

Universidade Federal do Amazonas
Faculdade de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**IDENTIFICAÇÃO DE UM GRUPO DE COMPETÊNCIAS
INDIVIDUAIS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE GESTORES E
LÍDERES EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO RAMO
ELETRO-ELETRÔNICO: UM ESTUDO DE CASO**

MARCIA DE MATOS VILHENA

MANAUS

2005

Universidade Federal do Amazonas
Faculdade de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

MARCIA DE MATOS VILHENA

**IDENTIFICAÇÃO DE UM GRUPO DE COMPETÊNCIAS
INDIVIDUAIS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE GESTORES E
LÍDERES EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO RAMO
ELETRO-ELETRÔNICO: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção, da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para obtenção do título de Mestra em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof. Dra. MARIA IZABEL DE M. VALLE.

MANAUS

2005

Ficha Catalográfica
(Catalogação na fonte realizada pela Biblioteca Central - UFAM)

V71li Vilhena, Marcia de Matos

Identificação de um grupo de competências individuais segundo a percepção de gestores e líderes em empresa de médio porte do ramo eletro-eletrônico: um estudo de caso / Marcia de Matos Vilhena. – Manaus: UFAM, 2005.

90 f.; il. color.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas/PPGCIFA, 2006.

Orientadora: Prof^a Dr^a Maria Izabel de M. Valle

1. Competências individuais 2. Gestão de empresas 3. Gestão por competências 4. Engenharia de produção I. Título

CDU 351.95(043.3)

MARCIA DE MATOS VILHENA

**IDENTIFICAÇÃO DE UM GRUPO DE COMPETÊNCIAS
INDIVIDUAIS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE GESTORES E
LÍDERES EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO RAMO
ELETRO-ELETRÔNICO: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção, da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Aprovado em 01 de setembro de 2005.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. MARIA IZABEL DE M. VALLE
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. LÉO FERNANDO CASTELHANO BRUNO
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dra. CÉLIA REGINA SIMONETTI BARBALHO
Universidade Federal do Amazonas

Ao Flávio Augusto e Edson, sem os quais, agora, não
saberia viver.

AGRADECIMENTOS

Ao Alexandre Patucci, pelo apoio, pelo aprendizado e pela oportunidade de realizar a pesquisa na PST Eletrônica.

Ao Marcelo Figueiredo, pela ajuda e pela paciência com as dúvidas e pelo apoio com a validação do questionário.

Aos colegas da PST Eletrônica que contribuíram de maneira expressiva e voluntária para a realização desta pesquisa.

A professora Maria Izabel Valle pela motivação, pelos comentários, discussões e paciência, que tanto me apoiaram do início ao fim deste trabalho.

Ao Professor João Bosco Ladislau de Andrade, pelos comentários, críticas e idéias que tiveram contribuições significativas durante a fase de concepção deste projeto.

Aos Professores Léo Bruno e Célia R. S. Barbalho por inspirarem (mesmo sem saber) este trabalho.

Aos amigos João, Néa e Frankmar pelo apoio, idéias e críticas (e vários momentos de relaxamento também!).

Ao Nél e Marta (meus pais), Marilene e Daniel (minha irmã e sobrinho) e todos da minha família pela grande torcida.

Aos queridos amigos Afonso & Sheila, Nair & Ribamar, Sávio & Ana e todos os demais do “grupo dos Íntimos” pela compreensão com as infinitas ausências.

Ao Marcos, Chico “Mindóia” e Dona Fuba (*in memorian*), pois sei que também me apoiaram.

Ao meu marido Edson e ao meu filho Flávio, pelos muitos momentos de compreensão a respeito de minhas ausências e estresse.

Àquele que me ampara e também àqueles que não vi e não percebi, mas que me ajudaram,

Muito Obrigada!

A cultura e a busca de significações no seio de uma cultura são, de fato, as verdadeiras causas da ação do homem.

