto Gerenciamento 3. Liderança 4. Tomada de Decisões 5. Comunicação 6. Estratégica Organizacional 7. Gestão e Negócios 8. Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

4 RESULTADOS DO ESTUDO DO PIM: SOCIODEMOGRÁFIA DOS GESTORES, SEU PERFIL PROFISSIONAL E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ESSENCIAIS.

Este capítulo tem por objetivos apresentar os principais resultados da pesquisa, desde os resultados sociodemográficos dos gerentes, passando pelo seu perfil profissional e concluindo com as competências gerenciais essenciais.

4.1 Resultados Sociodemográficos

Nesta parte do capítulo explora-se os aspectos sociodemográficos como o gênero, a faixa etária, estado civil, raça, estado e região de nascimento dos gerentes do PIM.

Quanto à Faixa Etária dos Gestores Pesquisados, a Tabela 7 mostra que o maior número de homens se concentram na faixa acima de 45 a 54 anos com 32,4%, seguida pelas faixas de 35 a 44 anos com 28,4% e na faixa etária de 55 a 64 anos com a participação de 20,3%, essas faixas etárias de 35 a 64 anos representam juntas 81,10% dos gestores. Já as mulheres estão representadas no nível gerencial com 50% na faixa de 25 a 34 anos, seguida pela faixa de 35 a 44 anos com 27,3% e com a faixa etária de 45 a 54 anos representada por 22,7% somando um total de 100% nestas três faixas etárias de 25 a 54 anos.

Tabela 7. Distribuição dos gestores pesquisados, por Faixa Etária

FAIXA ETÁRIA	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
De 25 a 34 anos	11	14,9%	11	50,0%	22	22,9%
De 35 a 44 anos	21	28,4%	6	27,3%	27	28,1%
De 45 a 54 anos	24	32,4%	5	22,7%	29	30,2%
De 55 a 64 anos	15	20,3%	0	0,0%	15	15,6%
De 65 a 74 anos	3	4,1%	0	0,0%	3	3,1%
Total	74	100,0%	22	100,0%	96	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Quanto ao Estado Civil dos gestores pesquisados, na Tabela 8, trata da distribuição dos gerentes pesquisados por estado civil, onde 45,5% das mulheres são casadas, 31,8% são

solteiras e 18,2% são divorciadas. Entre os homens tem-se 78,4% casados, 13,5% são solteiros e 8,1% são divorciados.

Tabela 8. Distribuição dos gestores pesquisados, por Estado Civil

ESTADO CIVIL	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Solteiro	10	13,5%	7	31,8%	17	17,7%
Casado	58	78,4%	10	45,5%	68	70,8%
Divorciado	6	8,1%	4	18,2%	10	10,4%
Outros	0	0,0%	1	4,5%	1	1,0%
Total	74	100,0%	22	100,0%	96	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Tratando da distribuição dos gerentes pesquisados, por Raça, na Tabela 9, entre os homens, 59,5% são brancos, 28,4% são pardos, 9,5% são amarelos e somente 2,7% de negros. Em relação as mulheres 63,6% são pardas, 31,8% são brancas e 4,5% são amarelas e nenhuma negra. Ao analisar o total de respondentes, tem-se 53,1% dos gerentes são brancos, 36,5% são pardos, 8,3% descendência amarela e somente 2,1% de negros.

Tabela 9. Distribuição dos gestores pesquisados, por Raça

RAÇA	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Branca	44	59,5%	7	31,8%	51	53,1%
Negra	2	2,7%	0	0,0%	2	2,1%
Parda	21	28,4%	14	63,6%	35	36,5%
Amarela	7	9,5%	1	4,5%	8	8,3%
Total	74	100,0%	22	100,0%	96	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Verificando a distribuição dos gestores por Estado de Nascimento, na Tabela 10, demonstra que da distribuição dos gerentes pesquisados e ao analisar o total de respondentes, percebe-se que maioria dos gestores são do Amazonas 43%, seguido por São Paulo com 18,8%, pelo Pará e o Rio de Janeiro com 7,3% cada um. Depois vem o Rio Grande do Sul com uma representatividade de 4,2% seguido pelo Paraná e Pernambuco com 3,1% cada um.

Demonstra que o Polo Industrial de Manaus continua atraindo gestores de fora da região, inclusive do exterior, no caso específico de Japão e Chile com 1% cada.

Tabela 10. Distribuição dos gestores pesquisados, por Estado de Nascimento

ESTADO	Diretores		Gerentes		Total	
	N	%	N	%	N	%
Alagoas	1	3%	1	2%	2	2%
Amazonas	9	23%	32	56%	41	43%
Ceará	0	0%	2	4%	2	2%
Chile	0	0%	1	2%	1	1%
Minas Gerais	1	2,6%	0	0,0%	1	1,0%
Pará	3	7,7%	4	7,0%	7	7,3%
Paraíba	0	0,0%	1	1,8%	1	1,0%
Paraná	2	5,1%	1	1,8%	3	3,1%
Pernambuco	1	2,6%	2	3,5%	3	3,1%
Rio de Janeiro	4	10,3%	3	5,3%	7	7,3%
Rio Grande do Norte	0	0,0%	1	1,8%	1	1,0%
Rio Grande do Sul	3	7,7%	1	1,8%	4	4,2%
Rondônia	1	2,6%	1	1,8%	2	2,1%
Roraima	1	2,6%	0	0,0%	1	1,0%
Santa Catarina	1	2,6%	0	0,0%	1	1,0%
São Paulo	11	28,2%	7	12,3%	18	18,8%
Tóquio	1	2,6%	0	0,0%	1	1,0%
Total	39	100%	57	100%	96	100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Observando a distribuição dos gestores por Região de Nascimento, na Tabela 11, demonstra que da distribuição dos gerentes pesquisados por região de nascimento, no total, percebe-se que maioria dos gestores são do Norte 53,1%, seguido pelo Sudeste com 27,1%, pelo Nordeste com 9,4% , o sul 8,3% e os vindo do exterior 2,1%.

Tabela 11. Distribuição dos gestores pesquisados, por Região de Nascimento

REGIÃO	Diretores		Gerentes		Total	
	N	%	N	%	N	%
Norte	14	35,9%	37	64,9%	51	53,1%
Nordeste	2	5,1%	7	12,3%	9	9,4%
Sudeste	16	41,0%	10	17,5%	26	27,1%
Sul	6	15,4%	2	3,5%	8	8,3%
Exterior	1	2,6%	1	1,8%	2	2,1%
Total	39	100%	57	100%	96	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 Resultados Profissionais e Organizacionais.

Quanto aos resultados profissionais e organizacionais são apresentados a escolaridade dos gestores com o grau e a área de formação, o tempo que o gestor está na empresa e tempo na atual função gerencial, a sua remuneração e o porte da empresa onde atuam os gerentes do PIM.

Quanto ao Grau de Formação na Tabela 12 as mulheres com 40,9% e os homens com 27%. Ao se referir ao investimento em pós-graduações *lato sensu*, a grande maioria dos gerentes tem especialização, observa-se que 59,1% das mulheres já concluíram essa etapa acadêmica. Do total das mulheres, 40,9% ainda não têm especialização. Em relação aos 62,2% dos homens que já fizeram pós-graduação. Dentre os homens, há 27% que não fizeram pós-graduação.

Tabela 12. Distribuição dos gestores pesquisados, por Grau de Formação

GRAU DE FORMAÇÃO	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Graduação	20	27,0%	9	40,9%	29	30,2%
Especialização	46	62,2%	13	59,1%	59	61,5%
Mestrado	7	9,5%	0	0,0%	7	7,3%
Doutorado	1	1,4%	0	0,0%	1	1,0%
Total	74	100,0%	22	100,0%	96	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

A distribuição dos gerentes pesquisados quanto a Área de Formação na Tabela 13 mostra que dos gestores pesquisados 56,8% dos homens são da área de exatas, seguido por 35,1% na área de humanas e 8,1% na área de Ciências Sociais. Já as mulheres 77,3% são da área de humanas e 22,7% da área de exatas. No total dos gerentes pesquisados 49% da área de exatas, 44,8% são da área de humanas e 6,3% na área de ciências sociais.

Tabela 13. Distribuição dos gestores pesquisados, por Área de Formação

ÁREA DE FORMAÇÃO	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Humanas	26	35,1%	17	77,3%	43	44,8%
Exatas	42	56,8%	5	22,7%	47	49,0%
Ciências Sociais	6	8,1%	0	0,0%	6	6,3%
Total	74	100,0%	22	100,0%	96	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Ao considerar o tempo de trabalho na empresa na Tabela 14, observa-se que das mulheres 77,3% afirmaram ter até 6 anos de empresa, e 13,6% com 7 a 12 anos de empresa, somando 90,9% das mulheres estão na empresa com no máximo 12 anos. Entre os homens começaram a sua carreira na atual empresa nos últimos 6 anos com 67,6% e os demais com 7 a 12 anos de empresas com 13,5%, e 8,1% com 13 a 18 anos de empresa. Somando 89,2% dos homens que estão na empresa com no máximo 12 anos.

Tabela 14. Distribuição dos gestores pesquisados, pelo Tempo de Empresa

TEMPO NA EMPRESA	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
De 0 a 6 anos	50	67,6%	17	77,3%	67	69,8%
De 7 a 12 anos	10	13,5%	3	13,6%	13	13,5%
De 13 a 18 anos	6	8,1%	1	4,5%	7	7,3%
De 19 a 24 anos	4	5,4%	1	4,5%	5	5,2%
De 25 a 30 anos	2	2,7%	0	0,0%	2	2,1%
Acima de 31 anos	2	2,7%	0	0,0%	2	2,1%
Total	74	100,0%	22	100,0%	96	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Quanto a distribuição dos gerentes pesquisados quanto ao Tempo Atual na Função Gerencial na Empresa, a Tabela 15, demonstra que 58,3% dos gerentes estão com até 3 anos de empresa. E os demais 27,1% dos gestores de 4 a 6 anos de empresa, com um total de 85,40% estão com no máximo 6 anos de empresa. Quando se verifica o gênero feminino 77,3% das mulheres estão com até 3 anos no cargo gerencial, e 18,2% de 4 a 6 anos no atual cargo. Já os homens 52,7% com até 3 anos e 29,7% de 4 a 6 anos.

Tabela 15. Distribuição dos gestores pesquisados, Tempo Atual na Função Gerencial na Empresa

Tempo Cargo Atual	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
De 0 a 3 anos	39	52,7%	17	77,3%	56	58,3%
De 4 a 6 anos	22	29,7%	4	18,2%	26	27,1%
De 7 a 9 anos	5	6,8%	0	0,0%	5	5,2%
De 10 a 12 anos	3	4,1%	1	4,5%	4	4,2%
Acima de 13 anos	5	6,8%	0	0,0%	5	5,2%
Total	74	100,0%	22	100,0%	96	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Quanto às informações sobre a Remuneração Mensal dos gerentes pesquisados, na Tabela 16, mostra que as mulheres nas primeiras 5 faixas superam os homens. Já os homens com os seguintes percentuais A partir da sexta faixa salarial, os homens estão em maior número. De 20 até 25 S.M., 18,9% de homens e nenhuma mulher; e de 25 até 30 S.M., 10,8% de homens e 4,5% de mulheres. Acima de 30 S.M., há 24,3% de homens e 9,1% de mulheres. Demonstrando que os homens possuem uma remuneração maior que as mulheres gestoras.

Tabela 16. Distribuição dos gestores pesquisados, Segundo a Remuneração Mensal.

REMUNERAÇÃO	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Até 5 S. M.	7	9,5%	5	22,7%	12	12,5%
De 5 até 7 S.M.	2	2,7%	3	13,6%	5	5,2%
De 7 até 10 S.M.	6	8,1%	4	18,2%	10	10,4%
DE 10 até 15 S.M.	7	9,5%	3	13,6%	10	10,4%
De 15 até 20 S.M.	12	16,2%	4	18,2%	16	16,7%
De 20 até 25 S.M.	14	18,9%	0	0,0%	14	14,6%
De 25 até 30 S.M.	8	10,8%	1	4,5%	9	9,4%
Acima de 30 S.M.	18	24,3%	2	9,1%	20	20,8%
Total	74	100,0%	22	100,0%	96	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Quanto à distribuição do Porte da Empresa em que os gerentes pesquisados atuam, a Tabela 17 mostram as seguintes informações: 60,4% dos gerentes atuam em grandes empresas, 25% média empresa, e 14,6% em empresas de pequeno porte. Em se tratando dos homens a maioria deles, está em empresa de grande porte, seguido pelas de médio porte e por último as de pequeno porte. As mulheres na sua maioria estão em empresas de médio porte, seguido pelas empresas de grande porte e por último as empresas de pequeno porte.

Tabela 17. Distribuição dos gestores pesquisados, pelo Porte das Empresas

PORTE DA EMPRESA	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Pequena	8	10,8%	6	27,3%	14	14,6%
Média	15	20,3%	9	40,9%	24	25,0%
Grande	51	68,9%	7	31,8%	58	60,4%
Total	74	100,0%	22	100,0%	96	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

4.3 Resultados das Competências Gerenciais Essenciais

A seguir são apresentados os resultados dos inquéritos e respectivas validações estatísticas na seguinte sequência: Primeiramente é realizado a avaliação do instrumento de levantamento das competências gerenciais essenciais, por meio do cálculo do Alfa de Cronbach, para medir a consistência interna e a correlação entre respostas do questionário dadas pelos respondentes. Logo em seguida parte-se para Análise Fatorial de cada uma das dimensões. Como a Análise Fatorial busca a criação de fatores que explicam melhor simultaneamente os indicadores, optou-se por uma análise exploratória dos construtos do instrumento, a saber: Interpessoais, Auto Gerenciamento, Liderança, Tomada de Decisões, Comunicação, Estratégica Organizacional, Gestão e Negócios e Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, de forma a extrair as asserções que não possuem relacionamento com as demais asserções do instrumento.

4.3.1 Avaliação do Instrumento de Levantamento das Competências Gerenciais Essenciais.

Inicialmente como forma de validação do instrumento, foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach, para medir a consistência interna e a correlação entre respostas do questionário dadas pelos respondentes. O valor assumido pelo Alfa está entre 0 e 1. Quanto mais próximo de 1 maior a fidedignidade das dimensões do construto.

O valor de Alfa de Cronbach Padronizado para o instrumento foi de 0,981, o que indica uma excelente confiabilidade. Conforme Tabela 18, teste de Cronbach para avaliar a consistência do instrumento.

Tabela 18. Teste de Alfa de Cronbach para avaliar a consistência do instrumento.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base na padronização dos itens	<i>N</i>
0,980	0,981	72

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Como a Análise Fatorial (AF) busca a criação de fatores que expliquem melhor simultaneamente os indicadores, optou-se por uma análise exploratória das dimensões do

instrumento a partir deste momento, a saber: Interpessoais, Auto Gerenciamento, Liderança, Tomada de Decisões, Comunicação, Estratégica Organizacional, Gestão e Negócios e Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, de forma a extrair indicadores que não possuem um relacionamento com as demais asserções do instrumento.

4.3.2 Análise Fatorial da Dimensão Interpessoal

O valor de Alfa de Cronbach para medir a consistência interna e a correlação entre as respostas do questionário por meio da análise dos respondentes na Dimensão Interpessoal (asserções 1, 2, 3, 25, 26, 27, 49, 50, 51), conforme a Tabela 19, foi de 0,831, o que indica uma boa consistência e sendo satisfatória para aplicação da Análise Fatorial.

Tabela 19. Teste de Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Interpessoal

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base na padronização dos itens	N
0,827	0,831	9

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Para dar maior consistência ao instrumento, mais especificamente a dimensão Interpessoal, foi necessário realizar inicialmente a extração dos fatores por meio do métodos de análise dos componentes principais.

Para avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado conforme a Tabela 20 o teste de Medida da adequação Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett da Dimensão Interpessoal, cujo resultado foi de 0,824.

Tabela 20. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Interpessoal

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin	0,824	
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	284,742
	Gráus de Liberdade	36
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O teste mostrou um bom poder de explicação entre os fatores (0,824), sendo significativo ($p < 0,001$) o teste de esfericidade de Bartlett que indica a existência de relação entre as asserções. Como forma de analisar as asserções do construto que continuariam sendo válidas no instrumento foi realizado o cálculo da matriz de antimagem para indicar o poder de explicação dos fatores em cada uma das asserções (variáveis) analisadas na Correlação de Antimagem. São considerados pequenos para análise valores inferiores a 0,50, neste caso não houve variáveis que a priori podem ser retiradas da análise.

Como forma de analisar as asserções foi observada a Tabela 21 de Comunalidades da Dimensão Interpessoal, o que pode-se verificar um poder de explicação baixo para algumas asserções (abaixo de 0,50). Estes valores baixos sugerem uma retirada de variáveis de forma a melhorar o ajuste do modelo.

Tabela 21. Comunalidades da Dimensão Interpessoal

	Inicial	Extração
Importante 1	1,000	0,366
Importante 2	1,000	0,486
Importante 3	1,000	0,618
Importante 25	1,000	0,521
Importante 26	1,000	0,478
Importante 27	1,000	0,502
Importante 49	1,000	0,740
Importante 50	1,000	0,736
Importante 51	1,000	0,728

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Os dois fatores calculados pela Análise Fatorial de Variância Total Explicada indica o grau de explicação atingido pelos mesmos, consegue explicar 57% da variância dos dados originais. Após o procedimento de retirada das variáveis uma por vez e o cálculo do modelo até encontrar o modelo mais apropriado, foi obtido os seguintes resultados: O Teste de KMO (MSA) e Bartlett da Dimensão Interpessoal na Tabela 22, apresentou o resultado de 0,826 considerando uma melhora comparado ao anterior (0,824) mais permanecendo significativo ($< 0,001$) para o teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 22. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Interpessoal

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		0,826
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	258,548
	Graus de Liberdade	28
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa,2014.

Depois de ter eliminado a asserção 1, a Correlação de Antimagem continuou com valores acima de 0,7 e a Tabela 23 de Comunalidades da Dimensão Interpessoal obteve valores acima de 0,5, o que mantém um poder de explicação aceitável das asserções. Ao analisar a Variância Total Explicada verificou-se um pequeno aumento de 5% no grau de explicação atingido pelos 2 fatores, conseguindo explicar quase 62% da variância dos dados originais.

Tabela 23. Comunalidades da Dimensão Interpessoal

	Inicial	Extração
Importante 2	1,000	0,565
Importante 3	1,000	0,574
Importante 25	1,000	0,511
Importante 26	1,000	0,551
Importante 27	1,000	0,511
Importante 49	1,000	0,776
Importante 50	1,000	0,712
Importante 51	1,000	0,738

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa,2014.

Tendo encontrado o melhor modelo para explicar o construto Interpessoal, é necessário identificar quais variáveis fazem parte de cada um dos fatores. A análise utilizada para verificar qual dos fatores melhor explica cada uma das variáveis, é a tabela Matriz Componente da Dimensão Interpessoal, no entanto, como forma de aumentar o poder explicativo dos fatores foi calculada a rotação dos fatores pelo método de Varimax (Rotação da Matriz Componente da Dimensão Interpessoal) conforme Tabela 24.

Tabela 24. Rotação da Matriz Componente da Dimensão Interpessoal

	Componentes	
	1	2
Importante 2	0,725	0,198
Importante 3	0,758	-0,017
Importante 25	0,585	0,411
Importante 26	0,709	0,220
Importante 27	0,648	0,301
Importante 49	0,112	0,874
Importante 50	0,268	0,800
Importante 51	0,214	0,832

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Após a rotação dos fatores tem-se uma classificação das variáveis em cada um dos fatores. Assim, pode-se concluir que: o Fator 1 é composto pelas asserções válida 2, 3, 25, 26, 27 e o fator 2 é composto pelas asserções válidas 49, 50, 51.

4.3.3 Análise Fatorial da Dimensão Auto Gerenciamento

O valor de Alfa de Cronbach para medir a consistência interna e a correlação da Dimensão Autogerenciamento entre respostas do questionário por meio da análise dos respondentes na dimensão Auto Gerencial (asserções 4, 5, 6, 28, 29, 30, 52, 53, 54) conforme a Tabela 25 foi de 0,884, o que indica uma boa consistência, sendo satisfatória para aplicação da Análise Fatorial.

Tabela 25. Teste de Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Autogerenciamento

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base na padronização dos itens	<i>N</i>
0,879	0,884	9

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Para avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado conforme a Tabela 26 o teste de Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett da Dimensão Autogerenciamento, cujo resultado é 0,806.

Tabela 26. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Autogerenciamento

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		0,806
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	464,072
	Graus de Liberdade	36
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O teste mostrou um bom poder de explicação entre os fatores (0,806), sendo significativo ($p < 0,001$) o teste de esfericidade de Bartlett que indica a existência de relação entre as asserções. Como forma de analisar as asserções do construto que continuariam sendo válidas no instrumento foi realizado e calculada a matriz de antimagem para indicar o poder de explicação dos fatores em cada uma das asserções (variáveis) analisadas na Correlação de Antimagem. São considerados pequenos para análise valores inferiores a 0,50, nesse caso não houve variáveis que a priori podem ser retiradas da análise.

Como forma de analisar as asserções foi observada a Tabela 27 de Comunalidades da Dimensão Autogerenciamento, o que pode-se verificar um poder de explicação baixo para algumas asserções (abaixo de 0.50). Esses valores baixos sugerem uma retirada de variáveis de forma a melhorar o ajuste do modelo.

Tabela 27. Comunalidades da Dimensão Autogerenciamento

	Inicial	Extração
Importante 4	1,000	0,522
Importante 5	1,000	0,654
Importante 6	1,000	0,497
Importante 28	1,000	0,673
Importante 29	1,000	0,699
Importante 30	1,000	0,731
Importante 52	1,000	0,629
Importante 53	1,000	0,795
Importante 54	1,000	0,710

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Os dois fatores calculados pela Análise Fatorial de Variância Total Explicada indica o grau de explicação atingido pelos mesmos, consegue explicar 62% da variância dos dados originais. Após o procedimento de retirada das variáveis uma por vez e o cálculo do modelo até encontrar o modelo mais apropriado, foi obtido os seguintes resultados conforme a Tabela 28, o teste de KMO (MSA) e Bartlett da Dimensão Autogerenciamento teve uma queda para 0,789 comparado ao anterior (0,806) mais permanecendo significativo ($<0,001$) para o teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 28. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Autogerenciamento

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		0,789
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	350,128
	Graus de Liberdade	21
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Depois de ter eliminado as asserções 4 e 6, A Correlação de Antimagem continuou com valores acima de 0,7 e a Tabela 29 de Comunalidades da Dimensão Autogerenciamento obteve valores acima de 0,6, o que mantém um bom poder de explicação asserções. Ao analisar a Variância Total Explicada verificou-se um aumento de 6% no grau de explicação atingido pelos 2 fatores, conseguindo explicar quase 61% da variância dos dados originais.

Tabela 29. Comunalidades da Dimensão Autogerenciamento

	Inicial	Extração
Importante 5	1,000	0,634
Importante 28	1,000	0,698
Importante 29	1,000	0,781
Importante 30	1,000	0,738
Importante 52	1,000	0,655
Importante 53	1,000	0,804
Importante 54	1,000	0,721

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Tendo encontrado o melhor modelo para explicar o construto AutoGerenciamento, é necessário identificar quais variáveis fazem parte de cada um dos fatores. A análise utilizada para verificar qual dos fatores melhor explica cada uma das asserções, é a Tabela 30 da Matriz Componente da Dimensão Autogerenciamento, no entanto, como forma de aumentar o poder explicativo dos fatores foi calculada a rotação dos fatores pelo método de Varimax.

Tabela 30. Rotação da Matriz Componente da Dimensão Autogerenciamento

	Componentes	
	1	2
Importante 5	0,795	-0,044
Importante 28	0,749	0,369
Importante 29	0,832	0,299
Importante 30	0,687	0,516
Importante 52	0,218	0,779
Importante 53	0,349	0,826
Importante 54	0,056	0,847

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Após a rotação dos fatores tem-se uma classificação das variáveis em cada um dos fatores. Assim, pode-se concluir que o Fator 1 é composto pelas asserções válida 5, 28, 29, 30 e o fator 2 é o Fator 2 é composto pelas asserções válidas 52, 53, 54.

4.3.4 Análise Fatorial da Dimensão Liderança

O valor do teste de Alfa de Cronbach para medir a consistência interna e a correlação da Dimensão Liderança entre as respostas do questionário através da análise dadas pelos respondentes na dimensão Interpessoal (asserções 7, 8, 9, 31, 32, 33, 55, 56, 57) foi de 0,875, conforme a Tabela 31, o que indica uma boa consistência e sendo satisfatória para aplicação da Análise Fatorial.

Tabela 31. Teste de Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Liderança

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base na padronização dos itens	N
0,869	0,875	9

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Para dar maior consistência ao instrumento, mais especificamente a dimensão Liderança, foi necessário realizar inicialmente a extração dos fatores por meio do método de análise dos componentes principais. Visando avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett da Dimensão Liderança, conforme a Tabela 32 o resultado foi de 0,838.

Tabela 32. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Liderança

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		0,838
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	380,210
	Gráus de Liberdade	36
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O teste mostrou um bom poder de explicação entre os fatores (0.838), sendo significativo ($p < 0,001$) o teste de esfericidade de Bartlett que indica a relação entre as asserções. Como forma de analisar as asserções do construto que continuariam sendo válidas no instrumento foi realizada o calculada a matriz de antimagem para indicar o poder de explicação dos fatores em cada uma das asserções (variáveis) analisadas na Correlação de Antimagem. São considerados pequenos para análise valores inferiores a 0,50, nesse caso não houve variáveis que a priori podem ser retiradas da análise. Igualmente com finalidade de analisar da asserções foi observada a Tabela 33 de Comunalidades da Dimensão Liderança, o que pode-se verificar um poder de explicação baixo para algumas asserções (abaixo de 0.50). Esses valores baixos sugerem uma retirada de variáveis de forma a melhorar o ajuste do modelo.

Tabela 33. Comunalidades da Dimensão Liderança

	Inicial	Extração
Importante 7	1,000	0,520
Importante 8	1,000	0,431
Importante 9	1,000	0,746
Importante 31	1,000	0,595
Importante 32	1,000	0,525
Importante 33	1,000	0,497
Importante 55	1,000	0,695
Importante 56	1,000	0,742
Importante 57	1,000	0,866

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Os dois fatores calculados pela Análise Fatorial de Variância Total Explicada indica o grau de explicação atingido pelos mesmos, consegue explicar 62% da variância dos dados originais. Após o procedimento de retirada das variáveis uma por vez e o cálculo do modelo até encontrar o modelo mais apropriado, foi obtido os seguintes resultados: O teste de KMO (MSA) e Bartlett da Dimensão Liderança, na Tabela 34, apresentou uma queda para 0,814 comparado ao anterior (0,838) permanecendo significativo ($<0,001$) para o teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 34. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Liderança

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		0,814
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	298,999
	Graus de Liberdade	21
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Depois de ter eliminado a asserção 1, a Correlação de Antimagem continuou com valores acima de 0,7 e a Tabela 35 de Comunalidades da Dimensão Liderança obteve valores acima de 0,5, o que mantém um poder de explicação aceitável das asserções. Ao analisar a Variância Total Explicada verificou-se um pequeno aumento de 8% no grau de explicação atingido pelos 2 fatores, conseguindo explicar quase 69% da variância dos dados originais.

Tabela 35. Comunalidades da Dimensão Liderança

	Inicial	Extração
Importante 7	1,000	0,603
Importante 9	1,000	0,714
Importante 31	1,000	0,682
Importante 32	1,000	0,545
Importante 55	1,000	0,709
Importante 56	1,000	0,754
Importante 57	1,000	0,873

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Tendo encontrado o melhor modelo para explicar o construto Liderança, é necessário identificar quais variáveis fazem parte de cada um dos fatores. A análise utilizada para verificar qual dos fatores melhor explica cada uma das variáveis, é a Tabela 36 da Matriz Componente da Dimensão Liderança, no entanto, como forma de aumentar o poder explicativo dos fatores foi calculada a rotação dos fatores pelo método de Varimax.

Tabela 36. Rotação da Matriz Componente da Dimensão Liderança

	Componentes	
	1	2
Importante 7	0,746	0,218
Importante 9	0,829	0,164
Importante 31	0,799	0,207
Importante 32	0,599	0,431
Importante 55	0,467	0,700
Importante 56	0,243	0,834
Importante 57	0,133	0,925

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Após a rotação dos fatores tem-se uma classificação das asserções em cada um dos fatores. Assim, pode-se concluir que: o Fator 1 é composto pelas asserções válida 7, 9, 31, 32 e o fator 2 é o Fator 2 é composto pelas asserções válidas 55, 56, 57.

4.3.5 Análise Fatorial da Dimensão Tomada de Decisão

O valor de Alfa de Cronbach para medir a consistência interna e a correlação da Dimensão Tomada de Decisão entre as respostas do questionário por meio da análise dadas pelos respondentes na dimensão Interpessoal (asserções 10, 11, 12, 34, 35, 36, 58, 59, 60) conforme a Tabela 37 Teste de Alfa de Cronbach da dimensão Tomada de Decisão foi de 0,885, o que indica uma boa consistência e sendo satisfatória para aplicação da Análise Fatorial.

Tabela 37. Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Tomada de Decisão.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base na padronização dos itens	<i>N</i>
0,879	0,885	9

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Para dar maior consistência ao instrumento, mais especificamente a dimensão Interpessoal, foi necessário realizar inicialmente a extração dos fatores por meio dos métodos de análise dos componentes principais.

Para avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett da Dimensão Tomada de Decisão conforme a Tabela 38 o resultado foi de 0,802.

Tabela 38. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Tomada de Decisão.

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		0,802
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	456,019
	Graus de Liberdade	36
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O teste mostrou um bom poder de explicação entre os fatores (0,802), sendo significativo ($<0,001$) o teste de esfericidade de Bartlett que indica a existência de relação entre os indicadores. Como forma de analisar as asserções do construto que continuariam sendo válidas no instrumento foi realizada o calculada a matriz de antimagem para indicar o poder de explicação dos fatores em cada uma das asserções (variáveis) analisadas na Correlação Antimagem. São considerados pequenos para análise valores inferiores a 0.50, nesse caso não houve variáveis que a priori podem ser retiradas da análise. Igualmente como finalidade de analisar as asserções foi observada a Tabela 39 de Comunalidades da Dimensão Tomada de Decisão, o que se pode verificar um poder de explicação baixo para algumas asserções (abaixo de 0,50). Esses valores baixos sugerem uma retirada de variáveis de forma a melhorar o ajuste do modelo.

Tabela 39. Comunalidades da Dimensão Tomada de Decisão.

	Inicial	Extração
Importante 10	1,000	0,487
Importante 11	1,000	0,515
Importante 12	1,000	0,662
Importante 34	1,000	0,752
Importante 35	1,000	0,732
Importante 36	1,000	0,524
Importante 58	1,000	0,729
Importante 59	1,000	0,776
Importante 60	1,000	0,660

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Os dois fatores calculados pela Análise Fatorial de Variância Total Explicada indica o grau de explicação atingido pelos mesmos, consegue explicar 64% da variância dos dados originais. Após o procedimento de retirada das variáveis uma por vez e o cálculo do modelo até encontrar o modelo mais apropriado, foi obtido os seguintes resultados. O Teste de KMO (MSA) e Bartlett da Dimensão Tomada de Decisão, na Tabela 40, apresentou um pequeno aumento para 0,804 comparado ao anterior (0.802) mais permanecendo significativo ($<0,001$) para o teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 40. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Tomada de Decisão.

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		0,804
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	391,173
	Graus de Liberdade	28
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Depois de ter eliminado a asserção 10, a Correlação de Antimagem continuou com valores acima de 0,7 e a Tabela 41 de Comunalidades da Dimensão Tomada de Decisão obteve valores acima de 0,5, o que mantém um poder de explicação aceitável das asserções. Ao analisar a Variância Total Explicada verificou-se um pequeno aumento de 3% no grau de explicação atingido pelos 2 fatores, conseguindo explicar quase 67% da variância dos dados originais.

Tabela 41. Comunalidades da Dimensão Tomada de Decisão.

	Inicial	Extração
--	---------	----------

Importante 11	1,000	0,520
Importante 12	1,000	0,674
Importante 34	1,000	0,732
Importante 35	1,000	0,722
Importante 36	1,000	0,515
Importante 58	1,000	0,762
Importante 59	1,000	0,815
Importante 60	1,000	0,698

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Tendo encontrado o melhor modelo para explicar o construto Interpessoal, é necessário identificar quais variáveis fazem parte de cada um dos fatores. A análise utilizada para verificar qual dos fatores melhor explica cada uma das variáveis, é a Tabela 42 da Matriz Componente da Dimensão Tomada de Decisão, no entanto, como forma de aumentar o poder explicativo dos fatores foi calculada a rotação dos fatores pelo método de Varimax.

Tabela 42. Rotação da Matriz Componente da Dimensão Tomada de Decisão.

	Componentes	
	1	2
Importante 11	0,675	0,254
Importante 12	0,800	0,187
Importante 34	0,824	0,229
Importante 35	0,787	0,321
Importante 36	0,395	0,599
Importante 58	0,156	0,859
Importante 59	0,298	0,852
Importante 60	0,259	0,794

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Após a rotação dos fatores tem-se uma classificação das asserções em cada um dos fatores. Assim, pode-se concluir que: o Fator 1 é composto pelas asserções válidas 11, 12, 34, 35 e o fator 2 é o Fator 2 é composto pelas asserções válidas 36, 58, 59, 60.

4.3.6 Análise Fatorial da Dimensão Comunicação

O valor de Alfa de Cronbach para medir a consistência interna e a correlação da Dimensão Comunicação entre as respostas do questionário por meio da análise dadas pelos respondentes na Dimensão Comunicação (asserções 13, 14, 15, 37, 38, 39, 61, 62, 63) conforme a Tabela 43 foi de 0,888, o que indica uma boa consistência e sendo satisfatória para aplicação da Análise Fatorial.

Tabela 43. Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Comunicação.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base na padronização dos itens	<i>N</i>
0,877	0,888	9

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Para avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (Measure of Sampling Adequacy - MSA).

Para dar maior consistência ao instrumento, mais especificamente a dimensão Comunicação, foi necessário realizar inicialmente a extração dos fatores por meio do método de análise dos componentes principais. Procurando avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett da Dimensão Comunicação, conforme a Tabela 44 o resultado foi de 0,863.

Tabela 44. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Comunicação

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,863
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	427,258
	Graus de Liberdade	36
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O teste mostrou um bom poder de explicação entre os fatores (0,863), sendo significativo (<0,001) o teste de esfericidade de Bartlett que indica a existência de relação

entre os indicadores. Verificando as asserções do construto que continuariam sendo válidas no instrumento foi realizada a calculada a matriz de antimagem para indicar o poder de explicação dos fatores em cada uma das asserções (variáveis) foram analisadas a Correlação de Antimagem. São considerados pequenos para análise valores inferiores a 0,50, nesse caso não houve variáveis que a priori podem ser retiradas da análise. Igualmente como finalidade de analisar da asserções foi observada a Tabela 45 de Comunalidades da Dimensão Comunicação, o que pode-se verificar um poder de explicação baixo para algumas asserções (abaixo de 0,50). Esses valores baixos sugerem uma retirada de variáveis de forma a melhorar o ajuste do modelo.

Tabela 45. Comunalidades da Dimensão Comunicação

	Inicial	Extração
Importante 13	1,000	0,300
Importante 14	1,000	0,551
Importante 15	1,000	0,507
Importante 37	1,000	0,654
Importante 38	1,000	0,737
Importante 39	1,000	0,513
Importante 61	1,000	0,362
Importante 62	1,000	0,547
Importante 63	1,000	0,652

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O fator calculado pela Análise Fatorial de Variância Total Explicada indica o grau de explicação atingido pelos mesmos, consegue explicar 53% da variância dos dados originais. Após o procedimento de retirada das variáveis uma por vez e o cálculo do modelo até encontrar o modelo mais apropriado, foi obtido os seguintes resultados: O Teste de KMO (MSA) e Bartlett da Dimensão Comunicação na Tabela 46 apresentou uma pequena melhora para 0,885 comparado ao anterior (0,863), mais permanecendo significativo (<0,001) para o teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 46. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Comunicação

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,885
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	345,738
	Graus de Liberdade	21
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Depois de ter eliminado as asserções 13, 15 e 61, a Correlação de Antimagem continuou com valores acima de 0,7 e a Tabela 47 de Comunalidades da Dimensão Comunicação obteve valores acima de 0,5, o que mantém um poder de explicação aceitável das asserções. Ao analisar a Variância Total Explicada verificou-se um pequeno aumento de 10% no grau de explicação atingido pelo fator, conseguindo explicar quase 64% da variância dos dados originais.

Tabela 47. Comunalidades da Dimensão Comunicação

	Inicial	Extração
Importante 14	1,000	0,529
Importante 37	1,000	0,692
Importante 38	1,000	0,793
Importante 39	1,000	0,550
Importante 62	1,000	0,592
Importante 63	1,000	0,688

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O fator encontrado consegue explicar 64% da variabilidade para apenas um fator, que conforme a Tabela 48 Rotação da Matriz Componente da Dimensão Comunicação é composto pelas 6 variáveis restantes.

Tabela 48. Rotação da Matriz Componente da Dimensão Comunicação

	Componente
	1
Importante 14	0,727
Importante 37	0,832
Importante 38	0,890
Importante 39	0,742
Importante 62	0,770
Importante 63	0,830

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

4.3.7 Análise Fatorial da Dimensão Estratégia Organizacional

O valor de Alfa de Cronbach para medir a consistência interna da Dimensão Estratégia Organizacional e a entre as respostas do questionário na dimensão Interpessoal (asserções 16, 17, 18, 40, 41, 42, 64, 65, 66) conforme a Tabela 49 foi de 0,879, o que indica uma boa consistência e sendo satisfatória para aplicação da Análise Fatorial.

Tabela 49. Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Estratégia Organizacional

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base na padronização dos itens	<i>N</i>
0,874	0,879	9

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Para avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin. Visando dar maior consistência ao instrumento, mais especificamente a dimensão Estratégia Organizacional, foi necessário realizar inicialmente a extração dos fatores por meio do método de análise dos componentes principais. Buscando avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett da Dimensão Estratégia Organizacional, conforme a Tabela 50 o resultado foi de 0,846.

Tabela 50. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Estratégia Organizacional

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin	0,846	
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	380,993
	Graus de Liberdade	36
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O teste mostrou um bom poder de explicação entre os fatores (0,846), sendo significativo (<0,001) o teste de esfericidade de Bartlett que indica a existência de relação entre os indicadores. Como forma de analisar as asserções do construto que continuariam

sendo válidas no instrumento foi realizado o calculada a matriz de antimagem para indicar o poder de explicação dos fatores em cada uma das asserções (variáveis) analisadas a Correlação Antimagem. São considerados pequenos para análise valores inferiores a 0,50, nesse caso não houve variáveis que a priori podem ser retiradas da análise.

Igualmente como finalidade de analisar da asserções foi observada a Tabela 51 de Comunalidades da Dimensão Estratégia Organizacional, o que pode-se verificar um poder de explicação baixo para algumas asserções (abaixo de 0,50). Esses valores baixos sugerem uma retirada de variáveis de forma a melhorar o ajuste do modelo.

Tabela 51. Comunalidades da Dimensão Estratégia Organizacional

	Inicial	Extração
Importante 16	1,000	0,694
Importante 17	1,000	0,666
Importante 18	1,000	0,456
Importante 40	1,000	0,616
Importante 41	1,000	0,571
Importante 42	1,000	0,445
Importante 64	1,000	0,694
Importante 65	1,000	0,786
Importante 66	1,000	0,710

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Os dois fatores calculados pela Análise Fatorial de Variância Total Explicada indica o grau de explicação atingido pelos mesmos, consegue explicar 62% da variância dos dados originais. Após o procedimento de retirada das variáveis uma por vez e o cálculo do modelo até encontrar o modelo mais apropriado. O Teste de KMO (MSA) e Bartlett da Dimensão Estratégia Organizacional na Tabela 52 apresentou uma pequena queda para 0,825 comparado ao anterior (0.846) mais permanecendo significativo (<0,001) para o teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 52. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Estratégia Organizacional

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,825
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	287,622
	Graus de Liberdade	21
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Depois de ter eliminado as asserções 18 e 42, a Correlação de Antomagem continuou com valores acima de 0,7 e a Tabela 53 de Comunalidades da Dimensão Estratégia Organizacional obteve valores acima de 0,6, o que mantém um poder de explicação aceitável das asserções. Ao analisar a Variância Total Explicada verificou-se um aumento de 7% no grau de explicação atingido pelos 2 fatores, conseguindo explicar quase 69% da variância dos dados originais.

Tabela 53. Comunalidades da Dimensão Estratégia Organizacional

	Inicial	Extração
Importante 16	1,000	0,641
Importante 17	1,000	0,726
Importante 40	1,000	0,630
Importante 41	1,000	0,650
Importante 64	1,000	0,698
Importante 65	1,000	0,800
Importante 66	1,000	0,728

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Tendo encontrado o melhor modelo para explicar a Dimensão Organizacional, é necessário identificar quais variáveis fazem parte de cada um dos fatores. A análise utilizada para verificar qual dos fatores melhor explica cada uma das variáveis, é a Tabela 54 da Matriz Componente da Dimensão Estratégia Organizacional, no entanto, como forma de aumentar o poder explicativo dos fatores foi calculada a rotação dos fatores pelo método de Varimax.

Tabela 54. Rotação da Matriz Componente da Dimensão Estratégia Organizacional

	Componentes	
	1	2
Importante 16	0,751	0,276
Importante 17	0,837	0,160
Importante 40	0,620	0,495
Importante 41	0,778	0,210
Importante 64	0,290	0,784
Importante 65	0,165	0,879
Importante 66	0,274	0,808

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Após a rotação dos fatores tem-se uma classificação das variáveis em cada um dos fatores. Assim, pode-se concluir que: o Fator 1 é composto pelas asserções válidas 16, 17, 40, 41 e o fator 2 é o Fator 2 é composto pelas asserções válidas 64, 65, 66.

4.3.8 Análise Fatorial da Dimensão Gestão de Negócio

O valor de Alfa de Cronbach para medir a consistência interna e a correlação da Dimensão Gestão de Negócio entre as respostas do questionário dadas pelos respondentes na dimensão Interpessoal (asserções 19, 20, 21, 43, 44, 45, 67, 68, 69) na Tabela 55 foi de 0,869, o que indica uma boa consistência e sendo satisfatória para aplicação da Análise Fatorial.

Tabela 55. Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Gestão de Negócio.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base na padronização dos itens	N
0,868	0,869	9

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Para avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin. Visando dar maior consistência ao instrumento, mais especificamente a dimensão Gestão de Negócio, foi necessário realizar

inicialmente a extração dos fatores por meio do método de análise dos componentes principais. Buscando avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett da Dimensão Gestão de Negócio, conforme a Tabela 56 o resultado foi de 0,847.

Tabela 56. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Gestão de Negócio.

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		0,847
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	352,278
	Graus de Liberdade	36
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O teste mostrou um bom poder de explicação entre os fatores (0,847), sendo significativo ($<0,001$) o teste de esfericidade de Bartlett que indica a existência de relação entre os indicadores. Como forma de analisar as asserções do construto que continuariam sendo válidas no instrumento foi realizada o calculada a matriz de antimagem para indicar o poder de explicação dos fatores em cada uma das asserções (variáveis) analisadas na Correlação de Antimagem. São considerados pequenos para análise valores inferiores a 0,50, nesse caso não houve variáveis que a priori podem ser retiradas da análise.

Igualmente como finalidade de analisar da asserções foi observada a Tabela 57 de Comunalidades da Dimensão Gestão de Negócio, o que pode-se verificar um poder de explicação baixo, contudo acima de 0,50. Esses valores não indicam uma necessidade de retirada de asserções.

Tabela 57. Comunalidades da Dimensão Gestão de Negócio.

	Inicial	Extração
Importante 19	1,000	0,582
Importante 20	1,000	0,687
Importante 21	1,000	0,622
Importante 43	1,000	0,529
Importante 44	1,000	0,628
Importante 45	1,000	0,529
Importante 67	1,000	0,710
Importante 68	1,000	0,642
Importante 69	1,000	0,692

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Os dois fatores calculados pela Análise Fatorial de Variância Total Explicada indica o grau de explicação atingido pelos mesmos, consegue explicar 62% da variância dos dados originais. Foram realizados os procedimentos de retirada de algumas asserções com valores pequenos, uma por vez e o cálculo do modelo refeito, no entanto, os modelos obtidos não apresentaram uma diferença relevante na melhora do modelo, indicando não haver necessidade de retirada de nenhuma variável. Como forma de determinar quais variáveis pertencem a cada fator, tem-se a Tabela 58 da Matriz Componente da Dimensão Gestão de Negócio com a rotação dos fatores pelo método de Varimax (Rotação da Matriz Componente).

Tabela 58. Rotação da Matriz Componente da Dimensão Gestão de Negócio.

	Componentes	
	1	2
Importante 19	0,731	0,217
Importante 20	0,829	0,013
Importante 21	0,749	0,247
Importante 43	0,600	0,411
Importante 44	0,706	0,360
Importante 45	0,683	0,251
Importante 67	0,159	0,827
Importante 68	0,186	0,780
Importante 69	0,314	0,770

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Após a rotação dos fatores tem-se uma classificação das variáveis em cada um dos fatores. Assim, pode-se concluir que: o Fator 1 é composto pelas asserções válidas 19, 20, 21, 43, 44, 45 e o fator 2 é o Fator 2 é composto pelas asserções válidas 67, 68, 69.

4.3.9 Análise Fatorial da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade

O valor de Alfa de Cronbach para medir a consistência interna e a correlação da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade entre as respostas do questionário por meio

da análise dadas pelos respondentes na dimensão Interpessoal (asserções 22, 23, 24, 46, 47, 48, 70, 71, 72) na Tabela 59 foi de 0,898, o que indica uma boa consistência e sendo satisfatória para aplicação da Análise Fatorial.

Tabela 59. Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base na padronização dos itens	<i>N</i>
0,896	0,898	9

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Para avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin. Visando dar maior consistência ao instrumento, mais especificamente a dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, foi necessário realizar inicialmente a extração dos fatores por meio do método de análise dos componentes principais. Buscando avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial, foi calculado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, conforme a Tabela 60 o resultado foi de 0,832. Para avaliar o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise fatorial, foi calculado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin.

Tabela 60. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,832
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	461,383
	Df	36
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O teste mostrou um bom poder de explicação entre os fatores (0,832), sendo significativo (<0,001) o teste de esfericidade de Bartlett que indica a existência de relação entre os indicadores. Como forma de analisar as asserções do construto que continuariam sendo válidas no instrumento foi realizada o calculada a matriz de antimagem para indicar o poder de explicação dos fatores em cada uma das asserções (variáveis) analisadas na

Correlação de Antimagem. São considerados pequenos para análise valores inferiores a 0,50, nesse caso não houve variáveis que a priori podem ser retiradas da análise.

Igualmente como finalidade de analisar da asserções foi observada a Tabela 61 de Comunalidades da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, o que pode-se verificar um poder de explicação baixo para algumas asserções (abaixo de 0,50). Esses valores baixos sugerem uma retirada de variáveis de forma a melhorar o ajuste do modelo.

Tabela 61. Comunalidades da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.

	Inicial	Extração
Importante 22	1,000	0,516
Importante 23	1,000	0,616
Importante 24	1,000	0,545
Importante 46	1,000	0,573
Importante 47	1,000	0,609
Importante 48	1,000	0,612
Importante 70	1,000	0,526
Importante 71	1,000	0,459
Importante 72	1,000	0,511

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O fator calculado pela Análise Fatorial de Variância Total Explicada indica o grau de explicação atingido, consegue explicar 55% da variância dos dados originais. Após o procedimento de retirada das variáveis uma por vez e o cálculo do modelo até encontrar o modelo mais apropriado, foi obtido os seguintes resultados: O teste de KMO (MSA) e Bartlett da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade na Tabela 62 de 0,813 apresentou uma queda comparado ao anterior (0,832), mas permanecendo significativo (<0,001) para o teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 62. Teste de KMO e Bartlett da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.

Medida da adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		0,813
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aproximado	287,830
	Graus de Liberdade	15
	Significância	0,000

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Depois de ter eliminado as asserções 70, 71 e 72 a Correlação de Antimagem continuou com valores bons, acima de 0,8 e a Tabela 63 de Comunalidades da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade obteve valores acima de 0,5, o que mantém um poder de explicação aceitável das asserções. Ao analisar a Variância Total Explicada verificou-se um aumento de 7% no grau de explicação atingido pelo fator, conseguindo explicar quase 62% da variância dos dados.

Tabela 63. Comunalidades da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.

	Inicial	Extração
Importante 22	1,000	0,599
Importante 23	1,000	0,666
Importante 24	1,000	0,588
Importante 46	1,000	0,589
Importante 47	1,000	0,659
Importante 48	1,000	0,638

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

O fator encontrado consegue explicar 62% da variabilidade para apenas um fator, que é composto pelas 6 asserções restantes conforme demonstrados na Tabela 64 sobre a Rotação da Matriz Componente da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.

Tabela 64. Rotação da Matriz Componente da Dimensão Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.