J. Bruner

RESUMO

VILHENA, Márcia de Matos. **Identificação de um grupo de competências individuais segundo a percepção de gestores e líderes em empresa de médio porte do ramo eletroeletrônico: um estudo de caso.** 2005. 90f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus. 2005.

Orientadora: Prof^ª. Dra. MARIA IZABEL DE M. VALLE

Fundamentado nos conceitos de competências, o presente trabalho teve como objetivo maior identificar, segundo a percepção de gestores e líderes, quais as competências individuais relevantes para a busca do crescimento da organização e do profissional deverão ser consideradas pelo setor eletroeletrônico do Pólo Industrial de Manaus, especialmente em empresas de médio porte. Procurou-se, também, confrontar as diferenças de percepção entre os grupos estudados acerca das competências. A pesquisa foi orientada focalizando as abordagens sobre as competências e os indivíduos dentro das organizações, principalmente de Philippe Zarifian e Guy Le Boterf e agregando contribuições de diversos outros autores. A pesquisa teve caráter descritivo, exploratório e aplicado. Os dados para o estudo de caso foram coletados através de questionário estruturado, não disfarçado, e serviram para medir o grau de importância de quarenta e nove competências relevantes classificadas em cinco dimensões. Foi realizado censo, que constituiu-se por trinta gestores e líderes. Realizou-se a análise descritiva e análise / comparação entre as médias entre as competências, dimensões e grupos estudados. Verificou-se que a média dos graus de importância atribuídos por gestores (gerentes e supervisores) é significativamente maior que as médias amostrais de líderes. Ainda, o grau de percepção de cada dimensão da competência também apresenta diferenças significativas. O estudo indica a necessidade de “alinhar” não só a diferença de percepção que os diferentes níveis hierárquicos têm a respeito das mesmas competências individuais, mas também de equilibrar a importância percebida pelo grupo em relação a cada dimensão, com objetivo de obter um bom desempenho profissional. Ao final do trabalho, são feitas recomendações para realização de novas pesquisas na área acadêmica e organizacional. O resultado desta pesquisa servirá como fonte de informações aos gestores de empresas situadas no Pólo Industrial de Manaus para análises, considerações e comparações com suas próprias organizações.

Palavras-chave: Competências individuais; Gestão por competência; Comportamento organizacional; Indústria; Perfil do Gestor; Vantagem Competitiva; Engenharia de produção.

ABSTRACT

VILHENA, Márcia de Matos. **Identificação de um grupo de competências individuais segundo a percepção de gestores e líderes em empresa de médio porte do ramo eletroeletrônico: um estudo de caso.** 2005. 90f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus. 2005.

Orientadora: Prof^ª. Dra. MARIA IZABEL DE M. VALLE

Based on concepts of competences, this research paper aims mainly to identify, according to the perception of administrators and leaders, which relevant individual competences for searching the growth of the organization and the professional will have to be considered by the electrical and electronic goods sector of the Industrial Pole of Manaus, especially in mid-sized companies. It was also tried to confront the differences of perception among the analyzed groups concerning the competences. The research was oriented by focusing on the approach to the competences and individuals inside the organizations, especially by Philippe Zarifian and Guy Le Boterf, and also by adding contributions of several other authors. The research had this descriptive, exploratory and applied character. The data for the study were collected through a structured questionnaire, not disguised, and helped measure the degree of importance of forty-nine relevant competences classified in five dimensions. A census has been made, which was constituted by thirty managers and leaders. The descriptive analysis and the comparative analysis of the averages among the competences, dimensions and groups studied have been done. It has been verified that the average of the degrees of importance attributed by the managers and supervisors is significantly higher than the sample averages of leaders. Besides, the degree of perception of each dimension of the competence also presents significant differences. The study indicates the necessity not only to adjust the difference of perception that the different hierarchical levels have concerning the same individual competences, but also to balance the importance noticed by the group in relation to each dimension, with the aim of obtaining a good professional performance. At the end of the paper, recommendations are made in order to do new research on academic and organizational areas. The result of this research will serve as source of information to the administrators of companies located in the Industrial Pole of Manaus for analyses, considerations and comparisons with their own organizations.