	Componente
Importante 22	0,774
Importante 23	0,816
Importante 24	0,767
Importante 46	0,767
Importante 47	0,812
Importante 48	0,799

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

A confiabilidade do instrumento de medição é importante neste trabalho, pois confiabilidade é principalmente uma questão de estabilidade, ou seja, se um instrumento for administrado ao mesmo indivíduo em duas ocasiões diferentes, se ele dará o mesmo resultado. Para medir a consistência interna e a correlação entre respostas do questionário por meio da análise das respostas dadas pelos respondentes, foi calculado o *Alpha de Cronbach* para todas as dimensões principais das competências, a saber: Interpessoais, Auto Gerenciamento, Liderança, Tomada de Decisões, Comunicação, Estratégica Organizacional, Gestão e Negócios e Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, que foram anteriormente no item 4.3. Na Tabela 65 a seguir, tem por objetivo fazer uma síntese e analisar o Teste de Alpha de Cronbach do instrumento aplicado. Lembrando que o valor de Alfa está entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1 maior a fidedignidade das dimensões do construto.

Além do valor de Alfa de Cronbach padronizado para o instrumento foi de 0,981, na Tabela 18, o que indicou uma excelente confiabilidade geral do instrumento.

Tabela 65. Teste Alfa de Cronbach para avaliar a consistência das Dimensões do Instrumento

Dimensões das Competência	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base na padronização dos itens
Interpessoal	0,827	0,831
Autogerenciamento	0,879	0,884
Liderança	0,869	0,875
Tomada de Decisão	0,879	0,885
Comunicação	0,877	0,888
Estratégia Organizacional	0,874	0,879
Gestão de Negócio	0,868	0,869
Inovação, Tecnologia e	0,896	0,898

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Após realizar a análise fatorial deve-se considerar, que as asserções que foram retiradas depois dos testes da Análise Fatorial com o objetivo de dar maior validade ao instrumento, que não mais estarão presentes nesta parte do trabalho, a partir deste momento são:

1. Ser sensível às diferenças pessoais;
4. Identificar as oportunidades e ameaças que o cercam, bem como suas forças e fraquezas;
6. Estabelecer padrões de excelência para si mesmo;
8. Transferir para os subordinados volumes adequados de tarefas e responsabilidades;
10. Estudar todas as informações sobre o problema e discernir o que é importante;
13. Escutar ativamente olhando para a pessoa com quem está falando;
15. Usar de linguagem verbal clara e concisa;
18. Demonstrar interesse em receber opiniões dos clientes sobre produtos e serviços oferecidos;
33. Orientar a equipe e relacionar seu trabalho com a estratégia da organização;
42. Prever os efeitos das decisões importantes sobre os clientes internos e externos;
61. Esforçar-se conscientemente para não interromper os outros;
70. Manter-se consciente quanto à maneira como a mudança é capaz de influenciar a visão da organização;
71. Gerar ideias exclusivas e de vanguarda para melhorar o desempenho organizacional;
72. Demonstrar conhecimentos funcionais sobre as tecnologias vigentes e suas aplicações.

4.4 Resultados das Competências Gerenciais Essenciais

4.4.1 Resultados das Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais Importantes pelos gestores do PIM no desempenho da função gerencial

Objetivando avaliar a importância dada as Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial, foi calculada a média e o desvio-padrão das Dimensões para Importância conforme demonstrado na Tabela 66 da Média (m) e Desvio-Padrão (dp) das Dimensões em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial em ordem de Importância no desempenho do papel de gestor. Estes dados demonstram que as dimensões mais Importantes para os gestores do PIM são: Estratégia Organizacional (m=3,81 e dp=0,401), seguida pela Tomada de Decisão (m=3,80 e dp=0,410) e a Gestão de Negócios (m=3,80 e dp=0,415). No item 5.4. que trata da Análise dos Resultados das Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais Importantes pelos gestores do PIM serão analisados os resultados de cada uma das competências.

Tabela 66. Média e Desvio-Padrão das Dimensões em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial em ordem de Importância no desempenho do papel de gestor.

As Dimensões mais Importância das Competências Gerenciais Essenciais	Média	Desvio Padrão
6. Estratégica Organizacional	3,81	0,401
4. Tomada de Decisões	3,80	0,410
7. Gestão e Negócios	3,80	0,415
3. Liderança	3,78	0,426
8. Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade	3,76	0,456
2. Auto Gerenciamento	3,74	0,476
5. Comunicação	3,72	0,499
1. Interpessoais	3,67	0,542

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Com o objetivo de avaliar a Importância dada as Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial, foi calculada a média (m) e o desvio-padrão (dp) das Subdimensões em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel do gestor conforme demonstrado na Tabela 67 da Média e Desvio-Padrão das Subdimensões para Importância. Estes dados demonstram que as subdimensões mais importantes para os gestores do PIM são: Orientação para a Comunidade (m=3,86 e dp=0,373), Operações do Negócio (m=3,83 e dp=0,376), Tomada de Decisão (m=3,82e dp=0,388), Melhoria do desempenho por meio do estabelecimento de metas e objetivos (m=3,82e dp=0,385), Negociação (m=3,81 e dp=0,396) e o Gerenciamento de Projetos (3,80 e dp=0,429). A seguir no item 5.4. que trata da Análise dos Resultados das Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais Importantes pelos gestores do PIM serão analisados os resultados de cada uma das competências.

Tabela 67. Média e Desvio-Padrão das subdimensões em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel do gestor.

As Subdimensões mais Importantes das Competências Gerenciais Essenciais	Média	Desvio - Padrão
6.3. Orientação para a Comunidade (Asserções 66)	3,86	0,373
7.1. Operações do Negócio (Asserções 19, 43 e 67)	3,83	0,376
4.2. Tomada de Decisão (Asserções 11, 35 e 59)	3,82	0,388
6.2. Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos (Asserções 17, 41 e 65)	3,82	0,385
4.3. Negociação (Asserções 12, 36 e 60)	3,81	0,396
7.3. Gerenciamento de Projetos (Asserções 21, 45 e 69)	3,80	0,429
3.1. Coaching (Asserções 7, 31 e 55)	3,79	0,407
5.3. Comunicar por meio Verbal (Asserções 39 e 63)	3,79	0,411
6.1. Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica (Asserções 16, 40 e 64)	3,79	0,424
8.1. Adaptabilidade (Asserções 22 e 46)	3,79	0,423
3.2. Delegação (Asserções 32 e 56)	3,78	0,451
3.3. Trabalho em Equipe (Asserções 9 e 57)	3,78	0,43
4.1. Análise de Problemas (Asserções 34 e 58)	3,77	0,46

Continua.

Tabela 67. Média e Desvio- Padrão das subdimensões em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel do gestor (Continuação)

As Subdimensões mais Importantes das Competências Gerenciais Essenciais	Média	Desvio - Padrão
7.2. Planos (Asserções 20, 44 e 68)	3,77	0,437
2.2. Desenvolvendo a si mesmo (plano de Desenvolvimento CGE) (Asserções 5, 29 e 53)	3,76	0,465
8.3. Tecnologia (Asserções 24 e 48)	3,76	0,455
5.1. Escutar atentamente o outro (Asserções 37)	3,75	0,459
2.3. Gerenciando a si mesmo (Asserções 30 e 54)	3,73	0,466
8.2. Fomento a Inovação (Asserções 23 e 47)	3,73	0,488
1.2. Gerenciamento de Conflitos (Asserções 2, 26 e 50)	3,72	0,471
2.1. Conhecendo a si mesmo (Asserções 28 e 52)	3,70	0,502
5.2. Comunicar por meio Textual (Asserções 14, 38 e 62)	3,67	0,558
1.3. Formação de Relacionamentos (Asserções 3, 27 e 51)	3,65	0,559
1.1. Gerenciamento das Diferenças Individuais (Asserções 25 e 49)	3,64	0,607

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

A seguir a Tabela 68 trata da Média e Desvio-Padrão das Asserções em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial em ordem de Importância no desempenho do papel de gestor na Empresa. São as asserções das Competências Gerenciais que os gestores acham mais Importantes para o seu desempenho enquanto gestor, a saber: Criar um clima de franqueza e confiança e Reagir com rapidez quando fatores externos podem impactar a organização (3,875); Esforçar-se para cumprir e superar as expectativas dos clientes (3,865); Conhecer e compreender as operações internas do negócio(3,844), Definir cronogramas claros e adequados para alcançar as metas do projeto e Considerar as consequências de várias opções e escolher as melhores alternativas (3,833).

E as asserções: demonstrar comprometimento com o desenvolvimento da equipe e demais colaboradores, empenhar-se para tomar decisões equilibradas, mesmo em situações de prioridades conflitantes; Ao falar, expor as ideias de maneira lógica; Ter uma visão nítida da direção e das necessidades futuras da organização; Comprometer-se com a melhoria constante das suas Competências Gerenciais Essenciais e Empenhar-se para garantir a prestação integral de serviços aos clientes internos e externos, todas elas tem uma pontuação de 3,823.

Porém as asserções devem ser observadas dentro da sua subdimensão e dimensão conforme avaliadas anteriormente.

Tabela 68. Média e Desvio-Padrão das Asserções em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial em ordem de Importância no desempenho do papel de gestor na Empresa

Asserções mais Importantes das Competências Gerenciais Essenciais	Média	Desvio – Padrão
12. Criar um clima de franqueza e confiança.	3,875	0,332
67. Reagir com rapidez quando fatores externos podem impactar a organização.	3,875	0,332
66. Esforçar-se para cumprir e superar as expectativas dos clientes.	3,865	0,373
19. Conhecer e compreender as operações internas do negócio.	3,844	0,365
45. Definir cronogramas claros e adequados para alcançar as metas do projeto.	3,833	0,375
59. Considerar as consequências de várias opções e escolher as melhores alternativas.	3,833	0,375
17. Estabelecer objetivos e metas claras para execução, monitoramento e aprimoramento do trabalho e dos processos.	3,823	0,384
31. Demonstrar comprometimento com o desenvolvimento da equipe e demais colaboradores.	3,823	0,384
35. Empenhar-se para tomar decisões equilibradas, mesmo em situações de prioridades conflitantes.	3,823	0,384
39. Ao falar, expor as ideias de maneira lógica.	3,823	0,384
40. Ter uma visão nítida da direção e das necessidades futuras da organização.	3,823	0,384
53. Comprometer-se com a melhoria constante das suas Competências Gerenciais Essenciais.	3,823	0,384
65. Empenhar-se para garantir a prestação integral de serviços aos clientes internos e externos.	3,823	0,384
22. Tomar iniciativas de mudanças para alcançar os objetivos estratégicos.	3,813	0,392
41. Adotar métodos de melhoria contínua do desempenho em situações do trabalho do dia a dia e consequentemente alcançar metas.	3,813	0,392

Continua.

Tabela 68. Média e Desvio-Padrão das Aserções em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial em ordem de Importância no desempenho do papel de gestor na Empresa (Continuação).

Asserções mais Importantes das Competências Gerenciais Essenciais		Desvio –
Importância	Média	Padrão
64. Estar comprometido com a implementação da visão de organização no dia a dia de suas atividades.	3,813	0,418
32. Permitir que os outros aprendam com os erros por meio de feedback eficaz.	3,802	0,401
57. Estimular a equipe para reunir as informações necessárias para tomar boas decisões.	3,802	0,426
69. Gerenciar os projetos com eficiência e eficácia.	3,802	0,426
11. Explorar informações adequadas e soluções alternativas para tomar boas decisões.	3,792	0,408
20. Promover diálogos referentes a metas e objetivos com o grupo, para garantir a clareza.	3,792	0,408
58. Chegar às informações certas com base em informações relevantes.	3,792	0,457
60. Estar aberto para aceitar ajuda de terceiros quando necessário.	3,792	0,408
55. Oferecer apoio e orientação para ajudar os outros no desenvolvimento profissional, demonstrando comprometimento com o sucesso do colaborador.	3,781	0,416
7. Influenciar as pessoas a encontrarem melhores práticas para um superior desempenho na função.	3,771	0,423
30. Procurar melhorar constantemente suas competências.	3,771	0,423
43. Demonstrar compreensão do funcionamento da organização.	3,771	0,423
48. Adotar novas tecnologias capazes de melhorar o desempenho organizacional.	3,771	0,447
49. Criar uma atmosfera de envolvimento e participação no ambiente de trabalho	3,771	0,447
50. Demonstrar confiança e compostura ao lidar com desafios e ambiguidades.	3,771	0,423
68. Considerar os recursos físicos e humanos necessários.	3,771	0,447
46. Antecipar-se as necessidades de mudança, antes que se tornem prementes.	3,760	0,453

Continua.

Tabela 68. Média e Desvio-Padrão das Aserções em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial em ordem de Importância no desempenho do papel de gestor na Empresa (Continuação).

Asserções mais Importantes das Competências Gerenciais Essenciais		Desvio –
Importância	Média	Padrão
56. Confiar ao colaborador a responsabilidade tanto pelo trabalho, quanto pelo resultado.	3,760	0,497
62. Conseguir apresentar informações por escrito em linguagem inteligível.	3,760	0,429
9. Ajudar as pessoas a identificar os melhores meios de contribuir para o sucesso da equipe.	3,750	0,435
21. Adaptar estratégias exclusivas para conseguir resultados.	3,750	0,481
23. Buscar ideias promissoras e assumir riscos necessários para experimentá-la.	3,750	0,435
36. Enfatizar as soluções que sejam satisfatórias as ambas as partes.	3,750	0,435
37. Refletir sobre o que a pessoa está dizendo, antes de responder.	3,750	0,459
44. Considerar a disponibilidade de tempo e recursos ao definir metas.	3,750	0,459
63. Preparar e apresentar discursos eficazes, compatíveis com o tema anunciado.	3,750	0,435
16. Visualizar as mudanças que impulsionarão a organização em direção ao futuro.	3,740	0,464
24. Manter-se informado sobre o desenvolvimento de novas tecnologias em seu campo de atuação.	3,740	0,464
29. Estabelecer objetivos de aprendizagem das suas Competências Gerenciais Essenciais.	3,740	0,487
34. Compreender o que é mais importante, ao lidar com as questões complexas.	3,740	0,464
5. Identificar as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento das suas Competências Gerenciais Essenciais.	3,729	0,513
2. Prever e Manejar os conflitos antes que se tornem intratáveis.	3,719	0,475
3. Entrosar-se bem com o pessoal interno e externo para conseguir resultados.	3,719	0,475

Continua.

Tabela 68. Média e Desvio-Padrão das Aserções em ordem crescente para Importância da Competência Gerencial Essencial em ordem de Importância no desempenho do papel de gestor na Empresa (Continuação).

Asserções mais Importantes das Competências Gerenciais Essenciais		Desvio –
Importância	Média	Padrão
47. Lançar novos conceitos e ideias que não são evidentes para outros.	3,719	0,537
52. Procurar ouvir as pessoas que o cercam e procurar perceber como elas o percebem.	3,719	0,496
54. Avaliar as diversas áreas da sua vida pessoal e profissional constantemente.	3,698	0,505
28. Estabelecer sua visão, missão e valores pessoais; priorizar seus objetivos e metas de realização profissional e pessoal, procurando atingi-las.	3,688	0,509
38. Redigir Informações técnicas de maneira concisa e compreensível.	3,688	0,549
26. Resolver com rapidez os conflitos, atuando de maneira objetiva e decisiva.	3,677	0,513
51. Formar redes internas e externas para buscar orientações e apoio.	3,646	0,598
27. Interagir com os colegas dentro e fora da organização para trocar informações.	3,583	0,592
14. Expor ideias por escrito, com eficácia e clareza.	3,573	0,661
25. Conseguir trabalhar com pessoas de diversas origens.	3,500	0,711

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

4.4.2. Resultados das Competências Gerenciais Essenciais mais Praticadas pelos gestores do PIM no desempenho da função gerencial

Objetivando de avaliar a Prática dada as Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial, foi calculada a Média (m) e Desvio-Padrão (dp) das Dimensões para a Prática conforme demonstrado na Tabela 69 da Média e Desvio-Padrão das Dimensões em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel do gestor. Estes dados

demonstram que as dimensões mais praticadas pelos gestores do PIM são: Estratégia organizacional ($m=3,80$ e $dp=0,445$) e a Tomada de Decisão ($m=3,79$ e $dp=0,454$). A seguir no item 5.5. que trata da Análise dos Resultados das Competências Gerenciais Essenciais mais Praticadas pelos gestores do PIM serão analisados os resultados de cada uma das competências.

Tabela 69. Média e Desvio-Padrão das Dimensões em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel do gestor.

As Dimensões mais Praticadas das Competências Gerenciais Essenciais	Média	Desvio – Padrão
6. Estratégia Organizacional	3,80	0,445
4. Tomada de Decisões	3,79	0,454
3. Liderança	3,78	0,487
7. Gestão e Negócios	3,78	0,486
1. Interpessoais	3,73	0,525
5. Comunicação	3,72	0,552
2. Auto Gerenciamento	3,70	0,590
8. Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade	3,67	0,612

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Com fins de avaliar a Prática dada às Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial, foi calculada a Média e Desvio-Padrão das subdimensões para Importância conforme demonstrado na Tabela 70 da Média e Desvio-Padrão das subdimensões em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel do gestor. Na análise dos dados demonstra-se que as subdimensões mais praticadas pelos os gestores do PIM são: Orientação para a Comunidade ($m=3,85$ e $dp=0,410$); Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos ($m=3,81$ e $dp=0,428$); Operações do Negócio ($m=3,81$ e $dp=0,433$); Delegação ($m=3,80$ e $dp=0,472$) e a Negociação ($m=3,80$ e $dp=0,456$). A seguir no item 5.5. que trata da Análise dos Resultados das Competências Gerenciais Essenciais mais Praticadas pelos gestores do PIM serão analisados os resultados de cada uma das competências.

Tabela 70. Média e Desvio-Padrão das subdimensões em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel do gestor.

As Subdimensões mais Praticadas das Competências Gerenciais Essenciais Prática	Média	Desvio - Padrão
6.3. Orientação para a Comunidade (Asserções 66)	3,85	0,410
6.2. Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos (Asserções 17, 41 e 65)	3,81	0,428
7.1. Operações do Negócio (Asserções 19, 43 e 67)	3,81	0,433
3.2. Delegação (Asserções 32 e 56)	3,80	0,472
4.3. Negociação (Asserções 12, 36 e 60)	3,80	0,456
4.2. Tomada de Decisão (Asserções 11, 35 e 59)	3,79	0,463
1.1. Gerenciamento das Diferenças Individuais (Asserções 25 e 49)	3,78	0,477
4.1. Análise de Problemas (Asserções 34 e 58)	3,78	0,439
6.1. Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica (Asserções 16, 40 e 64)	3,78	0,471
1.2. Gerenciamento de Conflitos (Asserções 2, 26 e 50)	3,77	0,463
3.1. Coaching (Asserções 7, 31 e 55)	3,77	0,481
5.3. Comunicar por meio Verbal (Asserções 39 e 63)	3,77	0,501
7.3. Gerenciamento de Projetos (Asserções 21, 45 e 69)	3,77	0,497
3.3. Trabalho em Equipe (Asserções 9 e 57)	3,75	0,512
7.2. Planos (Asserções 20, 44 e 68)	3,75	0,523
8.1. Adaptabilidade (Asserções 22 e 46)	3,73	0,548
2.2. Desenvolvendo a si mesmo (plano de Desenvolvimento CGE) (Asserções 5, 29 e 53)	3,72	0,554
2.3. Gerenciando a si mesmo (Asserções 30 e 54)	3,72	0,591
5.1. Escutar atentamente o outro (Asserções 37)	3,71	0,579
5.2. Comunicar por meio Textual (Asserções 14, 38 e 62)	3,70	0,574
1.3. Formação de Relacionamentos (Asserções 3, 27 e 51)	3,66	0,604
2.1. Conhecendo a si mesmo (Asserções 28 e 52)	3,65	0,637
8.2. Fomento a Inovação (Asserções 23 e 47)	3,64	0,649
8.3. Tecnologia (Asserções 24 e 48)	3,64	0,632

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

A Tabela 71 trata da Média e Desvio-Padrão das asserções em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel de gestor. São as asserções das Competências Gerenciais que os gestores mais praticam no seu desempenho

enquanto gestor, a saber: Criar uma atmosfera de envolvimento e participação no ambiente de trabalho e Gerenciar os projetos com eficiência e eficácia (3,865); Esforçar-se para cumprir e superar as expectativas dos clientes e Reagir com rapidez quando fatores externos podem impactar a organização (3,854); Criar um clima de franqueza e confiança; Chegar às informações certas com base em informações relevantes e Estar comprometido com a implementação da visão de organização no dia a dia de suas atividades (3,844); Empenhar-se para garantir a prestação integral de serviços aos clientes internos e externos (3,833) e Considerar as consequências de várias opções e escolher as melhores alternativas(3,823). Porém as asserções devem ser observados dentro da sua subdimensão e dimensão conforme avaliado anteriormente.

Tabela 71. Média e Desvio-Padrão das asserções em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel de gestor.

Competências Gerenciais Essenciais Práticas	Desvio	
	Média	Padrão
49. Criar uma atmosfera de envolvimento e participação no ambiente de trabalho	3,865	0,344
69. Gerenciar os projetos com eficiência e eficácia.	3,865	0,373
66. Esforçar-se para cumprir e superar as expectativas dos clientes.	3,854	0,410
67. Reagir com rapidez quando fatores externos podem impactar a organização.	3,854	0,383
12. Criar um clima de franqueza e confiança.	3,844	0,393
58. Chegar às informações certas com base em informações relevantes.	3,844	0,393
64. Estar comprometido com a implementação da visão de organização no dia a dia de suas atividades.	3,844	0,365
65. Empenhar-se para garantir a prestação integral de serviços aos clientes internos e externos.	3,833	0,427
59. Considerar as consequências de várias opções e escolher as melhores alternativas.	3,823	0,459
17. Estabelecer objetivos e metas claras para execução, monitoramento e aprimoramento do trabalho e dos processos.	3,813	0,443
32. Permitir que os outros aprendam com os erros por meio de feedback eficaz.	3,813	0,443

Continua.

Tabela 71. Média e Desvio-Padrão das asserções em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel de gestor (Continuação).

Competências Gerenciais Essenciais Práticas	Média	Desvio
		Padrão
		–
50. Demonstrar confiança e compostura ao lidar com desafios e ambiguidades.	3,813	0,418
53. Comprometer-se com a melhoria constante das suas Competências Gerenciais Essenciais.	3,813	0,443
60. Estar aberto para aceitar ajuda de terceiros quando necessário.	3,813	0,466
62. Conseguir apresentar informações por escrito em linguagem inteligível.	3,813	0,443
31. Demonstrar comprometimento com o desenvolvimento da equipe e demais colaboradores.	3,802	0,473
43. Demonstrar compreensão do funcionamento da organização.	3,802	0,401
11. Explorar informações adequadas e soluções alternativas para tomar boas decisões.	3,792	0,433
39. Ao falar, expor as ideias de maneira lógica.	3,792	0,457
56. Confiar ao colaborador a responsabilidade tanto pelo trabalho, quanto pelo resultado.	3,792	0,501
57. Estimular a equipe para reunir as informações necessárias para tomar boas decisões.	3,792	0,457
2. Prever e Manejar os conflitos antes que se tornem intratáveis.	3,781	0,440
19. Conhecer e compreender as operações internas do negócio.	3,781	0,507
41. Adotar métodos de melhoria continua do desempenho em situações do trabalho do dia a dia e conseqüentemente alcançar metas.	3,781	0,416
55. Oferecer apoio e orientação para ajudar os outros no desenvolvimento profissional, demonstrando comprometimento com o sucesso do colaborador.	3,781	0,486
68. Considerar os recursos físicos e humanos necessários.	3,781	0,486
22. Tomar iniciativas de mudanças para alcançar os objetivos estratégicos.	3,771	0,513
20. Promover diálogos referentes a metas e objetivos com o grupo, para garantir a clareza.	3,760	0,518
35. Empenhar-se para tomar decisões equilibradas, mesmo em situações de prioridades conflitantes.	3,760	0,497
		Continua.

Tabela 71. Média e Desvio-Padrão das asserções em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel de gestor (Continuação).

Competências Gerenciais Essenciais Práticas	Média	Desvio
		Padrão
		–
21. Adaptar estratégias exclusivas para conseguir resultados.	3,750	0,503
36. Enfatizar as soluções que sejam satisfatórias as ambas as partes.	3,750	0,503
40. Ter uma visão nítida da direção e das necessidades futuras da organização.	3,750	0,523
63. Preparar e apresentar discursos eficazes, compatíveis com o tema anunciado.	3,750	0,543
7. Influenciar as pessoas a encontrarem melhores práticas para um superior desempenho na função.	3,740	0,487
16. Visualizar as mudanças que impulsionarão a organização em direção ao futuro.	3,740	0,508
54. Avaliar as diversas áreas da sua vida pessoal e profissional constantemente.	3,740	0,603
34. Compreender o que é mais importante, ao lidar com as questões complexas.	3,719	0,475
38. Redigir Informações técnicas de maneira concisa e compreensível.	3,719	0,517
9. Ajudar as pessoas a identificar os melhores meios de contribuir para o sucesso da equipe.	3,708	0,560
26. Resolver com rapidez os conflitos, atuando de maneira objetiva e decisiva.	3,708	0,521
37. Refletir sobre o que a pessoa está dizendo, antes de responder.	3,708	0,579
51. Formar redes internas e externas para buscar orientações e apoio.	3,708	0,597
52. Procurar ouvir as pessoas que o cercam e procurar perceber como elas o percebem.	3,708	0,541
30. Procurar melhorar constantemente suas competências.	3,698	0,583
44. Considerar a disponibilidade de tempo e recursos ao definir metas.	3,698	0,564
45. Definir cronogramas claros e adequados para alcançar as metas do projeto.	3,698	0,583
46. Antecipar-se as necessidades de mudança, antes que se tornem prementes.	3,698	0,583

Continua.

Tabela 71. Média e Desvio-Padrão das asserções em ordem crescente para Prática da Competência Gerencial Essencial no desempenho do papel de gestor (Continuação).

	Desvio	
	–	
Competências Gerenciais Essenciais Práticas	Média	Padrão
25. Conseguir trabalhar com pessoas de diversas origens.	3,688	0,568
5. Identificar as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento das suas Competências Gerenciais Essenciais.	3,677	0,571
3. Entrosar-se bem com o pessoal interno e externo para conseguir resultados.	3,667	0,516
29. Estabelecer objetivos de aprendizagem das suas Competências Gerenciais Essenciais.	3,667	0,627
23. Buscar ideias promissoras e assumir riscos necessários para experimentá-la.	3,646	0,615
48. Adotar novas tecnologias capazes de melhorar o desempenho organizacional.	3,646	0,580
24. Manter-se informado sobre o desenvolvimento de novas tecnologias em seu campo de atuação.	3,635	0,682
47. Lançar novos conceitos e ideias que não são evidentes para outros.	3,625	0,684
27. Interagir com os colegas dentro e fora da organização para trocar informações.	3,604	0,688
28. Estabelecer sua visão, missão e valores pessoais; priorizar seus objetivos e metas de realização profissional e pessoal, procurando atingi-las.	3,594	0,719
14. Expor ideias por escrito, com eficácia e clareza.	3,563	0,708

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

4.4.3. Resultados das diferenças entre a Importância e a Prática das Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais Importantes pelos gestores do PIM no desempenho da função gerencial

Com o objetivo de avaliar as diferenças entre a Importância e a Prática dada às Dimensões das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial, foi calculada a Média das Dimensões para a Importância e a Prática conforme demonstrado na Tabela 72. Analisando os dados, eles

demonstram que as dimensões com maiores diferenças entre a importância que o gestor dá a dimensão em relação a sua prática são: Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade (0,07), Auto Gerenciamento (0,04), Liderança e Gestão e Negócios (0,02).

Tabela 72. Comparação entre Importância e Prática das Dimensões no desempenho do papel de gestor.

Dimensão	Média		p-valor	Diferença Importância e Prática
	Importância	Prática		
Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade	3,76	3,69	< 0,001*	0,07
Auto Gerenciamento	3,74	3,70	0,028*	0,04
Liderança	3,77	3,75	0,337	0,02
Gestão e Negócios	3,80	3,78	0,188	0,02
Tomada de Decisões	3,79	3,78	0,646	0,01
Estratégica Organizacional	3,80	3,79	0,701	0,01
Comunicação	3,73	3,73	0,899	0,00
Interpessoais	3,66	3,72	0,001*	-0,06

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Com o objetivo de avaliar as diferenças entre a Importância e a Prática dada às Dimensões das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial, foi calculada a Média das Dimensões para a Importância e a Prática conforme demonstrado na Tabela 73. Analisando os dados, eles demonstram que as dimensões com maiores diferenças entre a importância que o gestor dá a dimensão em relação a sua prática são: Fomento a Inovação (0,08), Adaptabilidade e Tecnologia (0,06), Conhecendo a si mesmo (0,05), Gerenciando a si mesmo e Desenvolvendo a si mesmo (plano de Desenvolvimento CGE) (0,04), Tomada de Decisão, Comunicar por meio Verbal, e Gerenciamento de Projetos (0,03), e Coaching, Trabalho em Equipe, Operações do Negócio e Planos (0,02). A seguir serão analisados o resultado de cada uma das subdimensões.

Tabela 73. Comparação entre a Importância e Prática das Subdimensões das Competências Gerenciais Essenciais no desempenho do papel do gestor.

Comparação entre Importância e Prática das Sub-Dimensões no desempenho do papel de gestor.	Média		p-valor	Diferença Importância e Prática
	Importância	Prática		
8.2. Fomento a Inovação	3,75	3,67	0,021*	0,08
8.1. Adaptabilidade	3,79	3,73	0,047*	0,06
8.3. Tecnologia	3,74	3,68	0,044*	0,06
2.1. Conhecendo a si mesmo	3,72	3,67	0,149	0,05
2.3. Gerenciando a si mesmo	3,73	3,69	0,304	0,04
2.2. Desenvolvendo a si mesmo (plano de Desenvolvimento CGE)	3,76	3,72	0,178	0,04
4.2. Tomada de Decisão	3,82	3,79	0,386	0,03
5.3. Comunicar por meio Verbal	3,8	3,77	0,440	0,03
7.3. Gerenciamento de Projetos	3,8	3,77	0,428	0,03
3.1. Coaching	3,79	3,77	0,551	0,02
3.3. Trabalho em Equipe	3,77	3,75	0,468	0,02
7.1. Operações do Negócio	3,83	3,81	0,497	0,02
7.2. Planos	3,77	3,75	0,428	0,02
3.2. Delegação	3,74	3,73	0,713	0,01
4.3. Negociação	3,81	3,8	0,886	0,01
6.1. Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica	3,79	3,78	0,596	0,01
6.2. Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos	3,82	3,81	0,705	0,01
4.1. Análise de Problemas	3,74	3,74	0,826	0,00
5.1. Escutar atentamente o outro	3,71	3,71	0,923	0,00
1.3. Formação de Relacionamentos	3,65	3,66	0,697	-0,01
6.3. Orientação para a Comunidade	3,78	3,79	0,832	-0,01
5.2. Comunicar por meio Textual	3,67	3,7	0,500	-0,03
1.2. Gerenciamento de Conflitos (Asserções 2, 26 e 50)	3,72	3,77	0,186	-0,05
1.1. Gerenciamento das Diferenças Individuais (Asserções 1, 25 e 49)	3,61	3,74	<0,001*	-0,13

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

Na conclusão deste capítulo foi levantado o questionamento sobre até que ponto a Importância e a Prática das Competências Gerenciais possuem Correlação de *Spearman* (r) significativa, o que foi verificado o nível de Correlação é significativo ao nível 0.01 e a Correlação é significativa ao nível 0.05. Depois de realizado os testes, na Tabela 74, que trata

das Associações entre Importância e Prática das competências Gerenciais Essenciais no desempenho do papel de gestor. Pode-se observar o seguinte que as asserções 39. Ao falar, expor as ideias de maneira lógica ($r=0,119$ e $p=0,247$); 41. Adotar métodos de melhoria contínua do desempenho em situações do trabalho do dia a dia e conseqüentemente alcançar metas ($r=0,198$ e $p=0,054$); 45. Definir cronogramas claros e adequados para alcançar as metas do projeto ($r=0,148$ e $p=0,151$) e a asserção 50. Demonstrar confiança e compostura ao lidar com desafios e ambigüidades ($r=0,197$ e $p=0,055$). Portanto, todas estas asserções correlações anteriormente são consideradas Correlação de *Sperman* (r) significativa.

Tabela 74. Associações entre Importância e Prática das competências Gerenciais Essenciais no desempenho do papel de gestor .

Comparação entre Importância e Prática das Sub-Dimensões no desempenho do papel de gestor	Correlação de Sperman (r)	p-valor
2. Prever e Manejar os conflitos antes que se tornem intratáveis.	0,308**	0,002
3. Entrosar-se bem com o pessoal interno e externo para conseguir resultados.	0,513**	0,000
5. Identificar as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento das suas Competências Gerenciais Essenciais.	0,281**	0,006
7. Influenciar as pessoas a encontrarem melhores práticas para um superior desempenho na função.	0,318**	0,002
9. Ajudar as pessoas a identificar os melhores meios de contribuir para o sucesso da equipe.	0,581**	0,000
11. Explorar informações adequadas e soluções alternativas para tomar boas decisões.	0,382**	0,000
12. Criar um clima de franqueza e confiança.	0,373**	0,000
14. Expor ideias por escrito, com eficácia e clareza.	0,565**	0,000
16. Visualizar as mudanças que impulsionarão a organização em direção ao futuro.	0,612**	0,000
17. Estabelecer objetivos e metas claras para execução, monitoramento e aprimoramento do trabalho e dos processos.	0,449**	0,000
19. Conhecer e compreender as operações internas do negócio.	0,402**	0,000
20. Promover diálogos referentes a metas e objetivos com o grupo, para garantir a clareza.	0,460**	0,000
21. Adaptar estratégias exclusivas para conseguir resultados.	0,626**	0,000
22. Tomar iniciativas de mudanças para alcançar os objetivos estratégicos.	0,579**	0,000

Continua.

Tabela 74. Associações entre Importância e Prática das competências Gerenciais Essenciais no desempenho do papel de gestor (Continuação).

Comparação entre Importância e Prática das Sub-Dimensões no desempenho do papel de gestor	Correlação de Sperman (r)	p-valor
23. Buscar ideias promissoras e assumir riscos necessários para experimentá-la.	0,616**	0,000
24. Manter-se informado sobre o desenvolvimento de novas tecnologias em seu campo de atuação.	0,642**	0,000
25. Conseguir trabalhar com pessoas de diversas origens.	0,546**	0,000
26. Resolver com rapidez os conflitos, atuando de maneira objetiva e decisiva.	0,292**	0,004
27. Interagir com os colegas dentro e fora da organização para trocar informações.	0,581**	0,000
28. Estabelecer sua visão, missão e valores pessoais; priorizar seus objetivos e metas de realização profissional e pessoal, procurando atingi-las.	0,546**	0,000
29. Estabelecer objetivos de aprendizagem das suas Competências Gerenciais Essenciais.	0,395**	0,000
30. Procurar melhorar constantemente suas competências.	0,318**	0,002
31. Demonstrar comprometimento com o desenvolvimento da equipe e demais colaboradores.	0,383**	0,000
32. Permitir que os outros aprendam com os erros por meio de feedback eficaz.	0,258*	0,011
34. Compreender o que é mais importante, ao lidar com as questões complexas.	0,349**	0,000
35. Empenhar-se para tomar decisões equilibradas, mesmo em situações de prioridades conflitantes.	0,361**	0,000
36. Enfatizar as soluções que sejam satisfatórias as ambas as partes.	0,451**	0,000
37. Refletir sobre o que a pessoa está dizendo, antes de responder.	0,406**	0,000
38. Redigir Informações técnicas de maneira concisa e compreensível.	0,483**	0,000
39. Ao falar, expor as ideias de maneira lógica.	0,119	0,247
40. Ter uma visão nítida da direção e das necessidades futuras da organização.	0,368**	0,000
41. Adotar métodos de melhoria continua do desempenho em situações do trabalho do dia a dia e conseqüentemente alcançar metas.	0,198	0,054
43. Demonstrar compreensão do funcionamento da organização.	0,476**	0,000
44. Considerar a disponibilidade de tempo e recursos ao definir metas.	0,365**	0,000
45. Definir cronogramas claros e adequados para alcançar as metas do projeto.	0,148	0,151

Continua.

Tabela 74. Associações entre Importância e Prática das competências Gerenciais Essenciais no desempenho do papel de gestor (Continuação).

Comparação entre Importância e Prática das Sub-Dimensões no desempenho do papel de gestor	Correlação de Sperman (r)	p-valor
46. Antecipar-se as necessidades de mudança, antes que se tornem prementes.	0,380**	0,000
47. Lançar novos conceitos e ideias que não são evidentes para outros.	0,475**	0,000
48. Adotar novas tecnologias capazes de melhorar o desempenho organizacional.	0,581**	0,000
49. Criar uma atmosfera de envolvimento e participação no ambiente de trabalho	0,316**	0,002
50. Demonstrar confiança e compostura ao lidar com desafios e ambiguidades.	0,197	0,055
51. Formar redes internas e externas para buscar orientações e apoio.	0,437**	0,000
52. Procurar ouvir as pessoas que o cercam e procurar perceber como elas o percebem.	0,364**	0,000
53. Comprometer-se com a melhoria constante das suas Competências Gerenciais Essenciais.	0,390**	0,000
54. Avaliar as diversas áreas da sua vida pessoal e profissional constantemente.	0,305**	0,003
55. Oferecer apoio e orientação para ajudar os outros no desenvolvimento profissional, demonstrando comprometimento com o sucesso do colaborador.	0,245*	0,016
56. Confiar ao colaborador a responsabilidade tanto pelo trabalho, quanto pelo resultado.	0,376**	0,000
57. Estimular a equipe para reunir as informações necessárias para tomar boas decisões.	0,377**	0,000
58. Chegar às informações certas com base em informações relevantes.	0,413**	0,000
59. Considerar as consequências de várias opções e escolher as melhores alternativas.	0,363**	0,000
60. Estar aberto para aceitar ajuda de terceiros quando necessário.	0,485**	0,000
62. Conseguir apresentar informações por escrito em linguagem inteligível.	0,261*	0,010
63. Preparar e apresentar discursos eficazes, compatíveis com o tema anunciado.	0,377**	0,000
64. Estar comprometido com a implementação da visão de organização no dia a dia de suas atividades.	0,557**	0,000
65. Empenhar-se para garantir a prestação integral de serviços aos clientes internos e externos.	0,360**	0,000

Continua.

Tabela 74. Associações entre Importância e Prática das competências Gerenciais Essenciais no desempenho do papel de gestor (Continuação).

Comparação entre Importância e Prática das Sub-Dimensões no desempenho do papel de gestor	Correlação de Sperman (r)	p-valor
66. Esforçar-se para cumprir e superar as expectativas dos clientes.	0,330**	0,001
67. Reagir com rapidez quando fatores externos podem impactar a organização.	0,409**	0,000
68. Considerar os recursos físicos e humanos necessários.	0,387**	0,000
69. Gerenciar os projetos com eficiência e eficácia.	0,302**	0,003

***Correlação é significativa ao nível 0.01/ * Correlação é significativa ao nível 0.05*

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa, 2014.

5. CARACTERIZAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Depois de expor os resultados da pesquisa no capítulo anterior, esta seção realiza a caracterização e discussão geral dos resultados da pesquisa levando-se em consideração as análises dos resultados Sócio-demográficos, Profissionais, Institucionais e a análise dos resultados das Competências Gerenciais Essenciais-CGE's levando-se em consideração as mais valorizadas, as mais praticadas e o hiato entre as Competências Gerenciais Essenciais-CGE's valorizadas e as consideradas importantes, sinalizando um perfil para o desenvolvimento gerencial dos gestores do Polo industrial de Manaus.

5.1. Caracterização e Discussão Sócio-demográficas dos Gestores do PIM

A sociografia dos gestores permite afirmar a masculinização da função gerencial do PIM, onde os homens possuem uma representatividade significativa (77%). As mulheres são minoritárias, conforme observado na Tabela 7, Faixa Etária dos Gestores Pesquisados (p.103). Mas apesar desta masculinização observa-se algo extremamente significativo, o perfil etário no gerenciamento das mulheres é mais jovem do que o dos homens, sinalizando (Teste de Exato de Fisher $p < 0,001$) que as mulheres estão chegando mais cedo no nível gerencial que os homens, se permanecer com esta tendência, nos próximos anos certamente aumentará a participação feminina nos diversos níveis gerenciais do PIM. Mostrando também uma tendência das empresas do PIM de reter profissionais masculinos mais maduros em termos de idades, apesar de não existir diferença significativa quando relacionado ao Nível Gerencial (Teste de Qui-Quadrado $p = 0,827$).

Caracterizando o Estado Civil dos gestores masculinos e femininos juntos, na Tabela 8 (p.104), percebe-se que a maioria dos gestores são casados (70,8%), seguidos pelos solteiros (17,7%) e por último os divorciados (10,4%) são menos representativos. Os homens seguem a tendência pois, em sua grande maioria são casados (78,4%) seguida pelos solteiros (13,5%) e por último os divorciados (8,1%). Já as mulheres se diferenciam nesta tendência, pois apesar de a maioria das mulheres serem casadas (45,5%), as gestoras solteiras (31,8%) tem uma representatividade significativa, seguida pelas divorciadas (18,2%). Pode-se inferir desta

diferenciação que as gestoras do PIM tendem, mais que os homens, a sacrificarem seu lado pessoal e familiar em busca de sua carreira profissional que lhes é mais exigente para atingirem seu sucesso profissional, como na ocupação de cargos gerenciais mais cedo que os homens. Demonstrando assim um sacrifício maior por parte das mulheres gestoras nas questões pessoais do que as que são exigidas para os gestores masculinos. Apesar dos dados confirmarem que existe incompatibilidade entre casamento ou relacionamento estável e a vida profissional (Teste de Exato de *Fisher* $p < 0,008$).

Quanto a distribuição da Raça dos gerentes pesquisados, na Tabela 9 (p.104), percebe-se que a maioria dos gestores são brancos (53,1%), seguidos pelos pardos (36,5%), descendência amarela (8,3%) e os negros (2,1%) são a minoria. Demonstrando que há uma representatividade pequena de negros no PIM em relação aos brancos, pardos e com os descendência amarela. Apesar dos dados demonstram que não há diferença significativa quando relacionado a raça e o gênero dos gestores (Teste de Exato de *Fisher* $p = 0,066$). Destaca-se ainda que a preponderância dos de descendência amarela sobre os negros se dá devido a representação das empresas asiáticas instaladas no PIM, a saber: Samsung, LG, Honda, Yamaha, Semp Hitashi dentre outras.

Quanto ao total da distribuição dos gestores por Estado de Nascimento, na Tabela 10 (p.105), confirma-se que apesar da maioria dos gestores serem do Amazonas (43%), demonstrando que aos poucos a liderança do PIM tem se tornado autoctone. Porém, ao analisar os níveis gerenciais a representatividade dos diretores de São Paulo (28,2%) é maior do que o Amazonas (23%), seguido pelo Rio de Janeiro (10,3%), Pará e Rio Grande do Sul (7,7% cada). Quando se trata dos gerentes táticos o Amazonas (56%) é o mais representado, seguido por São Paulo (12,3%), Pará (7%) e Rio de Janeiro (5,3%). Demonstrando que o segundo nível gerencial apesar de ser bem representado pelo Amazonas, mas no primeiro nível gerencial ainda continuam predominante dos executivos de fora da região do Polo Industrial de Manaus. Daí a importância de continuar trabalhando para manter a tendência dos gestores táticos do PIM para que no futuro tenha-se mais gestores estratégicos do Amazonas, o que facilitaria a capilaridade da liderança em relação ao colaboradores locais levando-se em conta a cultura local.

Ao caracterizar a distribuição dos gestores por Região de Nascimento, na Tabela 11 (p.106), no total, percebe-se que a maioria dos gestores são da Região Norte (53,1%), seguido pela Região Sudeste (27,1%), pelo Nordeste (9,4%), pela Região Sul (8,3%) e os gestores egressos do exterior (2,1%), porém sem nenhuma representatividade da Região Centro Oeste. O fato de não haver nenhuma representatividade da Região Centro Oeste certamente se deve ao fato da Região não ter uma vocação nem de preparar mão de obra e nem de se envolver no processo industrial característico do Polo.

Ao analisar os níveis gerenciais a representatividade dos diretores do Sudeste (41,0%) é maior, seguida pelo Norte (35,9%), pelo Sul (15,4%) e pelo Nordeste (5,1%). Quando se trata dos gerentes táticos o Norte é representado com 64,9%, seguido pelo Sudeste 17,5%, Nordeste 12,3% e o Sul 3,5%. Demonstrando que no primeiro nível gerencial ainda continuam os executivos de fora da Região Norte e o nível tático já com uma certa representatividade da Região Norte. Seguindo a tendência acima quanto ao Estado de nascimento, havendo portanto a necessidade de continuar trabalhando para manter a tendência dos gestores táticos do PIM para que no futuro tenha-se mais gestores estratégicos do Norte do país, o que facilitaria a capilaridade da liderança em relação ao colaboradores locais em relação a cultura regional.

5.2. Caracterização e Discussão Profissionais e Organizacionais dos Gestores do PIM

Ao caracterizar o Nível Gerencial dos 96 diretores e gerentes pesquisados, na Tabela 3 (p.86), apesar da maioria serem gerentes (59,4%) a pesquisa conseguiu atingir uma boa representatividade dos diretores (40,6%) das indústrias do PIM, o que dá uma credibilidade na pesquisa aplicada, com a participação expressiva do público de primeiro nível participando da pesquisa que normalmente não são muito acessíveis. Conforme confirma Easterby-Smith *et al.* (1999) os gerentes tendem a ser pessoas poderosas e ocupadas, sendo pouco provável que permitam o acesso de pesquisas às suas organizações, a menos que possam ver nisso alguma vantagem comercial ou pessoal proveniente dessa permissão.

A caracterização da pesquisa demonstra que os homens representam a maior parte da liderança do primeiro nível gerencial (41,9%), em detrimento das mulheres (36,4%). Quando se trata do segundo nível gerencial as mulheres foram muito mais representativas na pesquisa (63,3%) em relação aos homens (58,1%), podendo-se concluir que os homens possuem uma maior representatividade no primeiro nível gerencial no PIM, enquanto que as mulheres possuem uma maior representatividade no segundo nível gerencial no PIM. Demonstrando assim que na realidade do PIM existe uma preponderância dos homens nos cargos gerenciais mais elevados e das mulheres nos cargos de segundo nível, confirmando assim a masculinização dos cargos gerenciais no Polo Industrial de Manaus.

Um destaque importante da pesquisa é que os gestores pesquisados fazem parte representativa de seguimentos mais importantes do Polo Industrial de Manaus, a saber: Outras empresas do Subsetor Diversos (15,6%); Produtos Eletroeletrônicos e Comunicações (14,6%); do polo de Duas Rodas (14,6%); do setor de plásticos (13,5%); Componentes de Produtos Eletroeletrônicos e Comunicação (11,5%); Bebidas não Alcolólicas e seus Concentrados (9,4%) e Metalúrgico (8,3%), conforme demonstrado na Tabela 4 – Distribuição dos gerentes pesquisados, Pelo Subsetor ou Polo do PIM (p.86). Tal distribuição está muito próxima da realidade representativa do faturamento dessas empresas no PIM, a saber: O setor de Eletrônicos representava uma participação de 34,20% em 2013. Logo em seguida vem o setor de Duas Rodas, que apresentou um faturamento de 17,58% em 2013. Em termos de taxa média de crescimento anual por setor de atividade, quanto aos períodos de 2008 a 2013 considerados pela SUFRAMA (2013), as maiores taxas medias de crescimento anual dizem respeito aos setores: Eletroeletrônico (33,37%); Duas rodas (20,44%); Químico (12,08%); Bens de Informática (11,68%), seguidos pelos de metalúrgico (6,23%) e Termoplásticos (5,16%). Demonstrando assim a capilaridade da pesquisa nos seguimentos mais representativos do Polo Industrial de Manaus.

Para perceber a importância destes setores a SUFRAMA (2013) defende que o segmento Eletroeletrônico (incluindo Bens de Informática) do Polo Industrial de Manaus representa o maior centro de fabricação de produtos eletroeletrônicos da América do Sul. Para o mercado nacional, sua importância é estratégica, tendo em vista que todos os televisores e aparelhos de áudio fabricados no país são originários de Manaus. Além disso, 35% dos telefones celulares que a população brasileira utiliza são produzidos na capital amazonense e

40% dos produtos de informática que estão no mercado brasileiro são fabricados no PIM. O setor tem a maior participação relativa no faturamento global, na geração de empregos e na promoção de investimentos no Polo Industrial de Manaus, o segmento Eletroeletrônico empregou em 2012 uma média mensal acima de 50 mil trabalhadores, índice que corresponde a cerca de 40% de todos os postos de trabalho gerados no PIM. Até junho de 2013, estes índices permanecem no mesmo patamar, sendo os mais representativos do parque fabril local. Dentre as principais empresas, por ordem de faturamento segundo SUFRAMA (2013): Samsung Eletrônica da Amazônia Ltda., LG Eletrônica da Amazônia Ltda., Nokia do Brasil Tecnologia Ltda., Sony Brasil Ltda. e TP Vision Industria Eletrônica Ltda.