Keywords: Individual competences; Management by Competence; Organizational behavior; Industry; Administrator's profile; Competitive Advantage; Production Engineering.

LISTA DE QUADROS

1.	Dimensões da competência	26
2.	Tipos de saber e saber-fazer	33
3.	Dimensões organizacionais da competência	44
4.	Dados sócio-biográficos dos gestores / líderes	49
5.	Grau de importância das competências segundo a percepção dos gerentes	54
6.	Grau de importância das competências segundo a percepção dos supervisores	55
7.	Grau de importância das competências segundo a percepção dos líderes	58
8.	Resultados por dimensão: gerentes	59
9.	Resultados por dimensão: supervisores	60
10.	Resultados por dimensão: líderes	62
11.	Diferença entre as médias: Dimensão Saber aprender a aprender	65
12.	Diferença entre as médias: Dimensão Saber transpor	66
13.	Diferença entre as médias: Dimensão Saber envolver-se	66
14.	Diferença entre as médias: Dimensão Saber agir e reagir com pertinência	67
15.	Diferença entre as médias: Dimensão Saber combinar recursos	69
16.	As Competências Individuais mais importantes na percepção dos gerentes	72
17.	As Competências Individuais mais importantes na percepção dos supervisores	73
18.	As Competências Individuais mais importantes na percepção dos líderes	74

LISTA DE FIGURAS

1.	Combinar recursos para desenvolver competências	25
2.	Duplo Equipamento de Recursos / Competências / Desempenho	32
3.	A mobilização profissional	35
4.	Perfil do profissional	35
5.	As quatro bases da inteligência emocional	39
6.	Competência como fonte de valor para o indivíduo e a organização	46
7.	Cargo ocupado x Gênero	50
8.	Nível de escolaridade x Gênero	50
9.	Nível de escolaridade x Cargo	51
10.	Tempo de trabalho na organização x Cargo	51
11.	Cargo ocupado x Idade	52
12.	Percepção dos gestores em relação às dimensões da competência	63
13.	Média geral dos grupos pesquisados	64
14.	Média geral das dimensões	70

SUMÁRIO

1. Introdução	12
1.1 Justificativa	15
1.2 Objetivos	18
1.3 Organização do estudo	19
1.4 Aspectos metodológicos	19
2. Competência: abordagem conceitual	28
2.1 A competência: Escola clássica x Concepção moderna	28
2.2 Competência: combinar recursos	30
2.3 Cenário Brasileiro	41
2.4 Competências individuais e as Estratégias organizacionais	43
3. As competências individuais percebidas por gestores e líderes em empresa de médio porte do setor eletro-eletrônico do PIM	48
4. Conclusões e recomendações	75
5. Bibliografia	79
 ANEXOS	
ANEXO A – Organograma da empresa pesquisada (planta Manaus)	82
ANEXO B – Carta de apresentação do questionário (gerente geral)	83
ANEXO C – Carta de apresentação do questionário (gestores e líderes)	84
ANEXO D – Instrumento de pesquisa	85

1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 80 os mercados ao redor do mundo têm passado por um contexto agitado, basicamente afetado por fenômenos tais como privatização, desregulamentação, globalização, volatilidade, gestão de cadeias produtivas, convergências tecnológicas e outros mais.

As organizações, diante deste cenário, têm buscado cada vez mais desenvolver posturas igualmente flexíveis e inovadoras, traçando estratégias de sobrevivência para longo prazo.

A questão principal neste contexto é: quais as fontes de vantagens competitivas para as organizações? Fleury e Fleury (2001:192) indicam três estratégias através das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado:

1. Excelência operacional: empresas que buscam competir com base em custos, procurando oferecer produtos de qualidade média com melhor atendimento e bom preço;
2. Inovação no produto: empresas que procuram oferecer produtos inovadores, revolucionários, frutos de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento;
3. Orientação para serviço: empresas voltadas essencialmente para atender aos interesses específicos dos clientes, especializando-se em desenvolver soluções e sistemas específicos.