Já o polo de Duas Rodas segundo a SUFRAMA (2013) é o único do país e o maior da América Latina, tanto em termos de quantidade de empresas quanto em termos de produção. O polo de Duas Rodas é constituído atualmente por cerca de 70 empresas, entre fabricantes de bens finais e de componentes, partes e peças. O segmento é o segundo subsetor industrial mais relevante do PIM e fechou 2012 com faturamento de R\$ 13.5 bilhões (US\$ 6,9 bilhões), número inferior ao registrado em 2011, impactado principalmente por conta da crise econômica internacional e da redução de crédito ocorrida em âmbito nacional, fator que ainda impacta o segmento em 2013. O setor também é responsável por elevados níveis de geração de empregos na Zona Franca de Manaus, com mão de obra média, incluindo fabricantes e componentistas, ultrapassando 18 mil trabalhadores. Dentre as principais Empresas, por ordem de faturamento estão: Moto Honda da Amazônia Ltda., Yamaha Motor da Amazônia Ltda., Honda Componentes da Amazônia Ltda., Dafra da Amazônia Indústria e Comércio de Motocicletas Ltda. e Showa do Brasil Ltda.

O terceiro setor com maior representatividade no faturamento do Polo Industrial de Manaus (PIM) segundo a SUFRAMA (2013), é o polo Químico representativo na produção de cimento, concentrados para bebidas não alcoólicas, produtos de limpeza, filmes e papéis fotográficos, o setor é composto atualmente por empresas líderes no mercado internacional, tais como Coca Cola e Pepsi Cola, que fabricam aqui concentrados para bebidas não alcoólicas e que são enviados para distribuidores das duas marcas em todo o mundo. As principais Empresas, por ordem de faturamento, são a Recofarma Indústria do Amazonas Ltda (Coca-Cola), Arosuco Aromas e Sucos Ltda., Pepsi-Cola Industrial da Amazônia Ltda., Brasil Norte Bebidas Ltda., e a Tholor do Brasil Ltda. Daí pode-se concluir na caracterização

que a a pesquisa está representada pelos seguimentos mais importantes do PIM.

Quanto ao Grau de Formação dos gestores do PIM, na Tabela 12 (p.106), mostrou-se que a escolaridade dos gestores apresenta uma distribuição por gênero distinta. Os homens são genericamente mais escolarizados do que as mulheres, onde não se registra nenhuma mulher com formação acima do grau de especialização, quando se trata da pós-graduações *stricto sensu*. Já os homens que concluíram mestrado somam 9,5% e os que fizeram doutorado 1,4%. Enquanto as mulheres gestoras não aparecem com pós-graduações *stricto sensu*. Ao comparar o total, percebe-se que 30,2% dos profissionais que ainda não têm pós-graduação. Os dados demonstram que não há diferença significativa quando relacionado o grau de formação e o gênero dos gestores do PIM (Teste de *Exato de Fisher* $p= 0,370$). Talvez fosse esta uma explicação para que o primeiro nível gerencial fosse mais ocupado pelos homens do que pelas mulheres.

Aprofundando a caracterização da Formação Gerencial, focando agora mais especificamente na distribuição dos gerentes pesquisados quanto à Área de formação, a Tabela 13 (p.107) demonstrou que dos gestores pesquisados tem maior capilaridade de sua formação voltada para área de exatas (56,8%) por parte do homens e de humanas para as mulheres (77,3%). Demonstrando uma diferença significativa entre os percentuais citados (Teste de *Exato de Fisher* $p< 0,003$). Daí pode-se concluir que as mulheres se diferenciam pela sensibilidade com as pessoas e os homens são mais voltados para as tarefas, em busca dos resultados. Enquanto que o ideal seria buscar um equilíbrio, ou seja, os resultados são produzidos pelas pessoas, daí a importância de estar próximo dos membros das equipes com fins de suas equipes e através do gerenciamento de rotinas, objetivos e metas claras extrair bons resultados dos seus funcionários.

Quanto a trajetória dos profissionais pesquisados na empresa na Tabela 14 (p.107), observa-se que tanto os homens quanto as mulheres começaram suas carreiras na atual empresa nos últimos 6 anos (69,8%), outros (13,5%) com 7 a 12 anos de empresas e os demais (7,3%) com 13 a 18 anos de empresa. Levando-se em consideração que a maioria das mulheres (90,9%) estão na empresa com no máximo 12 anos, pode-se concluir que as mulheres chegam ao nível gerencial com menos tempo que os homens. O que num futuro próximo se esta tendência permanecer irá propiciar que as gestoras do PIM possam assumir cargos gerenciais mais elevados e conseqüentemente uma maior representatividade no

primeiro nível no mundo gerencial do Polo Industrial de Manaus. Os homens começaram a sua carreira na atual empresa nos últimos 12 anos (89,2%) demonstrando que os homens demoram mais a chegarem ao nível gerencial. Porém os testes não confirmam uma diferença significativa quando relacionado ao tempo de empresa e o gênero dos gestores do PIM (Teste de Exato de Fisher $p > 0,99$).

Quanto ao Tempo Atual na Função gerencial, os dados da Tabela 15 (p.108) demonstram que 77,3% das mulheres estão na atual função gerencial há pouco tempo, de 0 a 3 anos, demonstrando assim, que as mulheres chegam ao cargo gerencial mais cedo que os homens. Já os homens destacam-se com mais tempo na função gerencial na empresa com 7,2% acima de 13 anos na atual função gerencial. Em relação aos homens, a primeira faixa tem uma concentração de 52,7% e 29,7% de 4 a 6 anos. Os dados sinalizam que a carreira gerencial é construída em longo prazo e que a maioria dos homens, que tem mais tempo na função gerencial do que as mulheres, possivelmente porque eles começaram na empresa antes delas. Porém, os testes demonstram que não há diferença significativa quando relacionado o tempo do cargo atual na empresa com o gênero dos gestores do PIM (Teste de Exato de Fisher $p = 0,281$).

Caracterizando as informações sobre a Remuneração Mensal dos gerentes pesquisados, na Tabela 16 (p.109), os dados demonstram que há um número menor de mulheres em comparação com o número de homens a partir da sexta faixa salarial (acima de 20 SM). As mulheres somam 13,6% com remuneração acima de 20 S.M. e os homens, 54% com remuneração acima de 20 S.M. Percebe-se uma diferenciação salarial entre mulheres e homens, onde um número maior de homens tem uma remuneração mais alta que as mulheres. Demonstrando uma relação significativa entre a remuneração dos homens e mulheres (Teste de Exato de Fisher $p = 0,019$). Apesar de os dados estarem claros quanto as gestoras do PIM ganharem menos que os homens, não se tem uma confirmação do motivo do porque da ocorrência deste fenômeno, e este é um fenômeno que não está limitado ao PIM, mas ele reflete o mercado do gênero de um modo geral.

E por último, analisando a distribuição dos gerentes em relação ao porte da empresa dos gerentes pesquisados, a Tabela 17 (p.109) demonstra informações sobre os gerentes pesquisados, onde a maioria dos gerentes homens (68,9%) pesquisados estão em empresas de

grande porte. Já as mulheres (40,9%), na sua maioria, estão em empresas de médio porte, seguida por empresas de grande porte (31,8%). Demonstrando uma relação significativa no porte da empresa entre os homens e mulheres (*Teste de Exato de Fisher* $p= 0,005$). Talvez este dado seja uma pista do fato dos gestores ganharem mais que as gerentes no PIM, por estarem em empresas que tem um poder de reter os seus gestores e estabelecerem políticas de manutenção da sua liderança que alcance os melhores salários do mercado.

5.3. Competências Gerenciais Essenciais-CGE's dos Gestores do PIM

À luz dos resultados encontrados e apresentados, optou-se na análise abordar a Importância dada às Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial. E posteriormente, a Prática das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores no desempenho da sua função gerencial e por último o hiato existente entre a Importância e a Prática das Competências Gerenciais Essenciais sinalizadas pelos gestores no desempenho da sua função gerencial.

Com o objetivo de caracterizar e discutir as Competências Gerenciais Essenciais foram realizados os cálculos das médias com o desvio padrão das Dimensões (que é a média das Subdimensões validadas que compõem a Dimensão); também foi calculado o desvio padrão das Subdimensões (que é a média das asserções validadas que compõem a Subdimensão) e por último foi calculado o desvio padrão das Asserções (que é a soma das pontuações obtidas em cada uma das asserções validadas e dividindo o resultado da somatória pelo número de respondentes).

Esta seção da tese, procura responder as perguntas de pesquisa formuladas anteriormente, ou seja, Qual a importância dada às Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial? Esta questão por sua vez, será tratada e respondida a seguir no item 5.4., a seguir, que trata da Importância dada às Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do PIM no desempenho da sua função gerencial.

Quanto a pergunta: Qual o nível de Prática das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial? Esta

pergunta será tratada e respondida no item 5.5. que trata da importância dada às Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial.

Quanto a pergunta que trata: Qual o hiato (diferença) entre a Importância e a Prática das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial? Esta pergunta será tratada e respondida no item 5.6. sobre as diferenças quanto à importância e à prática das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial. Este ponto contribuiu para o atingimento de um dos objetivos específicos, ao levantar as Competências Gerenciais Essenciais mais importante e as mais praticadas pelos gestores do Polo Industrial de Manaus, e ainda verificar os hiatos entre as Competências Gerenciais Essenciais consideradas importantes e as que são praticadas pelos gestores.

5.4. As Competências Gerenciais Essenciais-CGE's mais valorizadas pelos gestores no desempenho da sua função

Nesta seção apresenta-se as Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais Importantes pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função. Estas competências são aquelas que os gestores sinalizaram importantes no dia-a-dia da sua função gerencial. Daí a importância delas serem consideradas tanto pelos gestores no desempenho das suas funções bem como pelas áreas de recursos humanos das organizações, que devem estar atentas para que seus gestores possam estar desenvolvendo as competências sinalizadas para que haja um gerenciamento eficaz. Dentre as Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais Importantes pelos gestores foram: Estratégia Organizacional, Tomada de Decisão e a Gestão de Negócios. A seguir serão caracterizados os resultados de cada uma das competências.

- a) *Estratégia Organizacional* - A importância dada pelo gestores dimensão Estratégia Organizacional remontam as subdimensões de Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica (Subdimensão 6.1.), com a melhoria do desempenho

através do estabelecimento de metas e objetivos (Subdimensão 6.2.) e a Orientação para a Comunidade (Subdimensão 6.3.).

A Competencia Estratégia Organizacional já foi considerada importante a ser observada pelo gestor pelos seguintes autores conforme a sua respectiva subdimensão:

a.1.) *Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica*, foram defendidas como uma competência importante pelos seguintes autores: Bennis e Nanus (1988); Mota (1998); Bennis (1994); Kouzes e Posner (2008); Covey (1990); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012);

a.2.) *Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos*, foram tratadas pelos seguintes autores: Mota (1998); Covey (1990); Vergara (2000); Charan(2007); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

a.3.) *Orientação para a Comunidade*: Fleury e Fleury (2001); Mota (1998); Luthans (1988); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

b) *Tomada de Decisão* ($m=3,80$ e $dp=0,410$). Quando o gestor dá importância na dimensão Tomada de Decisão, significa que ele dá importância as seguintes subdimensões: Análise de Problemas (4.1.), Tomada de Decisão (4.3.) e Negociação (4.3).

A Tomada de Decisão como competência importante foi observada primeiramente por Simon (1960), onde dizia que gerenciar é tomar decisões, portanto toda ação gerencial tem natureza decisória. Assim como Simon (1960) a competência de Tomada de Decisão observada pelo gestor já foi tratada pelos seguintes autores conforme a sua respectiva subdimensão:

b.1.) *Análise de Problemas*, foi tratada pelos seguintes autores: Luthans (1988); Mota (1998); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011);

b.2.) *Tomada de Decisão*, foi tratada pelos seguintes autores: Mintzberg (1973); Luthans (1988); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011);

b.3.) *Negociação*, foi tratada pelos seguintes autores: Covey (1990); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Martina, Hana e Jiří (2012).

c) *Gestão de Negócios* ($m=3,80$ e $dp=0,415$). A importância dada pelo gestores dimensão Gestão de Negócios tem haver com as subdimensões de Operações do Negócio (7.1.), Desenvolvimento e Execução de Planos (7.2.) e Gerenciamento de Projetos (7.3.).

A Gestão de Negócios como competência importante a ser observada pelo gestor já foi tratada pelos seguintes autores conforme a sua respectiva subdimensão:

c.1.) *Operações do Negócio* foi tratada pelo seguintes autores: Cripe e Mansfield (2003); Fleury e Fleury (2001); Mota (1998); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006) e Pillay (2008);

c.2.) *Planos* foi tratado pelos seguintes autores: Daólio (2004); Mota (1998); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008); e Gerenciamento de Projetos foi tratado pelos seguintes autores: Kerzner (1998), Frame (1999) e Covey (1990).

Os resultados demonstraram que as Subdimensões das Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais importantes pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial, foram Orientação para a Comunidade, Operações do Negócio, Tomada de Decisão, Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos, Negociação e o Gerenciamento de Projetos. A seguir será analisado o resultado de cada uma das competências.

- *Orientação para a Comunidade*. Quando os gestores dizem que estão voltados para a comunidade, significa que eles valorizam o esforço para cumprir e

superar as expectativas dos clientes (asserção 66); Os autores que vêm dando a importância da Orientação para a Comunidade são: Fleury e Fleury (2001); Mota (1998); Luthans (1988); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

- *Operações do Negócio.* Os gerentes do PIM quando valorizam a Operação de negócios, significa que eles estão interessados em conhecer e compreender as operações internas do negócio (asserção 19), demonstrar compreensão do funcionamento da organização (asserção 43) e procuram reagir com rapidez quando fatores externos podem impactar a organização (asserção 67). Os autores que dão a devida importância a Operações do Negócio são: Cripe e Mansfield (2003); Fleury e Fleury (2001); Mota (1998); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006) e Pillay (2008);

- *Tomada de Decisão.* Os gestores do PIM ao valorizarem a tomada de decisão significa que os gestores valorizam explorar informações adequadas e soluções alternativas para tomar boas decisões (asserção 11), empenham-se para tomar decisões equilibradas, mesmo em situações de prioridades conflitantes (asserção 34) e consideraram as consequências de várias opções e escolher as melhores alternativas (asserção 59). Além de Simon (1960) os autores que vêm dando a devida importância à Tomada de Decisão são: Tomada de Decisão: Mintzberg (1973); Luthans (1988); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011);

- *Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos.* Quando os gestores dizem que valorizam a melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos, eles buscam estabelecer objetivos e metas claras para execução, monitoramento e aprimoramento do trabalho e dos processos (asserção 17), como também adotar métodos de melhoria contínua do desempenho em situações do trabalho do dia a dia e conseqüentemente alcançar metas(asserção 41). E procuram empenham-se para garantir a prestação integral de serviços aos clientes internos e externos (asserção 65). Os pesquisadores que evidenciaram a Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos foram: Mota (1998);

Covey (1990); Vergara (2000); Charan(2007); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

- *Negociação.* Os gestores que valorizam a negociação, procuram primeiramente criar um clima de franqueza e confiança (asserção12), procuram enfatizar as soluções que sejam satisfatórias a ambas as partes (asserção 36) e estão abertos para aceitar ajuda de terceiros quando necessário e gerenciar (asserção 60). Os autores que levantam a importância da Negociação são: Covey (1990); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010) e Martina, Hana e Jiří (2012).

- *Gerenciamento de Projetos.* Os gestores que valorizam o gerenciamento de projetos procuram adaptar estratégias exclusivas para conseguir resultados (asserção 21), buscam definir cronogramas claros e adequados para alcançar as metas do projeto (asserção 45) e gerenciam os projetos com eficiência e eficácia (asserção 69). Gerenciamento de Projetos foi tratado pelos seguintes autores: Kerzner (1998), Frame (1999) e Covey (1990).

Estas subdimensões vem seguidas de Coaching, Comunicar por meio Verbal, Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica e Adaptabilidade todos com 3,79 de média.

5.5. Competências Gerenciais Essenciais-CGE's mais Praticadas pelos gestores no desempenho da sua função

Nesta seção apresenta-se as Competências Gerenciais Essenciais mais praticadas pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função. Estas competências são aquelas que os gestores sinalizaram como mais praticadas por eles no dia-a-dia da sua função gerencial. Daí a importância delas serem consideradas tanto pelos gestores no desempenho das suas funções bem como pelas áreas de recursos humanos das organizações, que devem estar atentas para que seus gestores possam estar desenvolvendo as competências sinalizadas para que haja um gerenciamento eficaz. Dentre as Competências Gerenciais Essenciais mais praticadas pelos gestores foram Estratégia Organizacional e Tomada de

Decisão. Isto se deve ao fato de gestor estar atento a perspectiva estratégica da sua organização e também por ser demandado por constantes decisões no seu cotidiano. A seguir serão caracterizadas cada uma delas.

- a) Estratégia organizacional. A Prática na dimensão Estratégia Organizacional pelos gestores tem haver com as subdimensões de Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica (Subdimensão 6.1.), com a melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos (Subdimensão 6.2.) e a Orientação para a Comunidade (Subdimensão 6.3.).

A Estratégia Organizacional como competência importante a ser observada pelo gestor já foi tratada pelos seguintes autores conforme a sua respectiva subdimensão:

a.1.) Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica foi tratado pelos seguintes autores: Bennis e Nanus (1988); Mota (1998); Bennis (1994); Kouzes e Posner (2008); Covey (1990); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012) e Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012);

a.2.) Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos foram tratados pelos seguintes autores: Mota (1998); Covey (1990); Vergara (2000); Charan(2007); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012) e Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

a.3.) Orientação para a Comunidade foi tratado pelos seguintes autores: Fleury e Fleury (2001); Mota (1998); Luthans (1988); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012) e Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

- b) Tomada de Decisão. Quando o gestor dá ênfase na prática da dimensão Tomada de Decisão, significa que ele necessita das seguintes subdimensões: Análise de Problemas (4.1.), Tomada de Decisão (4.3.) e Negociação (4.3). Liderança e Gestão de Negócios ambos possuem pesos iguais na importância ($m=3,78$).

A Tomada de Decisão observada pelo gestor já foi tratada pelos seguintes autores conforme a sua respectiva subdimensão:

b.1.) Análise de Problemas foi tratado pelos seguintes autores: Luthans (1988); Mota (1998); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011);

b.2.) Tomada de Decisão foi tratado pelos seguintes autores: Mintzberg (1973); Luthans (1988); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011);

b.3.) Negociação foi tratado pelos seguintes autores: Covey (1990); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010) e Martina, Hana e Jiří (2012).

Estes resultados demonstram que os gestores para exercerem o seu papel gerencial nas empresas do Polo Industrial de Manaus, praticam as competências gerenciais mais voltadas para o quadrante tarefas e estruturas, conforme a a Figura 8 Modelo de Competências Gerenciais Essenciais (p.89) e não priorizam as competências gerenciais mais voltadas para as pessoas. Ou seja resultado também é o que conta na prática gerencial, seguindo o mesmo raciocínio da importância. Quando se trata da abrangência do Controle Gerencial o gestor pratica as competências que são demandas tanto dentro como fora da unidade, ou seja, a Estratégia e a Tomada de Decisão.

Os resultados demonstraram que as Subdimensões das Competências Gerenciais Essenciais mais Praticadas pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial, foram Orientação para a Comunidade, Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos, Operações do Negócio, Delegação e a Negociação. A seguir serão tratados os resultados de cada uma das competências.

- *Orientação para a Comunidade.* Quando os gestores dizem que estão voltados para a comunidade, significa que eles valorizam esforçar-se para cumprir e superar as expectativas dos clientes (asserção 66). A Orientação para a Comunidade foi referenciada como importante na prática dos gestores pelos seguintes autores: Fleury e Fleury (2001); Mota (1998); Luthans (1988); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010);

Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012) e Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

- *Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos.* Quando os gestores dizem que praticam a melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos, eles buscam estabelecer objetivos e metas claras para execução, monitoramento e aprimoramento do trabalho e dos processos (asserção 17), eles procuram adotar métodos de melhoria contínua do desempenho em situações do trabalho do dia a dia e conseqüentemente alcançar metas (asserção 41). E também empenham-se para garantir a prestação integral de serviços aos clientes internos e externos (asserção 65). A Melhoria do desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos é dado como uma prática importante no exercício dos gestores pelos seguintes autores: Mota (1998); Covey (1990); Vergara (2000); Charan(2007); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012) e Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

- *Operações do Negócio.* Os gerentes do PIM quando estão praticando a Operação de negócios, significa que eles estão interessados em conhecer e compreender as operações internas do negócio (asserção 19), demonstrar compreensão do funcionamento da organização (asserção 43) e procuram reagir com rapidez quando fatores externos podem impactar a organização (asserção 67). As Operações do Negócio são vistas como competências importantes para a prática do gestor pelos seguintes autores: Cripe e Mansfield (2003); Fleury e Fleury (2001);Mota (1998); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008).

- *Delegação.* Os gerentes do PIM que praticam a delegação, estão procurando permitir que os outros aprendam com os erros por meio de feedback eficaz (asserção 32) e procuram confiar ao colaborador a responsabilidade tanto pelo trabalho, quanto pelo resultado (asserção 56). A delegação já considerada como importante na prática dos gestores pelos seguintes autores: Boyatzis (1982); Charan (2007); Vergara (2000); Mintzberg (2010); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay

(2008); Parumasur e Govender (2009); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012); Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

- *Negociação.* Os gestores que praticam a negociação, procuram primeiramente criar um clima de franqueza e confiança (asserção 12), procuram enfatizar as soluções que sejam satisfatórias a ambas as partes (asserção 36) e estão abertos para aceitar ajuda de terceiros quando necessário e gerenciar (asserção 60). E a Negociação é vista como uma competência importante na prática para os seguintes autores: Covey (1990); Gyurak Babelova, Vanova e Holkova (2010); Martina, Hana e Jiří (2012).

Estas subdimensões vêm seguidas de Coaching, Comunicar por meio Verbal, Desenvolvimento e Comunicação de uma Visão Estratégica e Adaptabilidade todos com 3,79 de média.

5.6. Os Hiatos entre as Competências Gerenciais Essenciais-CGE's valorizadas e praticadas pelos gestores do PIM

Com relação aos hiatos entre a Importância e a Prática das Competências Gerenciais Essenciais se dá pelo seguinte fato, apesar do gestor achar importante a competência, mas ele não se vê na obrigatoriedade de praticá-la. E na maioria das vezes ele coloca em prática baseado na situação que esta sendo vivenciada por ele naquele determinado momento. A sua decisão entre lançar mão de praticar uma competência ou outra é situacional, ou seja depende da da situação demanda naquele determinado momento, o gestor lançara mão daquela determinada competência que melhor possa responder a demanda apresentada. Dentre as competências gerenciais que apresentam maior hiato entre a importância e a prática tem-se: Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade; Auto Gerenciamento; Liderança; Gestão e Negócios. A seguir serão analisados o resultado de cada uma das competências.

a) *Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade (0,07).* Quando o gestor necessita desenvolver gerencialmente a Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, significa

que ele deverá dar atenção ao aprendizado gerencial das seguintes subdimensões: Adaptabilidade (8.1.), Fomento a Inovação (8.2.) e Tecnologia (8.3.).

A Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade já foi considerado como importante competência gerencial para os gestores pelos seguintes autores: Quanto a Adaptabilidade foi tratado pelos seguintes autores: Nanus (1989); Vergara (2000); Parumasur e Govender (2009); Gyurak Babelova, Vanova, e Holkova (2010); em relação a Fomento a Inovação foi tratado pelos seguintes autores: Kouzes e Posner (2008); Bennis (1994); Depree (1993); Parumasur e Govender (2009) e quanto a Tecnologia foi tratado pelos seguintes autores: Nanus (1989); Parumasur e Govender (2009).

- b) *Auto Gerenciamento* (0,04). Quando o gestor necessita desenvolver o Auto Gerenciamento, significa que ele deverá dar atenção ao aprendizado gerencial das seguintes subdimensões: Conhecendo a si mesmo (2.1.), Desenvolvendo a si mesmo (plano de Desenvolvimento CGE) (2.2.) e Gerenciando a si mesmo (2.3.).

As subdimensões de Auto Gerenciamento já foram consideradas como importante competência gerencial pelos seguintes autores: Conhecendo a si mesmo foi tratado pelos seguintes autores: Mota (1998); Covey (1990); Pillay (2008); Desenvolvendo a si mesmo (plano de Desenvolvimento CGE) foi tratado pelos seguintes autores: Mota (1998); Covey (1990); Mintzberg (2010); Pillay (2008) e quanto ao Gerenciando a si mesmo foi tratado pelos seguintes autores: Cripe e Mansfield (2003); Mota (1998); Covey (1990); Mintzberg (2010); Pillay (2008) e Furukawa e Cunha (2010).

- c) *Liderança* (0,02). Quando o gestor necessita desenvolver a Liderança, significa que ele deverá dar atenção ao aprendizado gerencial das seguintes subdimensões: Coaching(3.1.), Delegação (3.2.) e Trabalho em Equipe (3.3.).

A dimensão de Liderança já foram consideradas como importante competência gerencial para os gestores pelos seguintes autores:

c.1.) Coaching foi tratado pelos seguintes autores: Boyatzis (1982); Mota (1998); Kouzes e Posner (2008); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008); Parumasur e

Govender (2009); Furukawa e Cunha (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012) e Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012);

c.2.) Delegação foi tratado pelos seguintes autores: Boyatzis (1982); Charan (2007); Vergara (2000); Mintzberg (2010); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008); Parumasur e Govender (2009); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012) e Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012);

c.3.) Trabalho em Equipe foi tratado pelos seguintes autores: Boyatzis (1982); Cripe e Mansfield (2003); Fleury e Fleury (2001); Charan(2007); Vergara (2000); Mintzberg (2010); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008); Parumasur e Govender (2009); Qiao e Wang (2009); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012) e Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

d) *Gestão e Negócios* (0,02). Quando o gestor necessita desenvolver a Gestão e Negócios, significa que ele deverá dar atenção ao aprendizado gerencial das seguintes subdimensões: Operações do Negócio (7.1.), Planos (7.2.) e Gerenciamento de Projetos (7.3.).

A Gestão e Negócios foi considerada como importante competência gerencial pelos seguintes autores: Operações do Negócio: Cripe e Mansfield (2003); Fleury e Fleury (2001); Mota (1998); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008); Planos foi tratado pelos seguintes autores: Daólio (2004); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008) e Gerenciamento de Projetos foi tratado pelos seguintes autores: Kerzner (1998) e Frame (1999) e Covey (1990).

A diferença entre a Importância e a Prática se dá pelo fato de apesar do gestor achar importante a competência, mas ele não se vê na obrigatoriedade de praticá-la. Daí surge a necessidade de Desenvolvimento Gerencial nas respectivas competência pois segundo Carbone *et al.* (2005), a identificação do *gap* de competências deve subsidiar o desenvolvimento de ações de captação e desenvolvimento de competências que possibilitem minimizar tal *gap* ou lacuna, uma vez que, sem tais ações, ele tenderá a crescer. Daí a importância de programar e direcionar os investimentos no desenvolvimento gerencial, seja

pelos próprios gestores do PIM, seja por parte das organizações ou pelas instituições de ensino que oferecem formação executiva, das seguintes competências gerenciais: Fomento a Inovação (0,08), Adaptabilidade e Tecnologia (0,06), Conhecendo a si mesmo(0,05), Gerenciando a si mesmo e Desenvolvendo a si mesmo (plano de Desenvolvimento CGE) (0,04), Tomada de Decisão, Comunicar por meio Verbal, e Gerenciamento de Projetos (0,03), e Coaching, Trabalho em Equipe, Operações do Negócio e Planos (0,02). A seguir serão analisados o resultado de cada uma das subdimensões.

- *Fomento a Inovação* (0,08). Os gestores do PIM para desenvolverem no Fomento a Inovação precisam estar atentos a buscar ideias promissoras e assumir riscos necessários para experimentá-la (asserção 23) e lançar novos conceitos e ideias que não são evidentes para outros (asserção 47). Os autores que acreditam ser importante o fomento da Inovação são: Kouzes e Posner (2008); Bennis (1994); Depree (1993); Parumasur e Govender (2009).
- *Adaptabilidade* (0,06). Os gestores do PIM para desenvolverem a Adaptabilidade precisam estar atentos para tomar iniciativas de mudanças para alcançar os objetivos estratégicos (asserção 22) e a antecipar-se as necessidades de mudança, antes que se tornem prementes (asserção 46). Os autores que acreditam ser importante a adaptabilidade para o gestor são: Nanus (1989); Vergara (2000); Parumasur e Govender (2009) e Gyurak Babelova, Vanova e Holkova (2010).
- *Tecnologia* (0,06). Os gestores do PIM para desenvolverem a Tecnologia precisam estar atentos a manter-se informado sobre o desenvolvimento de novas tecnologias em seu campo de atuação (asserção 24) e adotar novas tecnologias capazes de melhorar o desempenho organizacional(asserção 48). Os autores que acreditam que a tecnologia é uma competência importante para o gestor são: Nanus (1989) e Parumasur e Govender (2009).
- *Conhecendo a si mesmo* (0,05). Os gestores do PIM para desenvolverem o Conhecimento de si mesmos precisam estabelecer sua visão, missão e valores pessoais, e priorizar seus objetivos e metas de realização da sua vida e procurar atingi-las (Asserção 28) e Procurar ouvir as pessoas que o cercam e procurar

perceber como elas o percebem (Asserção 52). Os autores que reconhecem o Conhecimento de si mesmo como uma competência importante para o gestor são: Mota (1998); Covey (1990) e Pillay (2008).

- *Desenvolvendo a si mesmo* (Plano de Desenvolvimento CGE) (0,04). Os gestores do PIM para Desenvolverem a si mesmos precisam identificar as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento das suas Competências Gerencias Essenciais (asserção 5), Estabelecer objetivos de aprendizagem das suas Competências Gerencias Essenciais (asserção 29) e comprometer-se com a melhoria constante das suas Competências Gerencias Essenciais (asserção 53). Os autores que reconhecem o Desenvolvimento de si mesmos como uma competência importante para o gestor são: Mota (1998); Covey (1990) e Pillay (2008).
- *Gerenciando a si mesmo* (0,04). Os gestores do PIM para Gerenciarem a si mesmos precisam melhorar constantemente suas competências, afinando o instrumento (asserção 30) bem como avaliar as diversas áreas da sua vida constantemente (asserção 54). Os autores que reconhecem que o Gerenciamento de si mesmos como uma competência importante para o gestor são: Cripe e Mansfield (2003); Mota (1998); Covey (1990); Mintzberg (2010); Pillay (2008) e Furukawa e Cunha (2010).
- *Tomada de Decisão* (0,03). Os gestores do PIM para desenvolverem a Tomada de Decisão precisam explorar informações adequadas e soluções alternativas para tomar boas decisões (asserção 11), precisam tomar decisões equilibradas, mesmo em situações de prioridades conflitantes (asserção 35) e a considerar as consequências de várias opções e escolher as melhores alternativas (asserção 59). Os autores que reconhecem a Tomada de Decisão como uma competência importante para o gestor são: Mintzberg (1973); Luthans (1988); Gyurak Babelova, Vanova e Holkova (2010) e Lorber e Savic (2011).
- *Comunicar por meio Verbal* (0,03). Os gestores do PIM para desenvolverem a Comunicação por meio Verbal precisam expor as ideias de maneira lógica (asserção 39), preparar e apresentar discursos eficazes, compatíveis com o tema

anunciado (asserção 63). Os autores que reconhecem Comunicação por meio Verbal como uma competência importante para o gestor são: Boyatzis (1982); Bennis e Nanus (1988); Qiao e Wang (2009); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012) e Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

- *Gerenciamento de Projetos* (0,03). Os gestores do PIM para desenvolverem Gerenciamento de Projetos precisam estar dispostos a adaptar estratégias exclusivas para conseguir resultados (asserção 21), definir cronogramas claros e adequados para alcançar as metas do projeto (asserção 45) e gerenciar os processos de trabalho com eficiência e eficácia (asserção 69). Os autores que reconhecem Gerenciamento de Projetos como uma competência importante para o gestor são: Kerzner (1998), Frame (1999) e Covey (1990).
- *Coaching* (0,02). Os gestores do PIM para desenvolverem o Coaching precisam influenciar as pessoas a encontrarem melhores práticas para um superior desempenho na função (asserção 7), demonstrar comprometimento com o desenvolvimento da equipe e demais colaboradores (asserção 31) e a oferecer apoio e orientação para ajudar os outros no desenvolvimento profissional, demonstrando comprometimento com o sucesso do colaborador (asserção 55). Os autores que reconhecem o Coaching como uma competência importante para o gestor são: Boyatzis (1982); Mota (1998); Kouzes e Posner (2008); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008); Parumasur e Govender (2009); Furukawa e Cunha (2010); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012) e Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).
- *Trabalho em Equipe* (0,02). Os gestores do PIM para desenvolverem o Trabalho em Equipe precisam possibilitar às pessoas a identificarem seus melhores meios de contribuir para o sucesso da equipe (asserção 9) e também estimular a equipe para reunir as informações necessárias para tomar boas decisões (asserção 57). Os autores que reconhecem o Trabalho em Equipe como uma competência importante para o gestor são: Boyatzis (1982); Cripe e Mansfield (2003); Fleury e Fleury (2001); Charan (2007); Vergara (2000); Mintzberg (2010); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006); Pillay (2008); Parumasur e Govender

(2009); Qiao e Wang (2009); Lorber e Savic (2011); Martina, Hana e Jiří (2012) e Mohd-Shamsudin e Chuttipattana (2012).

- *Operações do Negócio* (0,02). Os gestores do PIM para desenvolverem as Operações do Negócio precisam conhecer e compreender as operações internas do negócio (asserção 19), demonstrar compreensão do funcionamento da organização (asserção 43) e a reagir com rapidez quando fatores externos podem impactar a organização (asserção 67). Os autores que reconhecem as Operações do Negócio como uma competência importante para o gestor são: Cripe e Mansfield (2003); Fleury e Fleury (2001); Mota (1998); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006) e Pillay (2008).
- *Planos* (0,02). Os gestores do PIM para desenvolverem os Planos precisam promover diálogos referentes a metas e objetivos com o grupo, para garantir a clareza (asserção 20), considerar a disponibilidade de tempo e recursos ao definir metas (asserção 44) e considerar os recursos físicos e humanos necessários (asserção 68). Os autores que reconhecem os Planos como uma competência importante para o gestor são: Daólio (2004); Mota (1998); Moura e Bittencourt (2006); Levenson, Stede e Cohen (2006) e Pillay (2008).

A capacitação dos gestores para que dê o melhor de si é o cerne do desenvolvimento gerencial, mas para que isso aconteça a solução consiste na identificação de suas verdadeiras necessidades de desenvolvimento gerencial. E a área da organização responsável pelo desenvolvimento de gestores só conseguirá atingir esse objetivo e possibilitar que o indivíduo aumente suas competências, de modo a melhorar seu desempenho até o nível mais alto possível, conforme seu potencial, identificando as competências necessárias a serem desenvolvidas pelo gestor. Portanto o desafio de cada gestor para Topping (2002,p.104) é “encontrar maneiras de garantir o contínuo aprimoramento e crescimento dos membros de sua equipe”, e para isso é necessário considerar: criar um ambiente em que todos sejam encorajados a aprender e a crescer; identificar as competências prioritárias a serem desenvolvidas pelo pessoal; prover meios para que cultivem essas competências; elaborar planos de desenvolvimento individuais, em função do conjunto singular de habilidades e deficiências e integrar tanto quanto possível o desenvolvimento de pessoas do dia-a-dia.

Tendo em vista um dos objetivos deste trabalho é fortalecer a capacidade gerencial, torna-se necessário comentar sobre o aprendizado gerencial. Para Mota (1998, p. 27) “a capacidade gerencial exige desenvolvimento de competências, e algumas até mais complexas, que são a capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas”. E Mota (1998, p. 27) continua comentando, que “o mundo moderno exige dos dirigentes uma grande capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de integração de fatores organizacionais cada dia mais ambíguos e diversos”. Essa capacidade gerencial moderna se consegue através do aprendizado gerencial sistematizado. Não se trata de um processo educacional para formar um produto, mas para abrir caminho a novos valores e alternativas. No que se refere ao aprendizado sobre gerência, ele deve basear-se não só nos conhecimentos sistematizados pela teoria, mas também incorporar formas de usufruir dos ensinamentos produzidos pela experiência individual tanto interna quanto externa organização em que se trabalha.

Mota (1998) conclui dizendo que o aprendizado gerencial além de trazer perspectivas de novos conhecimentos, também procura levar o gestor a adquirir uma nova forma de pensar e agir administrativamente. Possibilita, ainda, participar e avaliar a sua própria vida ou carreira gerencial. Ver, ouvir, ler e debater mais para pensar, julgar e agir melhor. Mota (1998,p.32) continua comentando que o desenvolvimento de competências gerenciais tem por objetivo “fazer com que os profissionais que exercem funções gerenciais adquiram um conjunto de novas competências que lhes facilite o exercício de suas tarefas com maior eficiência e eficácia”. Pessoas com maior número de domínio de habilidades gerenciais tornam-se mais eficiente e ajudam a criar um clima organizacional de maior segurança e crença nos resultados futuros.

As competências têm recebido muito mais atenção no desenvolvimento da gestão, comenta Mintzberg (2005), e existem muitos cursos dedicados a competências específicas, no entanto ao comparar essas competências oferecidas pelo mercado, com aquelas que realmente os gestores têm necessidade no exercício da sua função, certamente encontrará uma diferença significativa. Daí a importância desta tese apresentar na última parte deste trabalho um resumo das principais competências dos gestores do PIM, num primeiro momento aquelas que eles consideram importantes, depois aquelas de necessidade práticas e por último a diferença entre a importância e a prática da gestão.

Conclui-se esta seção com uma síntese das competências consideradas mais importantes pelos gestores do Polo Industrial de Manaus foram: Estratégia Organizacional, Tomada de Decisão e a Gestão de Negócios. As competências mais praticadas pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial, foram Estratégia Organizacional e Tomada de Decisão. E as competências que sinalizaram diferença entre a importância e prática das competências gerenciais foram: Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, Auto Gerenciamento, Liderança e Gestão e Negócios. Estas competências precisam ser levadas em consideração quando no Desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores do Polo Industrial de Manaus.

5.7. Reflexões sobre os hiatos e as lições apreendidas: Em Busca de Pistas Conclusivas.

Quanto aos objetivos específicos propostos, estes foram atingidos, conforme pode-se verificar no capítulo 2, identificou-se na literatura os conceitos e definições sobre as competências gerenciais essenciais. Por meio das colocações dos diversos autores, constituiu-se uma revisão da literatura sobre o tema, levantando os principais enfoques sobre competências, seja no enfoque individual, coletivo, gerencial ou organizacional, empregadas hoje pela maioria desses autores, que vêm se aprimorando a cada dia.

Com base na fundamentação teórica, no capítulo que tratou sobre os procedimentos metodológicos, foram elaboradas as principais dimensões, sub-dimensões e asserções do instrumento de pesquisa. Também foi construído com base nas dimensões, sub-dimensões e asserções o instrumento de levantamento das competências gerenciais, para efetuar a avaliação comparativa das competências requeridas e praticadas pelos gestores do Polo Industrial de Manaus, segundo uma metodologia específica que foi evidenciada no capítulo 3. O instrumento de levantamento das competências gerenciais, foi produzido visando integrar na prática, duas dimensões relevantes para a pesquisa gerencial: a importância e a prática das competências gerenciais. As principais competências levantadas no referencial teórico que deram base ao instrumento de pesquisa foram: Interpessoais, Auto Gerenciamento, Liderança, Tomada de Decisões, Comunicação, Estratégia Organizacional, Gestão e Negócios, Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade.

Foi sistematizado na metodologia elaborada para análise dos resultados, a utilidade de métodos, técnicas e procedimentos, com a finalidade da aplicação e validação do instrumento proposto. O resultado mencionado foi alcançado pela sistematização metodológica, combinada com métodos da Estatística. E por último foram apresentadas as análises e resultados da pesquisa realizada, referente a uma avaliação comparativa, obtida pelos dados junto aos gestores do Polo Industrial de Manaus.

A presente pesquisa promoveu resultados significativos para o enriquecimento do estudo das Competências Gerenciais Essenciais no Polo Industrial de Manaus, o que certamente poderá contribuir para outras pesquisas que queiram aprofundar no perfil do gestor dentro deste contexto. E criou uma oportunidade de registrar um perfil demográfico gerencial do PIM, onde foram coletadas três tipos de variáveis: sócio-demográficas, profissionais e da organização e depois registrou as competências gerenciais essenciais mais importantes e as mais praticadas pelos gestores no desempenho da sua função. A seguir são apresentadas as principais conclusões do presente estudo.

A caracterização da sociografia dos gestores do PIM permite afirmar a masculinização da função gerencial do PIM, onde os homens tem representatividade maior do que as mulheres, conforme observado na Tabela 7 (p.103). Observa-se que o perfil etário no gerenciamento das mulheres é mais jovem do que o dos homens, sinalizando que as mulheres estão chegando mais cedo no nível gerencial que os homens. Mostrando também uma tendência das empresas do PIM de reter profissionais masculinos com mais idade que as mulheres.

A maioria dos gestores são casados, seguidos pelos solteiros e por último os divorciados são menos representativos. Os homens seguem a tendência, mas as mulheres diferenciam nesta tendência, pois apesar da maioria das mulheres serem casadas, as gestoras solteiras têm uma representatividade significativa, seguida pelas divorciadas. O que se pode inferir que as gestoras do PIM acabam sacrificando o seu lado pessoal em busca do seu sucesso profissional.

As conclusões sobre a Raça, na Tabela 9 (p.104), permite afirmar que a maioria dos gestores são brancos, seguidos pelos pardos, descendência amarela e os negros são a minoria.

Demonstrando que há uma pequena representatividade de negros no PIM em relação aos brancos, pardos e com os descendência amarela. Acredita-se que a preponderância dos de descendência amarela sobre os negros se dá devido à representação das empresas asiáticas na região do PIM, a saber: Samsung, LG, Honda, Yamaha, Semp Hitashi dentre outras.

Quanto as conclusões sobre o Estado de Nascimento dos gestores, na Tabela 10 (p.105), confirma-se que apesar da maioria dos gestores terem nascido no Amazonas, demonstrando que aos poucos a liderança do PIM tem se tornado autoctone. Porém, ao analisar os níveis gerenciais a representatividade dos diretores de São Paulo é maior do que o Amazonas, seguido pelo Rio de Janeiro, Pará e Rio Grande do Sul. Demonstrando que o segundo nível gerencial apesar de ser bem representado pelo Amazonas, mas no primeiro nível gerencial ainda continuam predominante dos executivos de fora da região do Polo Industrial de Manaus.

As conclusões sobre a distribuição dos gestores por Região de Nascimento, na Tabela 11 (p.106), no total, apontam que maioria dos gestores são do Norte, seguido pelo Sudeste, pelo Nordeste, pelo sul e os gestores egressos do exterior, em nenhuma representatividade dos gestores nascidos no Centro Oeste. Ao analisar os níveis gerenciais a representatividade dos diretores do Sudeste é maior, seguida pelo Norte. Demonstrando que no primeiro nível gerencial ainda continuam os executivos de fora da Região Norte e o nível tático já com uma boa representatividade da Região Norte.

As últimas conclusões sobre a distribuição dos 96 diretores e gerentes pesquisados, pelo Nível Gerencial na Tabela 3 (p.86), permitem dizer que apesar da maioria serem gerentes, a pesquisa conseguiu atingir uma boa representatividade dos diretores das indústrias do PIM, o que dá uma credibilidade na pesquisa aplicada, com a participação expressiva do público de primeiro nível participando da pesquisa que normalmente não são muito acessíveis às pesquisas.

A pesquisa permite concluir que na realidade do PIM existe uma preponderância dos homens nos cargos gerenciais mais elevados e das mulheres nos cargos de segundo nível. Os homens representam a maior parte da liderança do primeiro nível gerencial, em detrimento às mulheres pesquisadas que foram representadas. Quando se trata do segundo nível gerencial as

mulheres foram muito mais representativas na pesquisa em relação aos homens, podendo-se concluir que os homens possuem uma maior representatividade no primeiro nível gerencial no PIM, enquanto que as mulheres possuem uma maior representatividade no segundo nível gerencial no PIM.

Os gestores pesquisados fazem parte representativa de seguimentos importantes do Polo Industrial de Manaus; Outras empresas do Subsetor Diversos; Produtos Eletroeletrônicos e Comunicações; do polo de Duas Rodas, do setor de plásticos, Componentes de Produtos Eletroeletrônicos e Comunicação; Bebidas não Alcoólicas e seus Concentrados e Metalúrgico conforme demonstrado na Tabela 4 (p.86).

A pesquisa permite concluir que o Grau de Formação dos gestores, na Tabela 12 (p.106), apresenta uma distribuição por gênero distinta. Os homens são genericamente mais escolarizados do que as mulheres, onde não se regista nenhuma mulher com formação acima do grau de especialização, quando se trata da pós-graduações *stricto sensu* os homens que concluíram mestrado somam 9,5% e os que fizeram doutorado 1,4%. Enquanto as gestoras mulheres não aparecem com pós-graduações *stricto sensu*. E quanto a Área de Formação, a Tabela 13 (p.107) mostra que dos gestores pesquisados demonstram maior capilaridade da liderança voltada para área de exatas por parte do homens e de humanas para as mulheres.

Ao concluir a análise sobre a trajetória dos profissionais pesquisados nas empresas, na Tabela 14 (p.107), a maioria das mulheres estão na empresa no máximo há 12 anos, demonstrando que as mulheres chegam ao nível gerencial com menos tempo que os homens. Analisando o tempo na função gerencial, os dados da Tabela 14 (p.107), demonstram que as mulheres estão na atual função gerencial há pouco tempo – de 0 a 3 anos. Demonstrando que as mulheres chegam ao cargo gerencial mais cedo que os homens. As análises sinalizam que a carreira gerencial é construída em longo prazo para a maioria dos homens.

Quanto as conclusões sobre a remuneração mensal dos gerentes pesquisados, na Tabela 16 (p.109), percebe-se uma diferenciação salarial entre mulheres e homens, onde um número maior de homens tem uma remuneração mais alta que as mulheres.

E por último, analisando a distribuição dos gerentes em relação ao Porte da Empresa dos gerentes pesquisados, a Tabela 17 (p.109), a maioria dos gerentes homens pesquisados estão em empresas de grande porte. E as mulheres na sua maioria estão em empresas de médio porte, seguida por em empresas de grande porte.

A pesquisa atingiu seu objetivo principal ao levantar e diferenciar quais são as competências requeridas, ou seja, consideradas importantes, como também as praticadas pelos gestores, como também ao levantar as necessidades de desenvolvimento das competências gerenciais exigidas diante das constantes mudanças no mercado profissional.

Também respondeu à questão que norteou este trabalho apresentada na problemática de pesquisa, a saber: Quais são as Competências Gerenciais Essenciais Requeridas e Praticadas pelos gestores no contexto do Polo Industrial de Manaus e como elas podem ser potencializadas ou contributivas de práticas distintivas na gestão? O que está detalhado no capítulo 5 desta tese.

Durante a investigação da presente tese também procurou responder as seguintes questões norteadoras: Qual a Importância dada às Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial? Esta pergunta foi tratada no item 5.4. que tratou da Importância dada às Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial. Dentre as Competências consideradas mais Importantes pelos gestores do PIM foram Estratégia Organizacional, seguida pela Tomada de Decisão e a Gestão de Negócios. E as sub-competências consideradas mais Importantes pelos gestores do PIM foram: Orientação para a Comunidade, Operações do Negócio, Tomada de Decisão, Melhoria do Desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos, Negociação e o Gerenciamento de Projetos.

Quanto ao grau da Prática das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial? Esta pergunta foi tratada no item 5.5. que tratou da Prática dada às Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial. Dentre as Competências mais praticadas pelos gestores do PIM foram a Estratégia Organizacional e a Tomada de Decisão. E as sub-competências mais praticadas pelos gestores do PIM foram a

Orientação para a Comunidade, Melhoria do Desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos, Operações do Negócio, Delegação e a Negociação.

Quanto à existência de diferenças quanto à Importância e à Prática das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial? Esta pergunta foi tratada no item 5.6. que tratou das diferenças quanto à Importância e à Prática das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial. Dentre as Competências Gerenciais com mais necessidade de Desenvolvimento Gerencial pelos gestores do PIM foram a Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, Auto Gerenciamento, Liderança, Gestão e Negócios. E as sub-competências Gerenciais com mais necessidade de Desenvolvimento Gerencial pelos gestores do PIM foram Fomento à Inovação, Adaptabilidade, Tecnologia, Conhecendo a si mesmo, Desenvolvendo a si mesmo (Plano de Desenvolvimento CGE), Gerenciando a si mesmo, Tomada de Decisão, Comunicação por meio Verbal, Gerenciamento de Projetos, Coaching, Trabalho em Equipe, Operações do Negócio e Planos.