Observa-se ainda que houve mudanças na maneira de gerir pessoas na década de 90. Dutra (2001:25) cita três relevantes:

1. Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas: do perfil obediente e disciplinado ao autônomo e empreendedor, o que acabou gerando também mudanças na cultura organizacional, de modo que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca de resultados para a empresa.

2. Deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio de controle para foco por meio do desenvolvimento: parte do paradigma dos sistemas tradicionais de administração (taylorista e fordista), no qual os indivíduos são controláveis e devem, portanto, ser passivos, para um modelo de desenvolvimento mútuo, no qual o indivíduo é visto como um gestor de seu desenvolvimento profissional, contando com o apoio da empresa e vice-versa.
3. Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou empresa: as pessoas são vistas como vantagem competitiva, pela sua capacidade de empregar todo o potencial criador, intuição e capacidade de interpretação de contextos, tornando-se responsáveis pela capacidade e agilidade de respostas da organização.

Diante disto, revela-se a necessidade da empresa ter total entendimento das competências essenciais ao seu negócio, bem como das competências necessárias para cada função dentro da organização, para que possa definir sua estratégia competitiva de maneira mais coerente. Por outro lado, a existência e o aprimoramento dessas competências possibilitam a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela empresa, num ciclo virtuoso. (Fleury e Fleury, 2001:192).

Pode-se introduzir aqui uma breve caracterização da competência:

“Há (...) uma evolução na forma de encarar o que é uma competência. Inicialmente, a caracterização das competências era uma mistura de habilidades e de atitudes requeridas das pessoas. Ao longo do tempo, as habilidades deram lugar aos comportamentos observáveis. Essa transição se fez de modo empírico, por tentativa, erro e ajuste. Como resultado, as empresas hoje empregam diferentes formas de caracterizar competências. Observando-se esse processo evolutivo, nota-se que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas” (Dutra, 2001:42).

Porém, para ser iniciada a análise da competência é necessária a determinação de dois diferentes elementos (Dutra, 2001:27) :

1. A organização, para quem a competência – na verdade um grupo de competências próprias, individuais – origina-se na formação e no desenvolvimento da organização, tornado-se um patrimônio, figurando entre as estratégias competitivas da empresa.
2. O indivíduo, com um conjunto de características próprias, que podem, ou não, ser utilizadas em benefício do crescimento profissional dele e da empresa.

São os indivíduos que colocam em prática os conhecimentos e as competências características de cada empresa, realizando a adequação ao cenário externo à organização. É notório que a contribuição efetiva de cada um para aumentar o patrimônio de conhecimentos da organização permite manter as vantagens competitivas conseguidas (ou a alcançar aquelas almeçadas), já que o desenvolvimento do indivíduo dentro de uma organização seria correspondente à sua capacidade de executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade (Dutra, 2001:27).

Para Eboli (2001:109), somente com a conscientização e internalização do sentido da aprendizagem e desenvolvimento do próprio indivíduo, após um período de autoconhecimento e maturidade, é possível instalar as competências humanas mais importantes para o sucesso da organização da qual ele faz parte, devendo ainda este desenvolvimento agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (Fleury e Fleury, 2001:21).

Indo do campo de formação de competências relativas às organizações (essenciais) para o nível de formação de competências do indivíduo (individuais), observa-se que,

“... a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado e ”reengenheirado”. É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na ‘cabeça das pessoas’(...) intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional (...) para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.” (Terra, 2001:215).

Logo, o estabelecimento das estratégias organizacionais e o desenvolvimento das competências individuais devem estar vinculados e devem ser sempre fonte de reflexão, uma vez que a influência que um exerce sobre o outro é mútua. (Dutra, 2001:25)

É a percepção que os indivíduos - o segundo grupo antes citado – têm de suas competências individuais o que esta pesquisa pretende estudar, apesar de o sucesso da organização depender da simbiose entre estes dois elementos: a empresa emprega seus conhecimentos no desenvolvimento e preparação das pessoas, tornando-as aptas para enfrentar diversas situações pessoais e profissionais, e o indivíduo desenvolve sua capacidade, formando um círculo ao devolver para a organização seu aprendizado.