A pesquisa também teve o cuidado de medir a confiabilidade geral do instrumento com o Alfa de Cronbach Padronizado na Tabela 18 (p.110) que foi de 0,981, indicou uma excelente confiabilidade geral do instrumento. E depois de realizar a análise dos testes da Análise Fatorial com o objetivo de dar maior validade ao instrumento, retirar as asserções que não fizeram mais parte do trabalho.

6. DAS CONCLUSÕES AS RECOMENDAÇÕES: UMA BUSCA DOS CONTRIBUTOS PRÁTICOS DE UMA ANÁLISE SOBRE AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ESSENCIAIS-CGE'S

Este estudo foi importante para sinalizar as conclusões e as recomendações com contributos práticos de uma análise sobre as Competências Gerenciais Essenciais-CGE's a serem consideradas na formação dos gestores do Polo Industrial de Manaus, como também identificar os possíveis campos de ação necessárias visando a melhoraria da percepção dos gerentes, conforme a identificação individual de cada dimensão e sub-dimensão diagnosticada. Também demonstrou que as indústrias do PIM tem uma abordagem mecanicista em detrimento da orgânica (Burns e Stalker,1966).

As Competências Gerenciais Essenciais consideradas mais Importantes e Praticadas pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da sua função gerencial foram: Estratégia Organizacional, seguida pela Tomada de Decisão. Isso quer dizer que para exercerem seu papel gerencial com eficiência e eficácia os gestores do PIM acreditam que as competências acima mencionadas são extremamente importantes e são praticadas por eles, também devido o fato de eles serem cobrados pela cumprimento delas.

No caso da importância e da prática da Competência da Estratégia Organizacional se deve ao fato dos gestores do PIM estarem preocupados em cumprir as estratégias organizacionais definidas pelas matrizes, tendo em vista a maioria das empresas do PIM terem sede em outros países, de onde são definidas as estratégias globais.

E é justamente devido o esforço que o gerente terá de fazer para trazer os anseios dos *stakeholders* para dentro da indústria, para sua equipe gerencial, portanto deverão se preocupar em comunicar a visão estratégica da matriz, com vistas à melhoria do desempenho, através do estabelecimento de objetivos e metas, bem como a orientação para a comunidade com fins de atingir os resultados organizacionais.

Tendo em vista a maioria das indústrias do Polo Industrial de Manaus estarem vinculados a empresas multinacionais, é importante para o gestor lembrar do modelo de gestão de competências proposto por Brandão e Guimarães (2001), que parte da formulação da estratégia organizacional, acompanhada da missão, visão de futuro e seus objetivos

estratégicos. Fazendo assim os gestores do Polo estarão levando as estratégias globais para a prática da sua planta local e poderão atingir os resultados organizacionais esperados.

Outra competência gerencial considerada importante e ao mesmo tempo praticada pelos gestores do PIM é a Tomada de Decisão, pois depois de ter a visão estratégica do negócio ele precisa lançar mão das decisões que irão levá-lo a atingir os resultados organizacionais. Quando o gestor dá a devida importância e pratica a dimensão Tomada de Decisão, significa que ele procura analisar a situação problemática, e depois de conhecer todas as variáveis envolvidas na problemática lançar mão da análise racional e intuitiva, e por fim, parte para negociação e possível implementação da decisão. De fato este seria o caminho ideal para a tomada de decisão, mas os gestores estão tomando, o tempo todo, decisões que muitas vezes não são tão estruturadas conforme comentada anteriormente. Os gestores do PIM tomam as suas decisões no meio do furacão da linha de produção, diante da pressão para atingir suas metas, enquanto precisa diminuir o número de pessoal, devido à crise financeira que lhe bate à porta. Daí que os gestores do PIM acham importante a Tomada de Decisão no seu dia a dia da gestão.

Encontrou-se um perfil muito próximo dos gestores do PIM em outros estudos como o estudo de Abbade e Brenner (2009) realizaram para identificar o estilo de liderança, perfil comportamental e decisório dos dirigentes de 14, das 20 empresas do Distrito Industrial de Santa Maria-RS. Os gerentes apotam a importância da Tomada de Decisão ao encontrarem perfis com tendências a enfatizar detalhes e fatos, possuírem foco no curto prazo, serem muito realistas e elaborarem regras e regulamentos para o julgamento do desempenho, um perfil muito próximo ao gestor do PIM. Daí temos duas Regiões do país diametralmente opostas (norte e sul) mas que comungam da necessidades das mesmas competências gerenciais.

Os hiatos ou gap entre as competências ideais e praticadas remetem para outras dimensões. A Gestão de Negócios é uma competência, que apesar de ser considerada importante pelos gestores do PIM, ela não é tão praticada. A importância dada pelo gestores nesta dimensão estão diretamente relacionadas com a operação de negócios, com o desenvolvimento e execução dos planos de ação das diversas áreas, seja produção, logística, recursos humanos, dentre outras áreas, como também o gerenciamento de projetos. É esta competência que possibilita o gerente do PIM ter controle de que o seu planejamento vai ser

executado pela equipe, daí a importância do gestor procurar colocar em prática no Polo esta competência com fins de manter os bons resultados. O tema Gestão de Negócios é tratado nos meios acadêmicos como os estudos de Arkader (2003) que fez uma síntese dos principais artigos de gerência de operações no Brasil, demonstrando assim a importância da temática nas pesquisas gerenciais. Este artigo buscou acompanhar a evolução da pesquisa científica em gerência de operações em todo o país, traçando-se a trajetória das preocupações, dos métodos e da relevância teórica e prática desta pesquisa no Brasil. A análise iniciou com as publicações nos Anais do Enanpad. Seguindo as análises das publicações nos periódicos de âmbito nacional mais expressivos na área de Administração: RAE, RAUSP e RAC. Percebe-se que uma outra competência que é destacada no PIM também é motivo de estudo em todo o país.

Quanto às subcompetências consideradas mais importantes e praticadas ao mesmo tempo pelos gestores do Polo Industrial de Manaus tem-se as subcompetências da Estratégia Organizacional que são: Melhoria do Desempenho por meio do estabelecimento de objetivos e metas e a Orientação para a Comunidade. Ou seja, além do gestor buscar realizar as metas organizacionais ele precisa ser ambientalmente e socialmente correto com a comunidade que o cerca, através das práticas ambientais e socialmente corretas. Com o objetivo de continuar desenvolvendo estas subcompetências o gestor do PIM deverá procurar na subcompetências da Melhoria do desempenho estabelecer objetivos e metas claras para execução, monitorar e aprimorar o trabalho e os processos; adotar métodos de melhoria contínua do desempenho em situações do trabalho do dia-a-dia e conseqüentemente alcançar metas e empenhar-se para garantir a prestação de serviços integral aos clientes internos e externos.

Para desenvolver a subcompetência de Orientação para a Comunidade, o gestor do PIM deverá demonstrar interesse em receber opiniões dos clientes sobre produtos e serviços oferecidos; prever os efeitos das decisões importantes sobre os clientes internos e externos, e esforçar-se para cumprir e superar as expectativas dos clientes.

A subcompetência da Competência de Tomada de Decisão que foi considerada importante e praticada pelos gestores do PIM foi a Negociação. Esta subcompetência é demandada ao gestor devido à necessidade dele estar se envolvendo em constantes negociações, seja com os fornecedores, com os clientes e até mesmo com os *stakeholders*.

Para desenvolver a subcompetência de negociação o gerente do PIM precisa criar um clima de franqueza e confiança, enfatizar as soluções que sejam satisfatórias em ambas as partes e estar aberto para aceitar ajuda de terceiros quando necessário.

Já a subcompetência Tomada de Decisão que o gestor do PIM acha importante mas não a pratica eficazmente tem haver com a prática de explorar informações adequadas e soluções alternativas para tomar boas decisões, empenhar-se para tomar decisões equilibradas, mesmo em situações de prioridades conflitantes e considerar as consequências de várias opções e escolher as melhores.

A Competência Gestão de Negócio tem como subcompetência considerada importante e praticada pelo gestor do PIM a Operações do Negócio. Tendo em vista ser importante e praticada pelo gestor do PIM, este deve continuar conhecendo e compreendendo as operações internas do negócio, demonstrar compreensão do funcionamento da organização e reagir com rapidez quando fatores externos podem impactar a organização. Já a subcompetência Gerenciamento de Projetos é considerada somente importante pelo gestor do PIM, mas para colocar em prática essa competência deverá adaptar estratégias exclusivas para conseguir resultados, definir cronogramas claros e adequados para alcançar as metas do projeto e gerenciar os processos de trabalho com eficiência e eficácia.

A Delegação é única subcompetência praticada, fora da curva mecanicista Burns e Stalker (1966), pois ela faz parte da competência de Liderança, e tem um escopo mais voltado para as pessoas na organização. Mas a prática desta dimensão, não se dá pelo fato do gerente querer se relacionar naturalmente, mas sim, devido o fato do gestor não conseguir realizar tudo o que tem que fazer sozinho, ela necessita de uma equipe competente para que consiga atingir os objetivos e metas organizacionais. E se não puder contar com uma equipe madura o suficiente para delegar os desafios organizacionais do dia-a-dia da gestão, e então colocar em prática subcompetência de delegação ele deve procurar transferir para os subordinados volumes adequados de tarefas e responsabilidades, permitir que os outros aprendam com os erros por meio de feedback eficaz e confiar ao colaborador a responsabilidade tanto pelo trabalho, quanto pelo resultado.

A diferença entre a Importância e a Prática das Competências Gerenciais Essenciais remete para o fato do gestor achar importante a competência, mas ele não se vê na obrigatoriedade de praticá-la. Daí surge a necessidade de Desenvolvimento Gerencial nas respectivas competência. Lembrando Carbone *et al.* (2005), a identificação do *gap* de competências deve subsidiar o desenvolvimento de ações de captação e desenvolvimento de competências que possibilitem minimizar tal *gap* ou lacuna, uma vez que, sem tais ações, o *gap* tenderá a crescer. Daí a importância de programar e direcionar os investimentos no desenvolvimento gerencial, seja pelos próprios gestores do PIM, seja por parte das organizações ou pelas instituições de ensino que oferecem formação executiva.

Dentre as Práticas das Competências Gerenciais Essenciais com maior diferença entre a Importância e a Prática dos gestores do PIM no desempenho da função gerencial foram a Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, Auto Gerenciamento, Liderança, Gestão e Negócios.

No caso do hiato entre a importância e da prática da Competência da Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade se deve ao fato dos gestores do PIM estarem preocupados com esta competência em relação à concorrência internacional, à entrada de novos produtos, novas tecnologias e novos processos. Porém a prática desta competência requer iniciativas para alcançar os objetivos estratégicos, antecipar-se as necessidades de mudança, antes que se tornem prementes e manter-se consciente quanto à maneira como a mudança é capaz de influenciar a visão da organização. Mas como pode o gestor do PIM estar atento a estas questões em meio à rotina de um chão de fábrica dentre outras demandas que o distanciam daquilo que ele precisa de fato fazer? Daí a dificuldade dos gestores do PIM de estarem preocupados em buscar ideias promissoras e assumir riscos necessários para experimentá-la, lançar novos conceitos e ideias que não são evidentes para outros e gerar ideias exclusivas e de vanguarda para melhorar o desempenho organizacional. E mais difícil ainda é manter-se informado sobre o desenvolvimento de novas tecnologias em seu campo de atuação, adotar novas tecnologias que sejam capazes de melhorar o desempenho organizacional e demonstrar conhecimentos funcionais sobre as tecnologias vigentes e suas aplicações.

A Competência da Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade também pode ser percebida como uma dificuldade no dia-a-dia do gestor do PIM por eles não estarem na condição de desenvolver tecnologia, mas somente na condição de embarcar a tecnologia nas linhas de

produção, que foram criadas nos centros de pesquisas distante da sua realidade operacional no PIM. Tendo em vista ser um gestor, não tem *expertise* para desenvolver tecnologia, para isso há engenheiros nos seus mais diversos domínios, que podem contribuir, mas não são responsáveis por desenvolver tecnologia, daí a dificuldade nesta competência específica para o gestor do Polo.

Aparece aqui a primeira Competência Gerencial Essencial voltado para o lado humano que é o Auto-Gerenciamento: o gestor do PIM quando classifica como importante mas não pratica o auto-gerenciamento significa que ele deve no primeiro momento, conhecer a si mesmo, ou seja, identificar as oportunidades e ameaças que o cercam, bem como suas forças e fraquezas, estabelecer sua visão, missão e valores pessoais, e priorizar seus objetivos e metas de realização da sua vida e procurar atingi-las, bem como procurar ouvir as pessoas que o cercam e procurar saber a percepção delas a seu respeito. E ainda preparar um plano de Desenvolvimento Gerencial e identificar as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento das suas Competências Gerencias Essenciais, e comprometer-se com a melhoria constante das suas Competências. E por último o gestor do PIM deveria procurar estabelecer padrões de excelência para si mesmo e procurar melhorar constantemente suas competências. Mas a pergunta que surge é: como que em meio a tantas demandas a serem atendidas, como o gerente vai conseguir ter esta serenidade?

A segunda Competência Gerencial Essencial voltado para o lado humano é a Liderança. O gestor do PIM quando diz que acha importante mas não pratica a Liderança, significa que ele deve procurar influenciar as pessoas a encontrarem melhores práticas para um superior desempenho na função, demonstrar comprometimento com o desenvolvimento da equipe e demais colaboradores e oferecer apoio e orientação para ajudar os outros no desenvolvimento profissional. Fomentar o Trabalho em Equipe procurando ajudar as pessoas a identificar seus melhores meios de contribuir para o sucesso da equipe, orientar a equipe e relacionar seu trabalho com a estratégia da organização, estimulando a equipe a reunir as informações necessárias para tomar boas decisões.

A dificuldade de exercer Competência Gerencial Essencial da Liderança do gestor do PIM se dá pelo fato de ele estar mais preocupado com os processo industrial e os resultados organizacionais do que com as pessoas que gerão os resultados. Daí a importância do gestor

do Polo levar em consideração a Competência de Liderança a sério e com isso, quem sabe, até melhorar os seus resultados.

Concluindo as discussões sobre a importância e a prática dada pelos gestores do PIM nas respectivas Competências Gerenciais Essenciais, o estudo demonstra que os gestores ao exercerem o seu papel gerencial nas empresas do Polo Industrial de Manaus, eles priorizam as competências gerenciais mais voltadas para o quadrante tarefas e estruturas como ficou demonstrado na Figura 8 . Modelo de Competências Gerenciais Essenciais (p.89), e não priorizam as voltadas para as pessoas. Ou seja, o resultado é o que conta para os gestores do PIM. A pesquisa continua a dar importância quanto ao fato de se verificar o caso da dualidade tarefas e pessoas no trabalho gerencial. Como é o caso de Fleck e Pereira (2011) que utilizaram o modelo teórico de Gary Yukl (1998), e dividiram o perfil de Competências Gerenciais entre administrar tarefas e administrar relações. Os resultados dos seus estudos demonstraram que as áreas com características mais racionais e “científicas” estão mais relacionadas aos construtos que direcionam para administração do trabalho e/ou execução de tarefas. Tal é o caso dos gestores do PIM envolvidos num sistema mecanicista de Burns e Stalker (1966). As áreas com características mais subjetivas, apresentam uma relação mais forte com os construtos sobre administrar relações interpessoais. Levanta-se portanto uma lacuna dos gestores do PIM a serem supridas que são as competências relacionadas com as pessoas que estão em baixa nas priorizações das competências gerenciais dos gestores do PIM.

O presente estudo contribui com a sinalização das Competências Gerenciais Essenciais-CGE's a serem consideradas na formação dos gestores do PIM. As intervenções que se fazem necessárias, aqui apontadas, certamente contribuirão para a melhoria da percepção dos gerentes, conforme a identificação individual de cada asserção, sub-dimensão e dimensão diagnosticada. Conforme a seguir:

As Competências Gerenciais Essenciais-CGE's consideradas Importantes pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da função gerencial são: Estratégia Organizacional, seguida pela Tomada de Decisão e a Gestão de Negócios. E as sub-competências consideradas mais Importantes pelos gestores do PIM foram: Orientação para a

Comunidade, Operações do Negócio, Tomada de Decisão, Melhoria do Desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos, Negociação e o Gerenciamento de Projetos.

As Competências Gerenciais Essenciais-CGE's consideradas na Prática da gestão do dia-a-dia são: Estratégia Organizacional e a Tomada de Decisão. E as sub-competências mais praticadas pelos gestores do PIM foram a Orientação para a Comunidade, Melhoria do Desempenho através do estabelecimento de metas e objetivos, Operações do Negócio, Delegação e a Negociação.

Os hiatos quanto à Importância e à Prática das Competências Gerenciais Essenciais pelos gestores do Polo Industrial de Manaus no desempenho da função gerencial foram a Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, Auto Gerenciamento, Liderança, Gestão e Negócios. As subcompetências Gerenciais com mais necessidade de Desenvolvimento Gerencial pelos gestores do PIM foram Fomento a Inovação, Adaptabilidade, Tecnologia, Conhecendo a si mesmo, Desenvolvendo a si mesmo (Plano de Desenvolvimento das Competências Gerenciais Essenciais), Gerenciando a si mesmo, Tomada de Decisão, Comunicação por meio Verbal, Gerenciamento de Projetos, *Coaching*, Trabalho em Equipe, Operações do Negócio e Planos.

Depois das conclusões e discussões apresentadas anteriormente, espera-se que se ***as principais recomendações desta tese para as organizações no PIM***, com fins de refletirem sobre o contexto da realidade gerencial e assim oferecer caminhos que possam contribuir com os resultados organizacionais. Dentre as principais recomendações desta tese para as indústrias do PIM, encontram-se:

- i) Levar em consideração as competências gerenciais sinalizadas como mais importantes e praticadas anteriormente, para que estas competências sejam inseridas nos planos de desenvolvimento gerencial dos gestores. As organizações do PIM ao pensarem no desenvolvimento gerencial dos seus gerentes deverão trabalhar no desenvolvimento das competências que são importantes e praticadas pelos gestores, bem como as competências que são importantes, mas não são praticadas por estes, o que significa um hiato a ser preenchido pelo desenvolvimento gerencial.

- ii) Considerar como um item prioritários de desenvolvimento gerencial dos gestores do PIM, as competências que tiveram maior diferença entre importância e prática: Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, Auto Gerenciamento, Liderança e Gestão e Negócios. E assim proceder a definição, por dimensão pesquisada, da prioridade de desenvolvimento gerencial.
- iii) Elaborar uma agenda de desenvolvimento gerencial adequada à realidade dos gestores do Pol Industrial de Manaus, para que tanto as organizações como os gestores possam aproveitar o potencial da pesquisa. Daí a importância de programar e direcionar os investimentos no desenvolvimento gerencial, seja pelos próprios gestores do Polo, seja por parte das organizações e/ou pelas instituições de ensino que oferecem formação executiva com base nas competências gerenciais essenciais para os gestores do PIM.
- iv) Estabelecer que as competências que são consideradas importantes e praticadas pelos gestores do Polo, bem como as competências que são importantes, mas não são praticadas por estes, sejam referências-padrão, para uma gestão eficaz relevante por meio da aplicação da competências gerenciais essenciais. Os esforços, neste caso, poderiam contribuir para melhorar a prática gerencial no cotidiano do gestor, equilibrando resultado e o atendimento às pessoas envolvidas no processo.
- v) As indústrias do PIM têm uma abordagem mecanicista, adequada para indústrias estáveis, que são altamente hierarquizada, e possuem atividades divididas em tarefas separadas e especializadas. Porém, as indústrias do Polo necessitam levar em consideração uma abordagem mais orgânica, mais apropriada para as indústrias em mutação, e que se caracteriza por interações que são igualmente lateral, como são vertical. Também terem a necessidade de desenvolver os aspetos mais voltados para o aspecto orgânico em vez de somente o mecanicista (Burns e Stalker,1966). No PIM percebe-se que a abordagem mecanicista tem maior destaque, o que deveria preocupar as indústrias, pois com um mercado dinâmico é necessário que as organizações desenvolvam uma abordagem orgânica por ser mais apropriado para as indústrias em constantes mudanças. As organizações que operam em

ambientes em transformação têm uma combinação de ambos os sistemas (mecanicista e orgânico).

- vi) Procurar diminuir a masculinização da função gerencial do Polo Industrial de Manaus, devido ao fato dos homens possuírem maior representatividade que as mulheres. Isso poderia se dar por meio do incentivo das áreas de formação do gestor, para que a delegação nas indústrias se desse de forma equitativa, entre os homens e mulheres, abrindo um espaço maior para a representação das mulheres no espaço gerencial das indústrias do PIM. Agindo desta maneira o gestor do PIM estaria procurando incentivar que tanto as mulheres como os homens possam chegar ao cargo gerencial mais cedo. Permitindo assim uma oxigenação mais rápidas das equipes gerenciais.
- vii) Clarificar para as gestoras do PIM que pode existir equilíbrio entre a família e carreira. Estabelecendo que assim como as metas organizacionais são importantes, as famílias também são. Este equilíbrio entre a família e carreira foi aplicada em algumas indústrias do PIM, ao aproximar a família para empresa dando formação aos familiares dos funcionários, creche aos filhos dos colaboradores, dentre outras políticas que hoje são aplicadas por algumas empresas do Polo.
- viii) Continuar incentivando a formação de liderança autóctone do Polo Industrial de Manaus. Seja por meio do desenvolvimento e da contratação interna dos próprios amazonense que já estão na organização nos cargos de gerência, num primeiro momento e depois para os cargos de diretoria, possibilitando o aumento da liderança amazonense no Polo.
- ix) Procurar aumentar a participação da liderança local e da Região Norte no Primeiro nível gerencial. Por meio de um melhor desenvolvimento dos gerentes, selecionando e dando oportunidades de contratação interna dentre os gerentes para a direção geral das indústrias instaladas no Polo Industrial de Manaus.

As principais recomendações desta tese para os gestores PIM objetivando produzir um ambiente onde possam gerenciar de forma eficiente e eficaz as equipes de trabalho:

- i) Levar em consideração as peculiaridades das competências gerenciais sinalizadas anteriormente no seu plano pessoal de desenvolvimento gerencial, principalmente levando em consideração as competências consideradas importantes e praticadas a saber: Estratégia Organizacional, seguida pela Tomada de Decisão. Quanto as subcompetências consideradas mais importantes e praticadas ao mesmo tempo pelos gestores do PIM tem-se as subcompetências envolvendo a Competência da Estratégia Organizacional que são a Melhoria do desempenho através do estabelecimento de objetivos e metas e a Orientação para a Comunidade.
- ii) Observar as Competências Gerenciais Essenciais sinalizadas com maior diferenças entre a Importância e a Prática dos gestores do PIM no desempenho da sua função gerencial, que foram a Inovação, Tecnologia e Adaptabilidade, Auto Gerenciamento, Liderança, Gestão e Negócios.
- iii) Verificar as Competências Gerenciais sinalizadas voltados para o lado humano como é o caso da Liderança e o Autoconhecimento. Os gestores do PIM devem também desenvolver as competências humanas de Katz (1974), que estão relacionadas com a compreensão das pessoas e as suas necessidades, interesses e atitudes, tendo em vista que o lado humano é importante em todos os níveis gerenciais. Nesta pesquisa os gestores do PIM estão mais voltados para as competências conceituais, que é a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de poder formular estratégias para a mesma. Portanto os gestores devem sim, olhar para as competências conceituais, porém sem deixar de levar em consideração às humanas;
- iv) Os gestores do Polo Industrial de Manaus devem também desenvolver os aspectos voltados ao relacionamento humanos, lembrando McGregor (1965) deve voltar para o modelo Y onde os gerentes mantêm uma supervisão ampla, com comportamento de apoio. Centrada no empregado e democrática. A

ênfase no crescimento, autonomia e na recompensa, ao invés de dar mais ênfase no modelo X, com comportamento diretivo, onde procura centrar-se na produção com ênfase no controle, na coerção e na punição.

- v) Os gestores devem permitir a participação de mulheres na função gerencial do PIM, onde os homens tem uma excelente representatividade e as mulheres são minoritárias. Os gestores poderiam permitir a participação de mais mulheres na delegação que já acontece na prática gerencial do gestor do PIM devido a necessidade de delegação que este tem no dia-a-dia das suas atividades, procurando manter um equilíbrio no espaço gerencial do Polo.
- vi) Os gestores do Polo Industrial de Manaus devem continuar incentivando as mulheres como os homens para que possam chegar na função gerencial mais cedo. Permitindo assim que mais mulheres possam chegar ao topo, diminuindo a diferença entre homens e mulheres no primeiro nível gerencial.
- vii) Os gestores do Polo Industrial de Manaus devem incentivar as mulheres gestoras a levarem em consideração o equilíbrio entre a família e carreira. Levando-as a perceberem que assim como as metas organizacionais são importantes as famílias também são, procurando trazer para sua realidade gerencial políticas que contribuam para o equilíbrio carreira profissional e familiar.
- viii) Os gestores do PIM devem incentivar a formação de liderança autóctone do PIM, por meio do desenvolvimento e da contratação interna dos próprios amazonense que já estão na organização aos cargos de gerência, num primeiro momento e depois para os cargos de diretoria, possibilitando o aumento da liderança amazonense no Polo.

De um modo geral *a presente tese apresentou contribuições* que serão destacadas a seguir:

- i) Realizou um levantamento biográfico sobre as Competências Gerenciais Essenciais, desde os primeiros estudos até os mais recentes estudos teórico e empíricos.
- ii) Com base no referencial teórico criou-se um instrumento de pesquisa que foi hospedado em plataforma *on line* o que permitiu aos gestores acessarem de forma rápida e responderem objetivamente o instrumento de pesquisa.
- iii) Realizou uma pesquisa gerencial aplicada no contexto do Polo Industrial de Manaus, dando luz a um campo de pesquisa pouco explorado no que consiste as competências Gerenciais.
- iv) Realizou um levantamento demográfico dos gestores do PIM, o que permitirá análise comparativa nas futuras pesquisa.
- v) Demonstrou quais são as competências consideradas importantes e quais as mais praticadas pelos gestores do PIM, permitindo verificar o hiato das competências a serem consideradas no desenvolvimento gerencial dos gestores do PIM.
- vi) Contribui com a sinalização de quais seriam as Competências Gerenciais Essenciais-CGE's a serem consideradas na formação dos gestores do PIM. As intervenções que se fazem necessárias, aqui apontadas, certamente contribuirão para a melhoria da percepção dos gerentes, conforme a identificação individual de cada asserção, sub-dimensão e dimensão diagnosticada.

A tese apresentou algumas limitações. Onde a pesquisa abriu algumas frentes questionamentos que não puderam ser aprofundadas pela limitação de tempo e recursos, discutidas a seguir.

- i) A pesquisa teve um foco específico nos gestores do primeiro e do segundo nível gerencial (estratégico e tático), com posições mais elevadas hierárquia das organizações, o que de certa forma, limita a leitura ampla dos gestores do PIM.
- ii) As organizações não foram ouvidas quanto ao que elas desejam ou tem como política de competências gerenciais para os seus gestores. Seria extremamente importante ter observado, ou pelo menos ter procurado ouvir as organizações para saber quais são as competências que elas acham importante de serem praticadas pelos seus gestores para que esses possam atingir a sua eficácia gerencial.
- iii) A escassez de pesquisas gerenciais no Polo Industrial de Manaus, foi um limitador para realizar comparações e até mesmo obter dados de outras pesquisas já realizadas no Polo.
- iv) Outra dificuldade é que não foram mensurados o impacto da cultura organizacional no desenvolvimento das competências gerenciais do PIM, até mesmo porque não era um objeto do estudo, o que poderia trazer luz à influência que uma determinada cultura pode trazer uma relação as competências gerenciais.
- v) Os resultados presentes, se aprofundados por pesquisas complementares, podem orientar diversas ações, principalmente aquelas relacionadas à gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento. Considerando a escassez de estudos como este, sobre competências gerenciais aplicáveis ao Polo Industrial de Manaus, recomenda-se a realização de novos trabalhos em relação ao tema. Pesquisadores poderiam se dedicar, por exemplo, à:

- vi) Realizar uma avaliação comparativa do tipo 360° e não somente na percepção do gerente dele mesmo, mas também de seus pares, subordinados e superiores. A ideia de procurar saber qual a percepção de outros participantes da organização sobre o que seria importante para o gestor no exercício da sua função seria extremamente importante.
- vii) A aplicação da presente pesquisa em outros contextos organizacionais, como nos de serviços ou até mesmo na gestão pública. Tendo em vista que o modelo de competências utilizadas no presente estudo é abrangente em várias categorias de organizações, portanto seria interessante que outras pesquisas pudessem ser realizadas em contextos diferentes do Polo Industrial de Manaus.
- viii) Numa próxima pesquisa sobre o tema deverá ser considerado o impacto da cultura organizacional no desenvolvimento das competências gerenciais do PIM. Procurando abordar a organização como um todo, procurando desta vez levar em consideração a questão da cultura organizacional, principalmente dos que tratam sobre as nacionalidades e a forma de atuação gerencial. Isso devido ao fato da realidade do Polo existirem empresas de várias origens, como: japonesas, koreanas, finlandesas, americanas, dentre outras nacionalidades;
- ix) Uma outra sugestão seria desenvolver aplicativos das Competências Gerenciais Essenciais-CGE's para plataformas como Androids e IOS. Tendo em vista que o tempo para respostas da pesquisa é de 12 a 15 minutos. Seria interessante desenvolver aplicativos para que a pesquisa pudesse ser acessada por outros gerentes e pudessem escolher a Competência Gerencial Essencial específica que o gestor quisesse medir naquele determinado momento, e que o tempo da competência específica pudesse ser medido em menos de 2 minutos.

Esta tese atendeu ao objetivo geral da pesquisa ao levantar o perfil dos gestores do Polo Industrial de Manaus conforme foram apresentados no capítulo 4, caracterizados e discutidos no capítulo 5, da tese. E descobriu quais eram as Competências Gerenciais

Essenciais Requeridas e Praticadas pelos gestores no contexto do Polo Industrial de Manaus conforme foram apresentados no capítulo 4 e analisados no capítulo 5 da tese.

Quanto ao atendimento dos objetivos específicos a presente tese pesquisou os principais construtos das competências gerenciais essenciais com base no Referencial Teórico, conforme foi demonstrado no capítulo 2; Também criou um instrumento um instrumento com as asserções baseadas nos principais construtos das competências gerenciais essenciais, conforme especificado no capítulo 4, e demonstrado no apêndice desta tese; A pesquisa ao levantou o perfil dos gestores do PIM conforme foram apresentados no capítulo 4 e caracterizados e discutidos no capítulo 5 da tese. E identificou quais as Competências Gerenciais Essenciais Requeridas e Praticadas pelos gestores no contexto do Polo Industrial de Manaus, e as diferenças quanto a importância e a prática, conforme foram apresentados no capítulo 4 e analisados no capítulo 5 da tese;

Uma das motivações desta pesquisa se deve ao fato de hoje a maioria das literaturas publicadas sobre competências definirem um determinado grupo de construtos dessas competências, a maioria baseadas nas pesquisas empíricas, mas sem fazer uma síntese a respeito do tema. Daí a necessidade de fazer a revisão da literatura sobre competências gerenciais buscando encontrar uma síntese de construtos e depois verificar no contexto do Polo Industrial de Manaus se eles são importantes como diz a literatura, e se são colocados em práticas por parte dos gestores do PIM.

Tratando-se de um estudo sobre um tema rico e que se encontra em estágio de pleno desenvolvimento, assim como o seu campo de aplicação na realidade do Polo Industrial de Manaus, acredita-se que esta investigação tenha tido contribuições de ordem prática às organizações e aos gestores que poderão trabalhar as competências gerenciais voltadas para realidade da formação dos gestores do Polo Industrial de Manaus. E para aqueles que se interessam no desenvolvimento gerencial, poderão embasar o desenvolvimento gerencial voltado para realidade dos gestores do PIM.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; BRENNER, F. *Perfil de Liderança e Tomada de Decisão*. Revista de Administração FACES Journal., v. 8, n. Janeiro/Março/2009, p. 107–127, 2009.

ABRAHAM, S. E. *et al. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process*. *Journal of Management Development*, v. 20, n. 10, p. 842–852, 2001.

ALECIAN, S.; FOUCHER, D. *Guia de Gerenciamento no Setor Público*. Brasília: ENAP, 2001.

ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Down Jones-Irwin, 1971.

ARKADER, R. A Pesquisa Científica em Gerência de Operações no Brasil. Revista Administração de Empresas., mar. 2003.

BARBOSA, A. C. Q. *Estratégias e práticas de Gestão de Competências e sua articulação à Gestão de Recursos Humanos em empresas brasileiras dos setores siderúrgico e de telecomunicações*. , Relatório de Pesquisa. Belo Horizonte: UFMG/CNPQ, 2008.

BARBOSA, A. C. Q. *Inovações Gerenciais e Organizacionais e Competências na Gestão de Recursos Humanos Um Estudo em Organizações Brasileiras*. Belo Horizonte: FMG/CNPq, 2014.

BARBOSA, A. C. Q. *Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras*. Revista de Administração, v. 38, n. 4, p. 285–297, nov. 2003.

BARBOSA, A. C. Q.; BITENCOURT, C. C. *A gestão de competências*. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BARNARD, C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BARNEY, J. B. *Firm Resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*. v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B. *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*. In: FOSS, Nicolai J. (Edit.) *Resources Firms and Strategies - A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, 1997.

BENNIS, W. *On Becoming a Leader*. Nova York: Addison Wesley, 1994.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes, Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BITENCOURT, C. C. *A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 58–69, mar. 2004.

BITENCOURT, C. C. *A gestão de competências gerenciais: A contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BLAKE, R.; MOUTON, J. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Houston: Gulf Publishing Co., 1964.

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

BOYATIZIS, R. E. *The competent manager : a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BOYETT, J.; BOYETT, J. *Guia dos Gurus*. 10a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. *Gestão de Competências d Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1-Jan./Mar., p. 8–15, 2001.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. *Competências Gerencias em Ação: O caso do Banco do Brasil*. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 2, n. 69 - maio-agosto, p. 396–423, 2011.

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The Management of Innovation*. 2a. ed. Londres: Tavistock Public, 1966.

CARBONE, P. P. *et al.* *Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARLSON, S. *Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*. Stockholm: Strombergs, 1951.

CARVALHO, M. S. M. V. *Gestão de competências: uma nova (?) abordagem em recursos humanos*. *Revista de Administração Pública*, v. 5, n. 32, p. 163–171, 1998.

CEITIL, M. *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 5a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. In: FOSS, N. J. (Org.). *Resources Firms and Strategies - A Reader in the Resource-Based Perspective*. United States: Oxford University Press, 1997. p. 146–160.

CHARAN, R. *Know-How as 8 Competências que separam os que fazem dos que não fazem*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. *Metodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, M. A. S. *Gestão de pessoas por competências e administração estratégica: o caso de uma empresa do pólo petroquímico de Camaçari/BA*. In: XXVIII ENANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: [s.n.], 2004.

COVEY, S. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Nova York: Fireside, 1990.

CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S. *Profissionais disputados*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAÓLIO, L. C. *Perfis e competências*. São Paulo: Érica, 2004.

DEJOUX, C. *Pour une approche transversale de la gestion des compétences*. *Gestion* 2000, v. 17, n. 6, p. 15–31, 2000.

- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ORGS). *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens*. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DEPREE, M. *Leadership Jazz, The Art of Conducting Business Through: Leadership-Followership-Teamwork-Touch-Voice*. Nova York: Dell, 1993.
- DERR, C. B. *Managing the new careerist*. London: Jossey-Bass, 1988.
- DRUCKER, P. *Gerente Eficaz*. Rio de Janeiro: LTC, 1990.
- DRUCKER, P. *Managing Oneself*. Harvard Business Review, v. 77, p. 65–74, março–abril, 1999.
- DRUCKER, P. *O melhor de Peter Drucker*. São Paulo: Nobel, 2002.
- DRUCKER, P. *The Practice of Management*. New York:: HarperCollins, 1954.
- DURAND, T. *L'alchimie de la compétence*. Revue Française de Gestion, v. 127, p. 84–102, jan. 2000.
- DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. *Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações*. Revista de Administração Contemporânea., v. 4, n. 1, abr. 2000.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. *Pesquisa Gerencial em Administração. Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ECHEVESTE, S. et al. *Perfil do Executivo no Mercado Globalizado*. RAC, v. 3, n. 2, p. 167–186, Mai./Ago 1999.
- EVANS, J. R.; MATHUR, A. *The value of online surveys*. Internet Research, v. 15, n. 2, p. 195–219, 2005.
- FAYOL, H. *Administração Geral e Industrial*. São Paulo: Atlas, 1950.

- FIEDLER, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. *Professores e Gestores: Análise do Perfil das Competências Gerenciais dos Coordenadores de Pós-Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil*. *Organizações & Sociedade*, v. 18, n. 57, p. 285–301, jun. 2011.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Alinhado Estratégia e Competência*. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 44, n. 1, jan-mar 2004, v. 44, n. 1, p. 44–57, mar. 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Construindo o Conceito de Competência*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. Edição Especial, p. 183–196, 2001.
- FOWLER JR., F. J. *Pesquisa de Levantamento*. Porto Alegre: Penso, 2011.
- FRAME, D. J. *Project Management Competence : Building Key Skills for Individuals, Teams and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- FURUKAWA, P. DE O.; CUNHA, I. C. K. O. *From Management Competencies to Nurse Competencies*. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 63, p. 1061–1066, 2010.
- GARDNER, J. W. *On leadership*. New York: The Free Press, 1990.
- GEORGE, B. *Liderança Autêntica: Resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras*. São Paulo: Gente, 2009.
- GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- GOLEMAN, D. *Leadership That Gets Results*. *Havard Business Review*, v. 78, n. 2, mar. 2000.
- GROVE, A. S. *High output Management*. New Yorker: Random House, 1983.
- GULICK, L. *Notes on the theory of organization*. In: GULICK, L.; URWICK, L. (Org.). *Papers on the Science of Administration*. New York:: Institute of Public Administration., 1937. p. 1–46.

GYURAK BABELOVA, Z.; VANOVA, J.; HOLKOVA, A. *The approach of companies in Slovakia to the managerial competencies and competency models. Annals of DAAAM & Proceedings*, 2010.

HAIR JR, J. F. *et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HALES, C. P. *What do managers do? A Critical review of the evidence*. *Journal of Management Studies*, v. 23, n. 1, p. 88–115, 1986.

HALL, D.; MOSS, J. E. *The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt*. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 3, p. 22–37, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para Administradores de Empresas: a utilização de Recursos Humanos*. São Paulo: EPU, Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.

HOUSE, R. J.; MIRCHELL, R. T. *Path-goal theory of leadership*. *Journal of Contemporary Business*, p. 81–97, 1974.

IENAGA, C. H. *Competence-based management: Seminário Executivo*. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

JACQUES, E. *In praise of hierarchy*. *Harvard Business Review*, jan., p. 127–133, 1990

KAHN, R. L.; KATZ, D. *“Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale” in Group Dynamics*. New York: Harper & Row, 1960.

KATZ, R. L. *Skills of an effective administrator*. *Harvard Business Review*, set 1974.

KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1998.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. *O Novo Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LARROYO, F. *História geral da pedagogia*. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

LE BOTERF, G. *De La compétence: essai sur un attracteur étrange*. France: Editions d’Organizations, 1995.

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

LEVENSON, A. R.; VAN DER STEDE, W. A.; COHEN, S. G. *Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance*. *Journal of Management*, v. 32, n. 3, p. 360–380, jun. 2006.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, v. 10, p. 271–301, 1939.

LIDEN, R. C.; GRAEN, G. *Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership*. *Academy of management journal*, v. 23, n. 3, p. 451–465, setembro 1980.

LIKERT, R. *Novos Padrões de Administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.

LOPES, M. C. *et al.* *Analysis of the relationship between cerebral abilities and management competences: a textile company case*. *Gestão de Produção*, v. 17, n. 1, p. 123–136, 2010.

LORBER, M.; SAVIC, B. S. *Perceptions of managerial competencies, style, and characteristics among professionals in nursing*. *Croatian Medical Journal*, v. 52, abr. 2011.

LUTHANS, F.; HODGETTS, R. M.; ROSENKRANTZ, S. A. *Real Managers*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

MARTINA, K.; HANA, U.; JIŘÍ, F. *Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations*. *Journal of Competitiveness*, v. 4, n. 1, p. 129–142, mar. 2012.

MARTINS, G.; LINTZ, A. *Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYO, E. *The Social Problems of an Industrial Civilization. With an Appendix on The Political Problem*. London: ROUTLEDGE, 1966.

MCCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than for “intelligence.”* *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1–14, jan. 1973.

MCCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer, 1972.

MCGREGOR, D. *The Human side of interprise*. New York: McGrawHill, 1965.

MÈLÈSE, J. *Approches systémiques des organisations*. Paris: Liaisons, 1990.

MICHAUX, V. *Articular as Competências Individual, Coletiva, Organizacional e Estratégica: Esclarecendo a Teoria dos Recursos e do Capital Social*. In: RETOUR, D. et al. *Competências Coletivas no Limiar da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2011. .

MILLS, J. et al. *Strategy and performance: Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H. *Gestores, Não MBA's*. Lisboa: Dom Quixote, 2005.

MINTZBERG, H. *Managing. Desvendando do dia a dia da Gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. New Work: Harper & Row, 1973.

MOHD-SHAMSUDIN, F.; CHUTTIPATTANA, N. *Determinan of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand*. *Journal of health organization and management*, v. 26, p. 258–280, 2012.

MORIN, E. *Introduction à la pensée complexe, Communication et complexité*. Odeon-Prague.: ESF, 1990.

MOTA, P. R. *A Gestão Contemporânea : A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. 9a. ed. São Paulo: Record, 1998.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. *A Articulação Entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais*. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, jun. 2006.

NANUS, B. *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*. Nova York: Contemporary Books, 1989.

NELSON, R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

O'TOOLE, J. *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*. Nova York: Ballantine, 1996.

ODERICH, C. *Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PAIVA, K. C. et al. *Milícias, Malícias e Delícias da Função Gerencial: o setor hoteleiro em foco*. Revista Turismo em Análise, v. 17, n. 3, p. 116–141, 2006.

PARRY, S. *The quest for competencies*. Training, v. 33, n. 7, p. 48–56, 1996.

PARUMASUR, S. B.; GOVENDER, P. *Managerial competencies as critical ingredients for a total quality management initiative: Perceptions of managers in a KwaZulu- Natal public sector division*. South African Journal of Industrial Psychology, v. 35, 2009.

PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M.; CORRAR, L. J. *Análise Multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas, 2007.

PENROSE, E. T. *Teoria del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar-Madrid, 1962.

PILLAY, R. *Managerial competencies of hospital managers in South Africa: a survey of managers in the public and private sectors*. Human Resources for Health, v. 6, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79–91, jun. 1990.

QIAO, J. X.; WANG, W. *Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China*. Journal of European Industrial Training, v. 33, p. 69–81, 2009.

QUINN, R. E. et al. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REDDIN, W. J. *Eficácia gerencial*. São Paulo: Atlas, 1989.

REED, M. *The sociology of Management*. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

RETOUR, D.; KROHMER, C. *A Competência Coletiva: Uma Relação-Chave na Gestão das Competências*. In: RETOUR, D. et al. *Competências Coletivas no Limiar da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 45–78.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROWBOTTOM, R.; BILLIS, D. *Organizational Design: The Work-level Approach*. Aldershot: Gower Publishing, 1987.

RUAS, R. *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). *Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005a. p. 222.

RUAS, R. *Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas*. In: XXIX ENANPAD, Setembro 2005b, Brasília. *Anais*. Brasília: [s.n.], Setembro 2005.

RUAS, R. A. *Atividade Gerencial No Século XXI e a Formação de Gestores: Alguns Nexos Pouco Explorados*. REAd, v. 6, n. 15, Outubro 2000.

SANCHEZ, R. *Knowledge management and organizational competence*. United States: Oxford University Press, 2001.

SANTANA, M. A.; RAMALHO, J. *Sociologia do Trabalho*. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

SCHEIN, E. H. *Career anchors: discovering your real values*. California: University Associates,, 1990.

SELZNICK, P. *Liderança na administração*. São Paulo: Atlas, 1962.

SHIPPER, F. E.; DILLARD JR, J. E. *A study of impending derailment and recovery of middle managers across career stages*. Human Recourse Management, v. 39, n. 4, p. 331–345, Inverno 2000.

SILVA, R. O. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIMON, H. A. *The new Science of Management Decision*. New York: Prentice-Hall, 1960.

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

STEWART, R. *Choices for the manager*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

SUFRAMA-Superintendência da Zona Franca de Manaus. *Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus*. Manaus: SUFRAMA, 2013.

SUFRAMA-Superintendência da Zona Franca de Manaus. *Modelo Zona Franca – História*. Manaus: SUFRAMA, 2014. Disponível em: http://www.suframa.gov.br/zfm_historia.cfm. Acesso em: 30. mar. 2014

TANNENBAUM, R. *Liderança e Organização*. São Paulo: Atlas, 1970.

TAYLOR, FREDERICK W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In: FOSS, N. J. (Org.). *Resources Firms and Strategies - A Reader in the Resource-Based Perspective*. United States: Oxford University Press, 1997. p. 268–285.

TENGBLAD, S. *Continuity and Change in Managerial Work*. Göteborg University. School of Business, Economics and GRI reports, nr 2000:3. 2000.

TOPPING, P. A. *Liderança e Gestão*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TYWONIAK, S. A. *Le Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique?* In: LAROCHE, H.; NIOCHE, J. P. *Repenser la stratégie - fondements et perspectives*. Entreprendre, Vital Roux. Paris: Vulbert, 1998. p. 135–164.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. *Capacidade tecnológica industrial e sistema de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas-FGV, 2006.

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VON BERTALANFFY, L. *General System Theory - A New Approach to Unity of Science*. *Human Biology*, v. 23, n. December, p. 303–361, 1951.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. *Decision making as a social process: normative and descriptive models of leader behavior*. *Decision Sciences*, v. 5, p. 743–769, 1974.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia Compreensiva*. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm*. In: FOSS, N. J. (Org.). *Resources Firms and Strategies - A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

WHITTINGTON, R. *Estratégia após o modernismo: recuperando a prática*. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 44–53, out/dez 2004.

YUKL, G. A. *Leadership in Organizations*. Boston, MA: Prentice Hall, 1998.

ZALEZNIK, A. *The Managerial Mystique: Restoring Leadership in Business*. New York: Harper & Row, 1989.

ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela competência*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, P. *O Modelo da Competência Trajetória Histórica, Desafios Atuais e Propostas*. São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICE:

GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS

OFÍCIO Nº 52/2014 – GR/UEA

Manaus, janeiro de 2014

Aos
Diretores e Gerentes do Polo Industrial de Manaus
Nesta

Assunto: Pesquisa de Levantamento do Perfil e das Competências Gerenciais Essenciais - CGE's requeridas e praticadas pelos gestores no desempenho das suas funções.

Prezado (a) Gestor (a),

Com os nossos cordiais cumprimentos, informamos que a **Universidade do Estado do Amazonas – UEA** está realizando um levantamento de perfil e das competências gerenciais requeridas e praticadas pelos principais gestores do PIM, o que permitirá no futuro próximo oferecer formação customizada às reais e emergentes demandas do mercado local.

Com essa finalidade, convidamos vossa senhoria para contribuir nesse processo respondendo a Pesquisa para coleta de dados que inclusive fará parte na construção da base de dados para a tese de doutoramento em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, elaborada pelo doutorando Paulo César Diniz de Araújo (<http://lattes.cnpq.br/3985654366144019>), orientado pelo professor Allan Claudius Queiroz Barbosa (<http://lattes.cnpq.br/2542913266521798>) do CEPEAD, da Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG e co-orientado pela professora Cristina Clara Ribeiro Parente (<http://lattes.cnpq.br/5979904554038235>) da Universidade do Porto-Portugal.

Universidade do Estado do Amazonas
Av.: Djalma Batista, 3578 - Flores
CEP: 69050-010 / Manaus - AM
www.uea.edu.br

UEA
UNIVERSIDADE
DO ESTADO DO
AMAZONAS

AMAZONAS
GOVERNO DO ESTADO



GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS

Na primeira parte da Pesquisa Vossa Senhoria estará respondendo as questões de caráter demográfico, logo em seguida estará respondendo as questões relacionados a importância e a prática das Competências Gerenciais Essenciais-CGE's. Não existem respostas certas ou erradas, o importante é saber qual a vossa percepção relativa a cada afirmação apresentada.

Não há necessidade de se identificar, porém, ao completar a Pesquisa, se assim quiser, Vossa Senhoria poderá informar um endereço de e-mail para concorrer ao sorteio de 10 livros sobre Liderança (Autenticidade – O segredo do bom líder é ser fiel a seus princípios, de Bill George e Peter Sims).

Contamos com seu apoio e solicitamos que a Pesquisa seja respondida diretamente no link http://pesquisas.esefair.com.br/pesquisa_cge/ , no prazo máximo de sete dias a partir do recebimento deste convite.

Atenciosamente,

CLEINALDO DE ALMEIDA COSTA

Reitor da Universidade do Estado do Amazonas-UEA.

Universidade do Estado do Amazonas
Av.: Djalma Batista, 3578 - Flores
CEP: 69050-010 / Manaus - AM
www.uea.edu.br

UEA
UNIVERSIDADE
DO ESTADO DO
AMAZONAS

AMAZONAS
GOVERNO DO ESTADO