1.1 JUSTIFICATIVA

O setor eletro-eletrônico é um dos segmentos mais importantes e prósperos dentro do Pólo Industrial de Manaus (PIM), faturando em 2004 R\$ 14.009.078.453, o que representa 34,53% do faturamento total do PIM, sendo ainda responsável pela manutenção de mais de 42 mil empregos e ainda vem se expandindo, contribuindo muito para a geração de empregos, renda e tributos para o Estado do Amazonas (Fonte: www.suframa.org.br , Indicadores do Pólo Industrial de Manaus: 28/03/2005).

No ambiente altamente competitivo em que transitam as organizações, somente aquelas que proporcionam ao cliente o que ele quer - serviços, qualidade e custos - se destacarão. Para que estes pontos citados consigam ser externados, é necessária uma verdadeira mobilização interna à organização, no que diz respeito aos seus próprios processos produtivos, concepção de produtos, definição de estratégias, seleção e treinamento e administração de seu pessoal, entre outros, gerando mudanças até dramáticas nas organizações, com inovações crescentes no que concerne ao cliente e necessidade de alto desempenho organizacional.

Neste contexto, é *mister* o desenvolvimento dos indivíduos dentro dessas organizações (e de suas competências individuais), pois eles são recursos-chave, e o desempenho do indivíduo (isoladamente ou em grupos) é a base fundamental para o sucesso da organização (Schermerhorn *et al*, 1999:27).

Ainda, é imperativo o desenvolvimento de competências gerenciais nos líderes / gestores, uma vez que eles têm como (um dos) papel mobilizar recursos para integrar e alinhar as competências individuais de cada sujeito da organização com as estratégias/competências essenciais (relativas à empresa como um todo) e funcionais (relativas a determinadas áreas e grupos dentro da empresa), transformando esta competência para mobilizar / integrar um diferencial competitivo para a organização. Isto além de ser agente de mudanças, fora as suas funções tradicionais (dirigir, controlar, administrar), contribuindo fortemente para a construção da vantagem competitiva, seja fazendo parte da elaboração das estratégias, seja influenciando o comportamento organizacional, auxiliando outras pessoas a conseguir que tudo seja feito do melhor modo possível, no tempo certo, com qualidade e de tal forma que todos fiquem satisfeitos. (Schermerhorn *et al*, 1999:27 a 31).

Várias pesquisas vêm sendo desenvolvidas no setor eletroeletrônico do Pólo Industrial de Manaus, porém nenhuma focando as competências individuais. É justamente a caracterização da percepção que os indivíduos (gestores / líderes) de empresas industriais de médio porte do ramo eletro-eletrônico têm de suas competências individuais a proposta do presente trabalho.

Sobre o objeto de estudo:

A empresa objeto desta pesquisa, PST Eletrônica, localizada no Pólo Industrial de Manaus, nasceu do esforço de alguns ex-alunos da UNICAMP que, partindo de um projeto de formatura, tornaram a mesmo uma realidade empresarial. Começaram produzindo conversor de frequência NTSC para PAL-M, porém, devido às modificações sofridas pelo mercado, foram obrigados a seguir outro caminho, a produção de alarmes automotivos.

A empresa atua no mercado de alarmes automotivos no Brasil há 15 anos e detém as marcas Concept e Pósitron, sendo a maior fabricante de alarmes do Brasil no segmento "*aftermarket*" (mercado paralelo). Almejando atingir novos objetivos, em outubro de 1997 associou-se ao grupo americano *STONERIDGE*, na busca de tornar-se uma empresa mais globalizada e competitiva.

Atualmente, suas vendas representam 70% do mercado, o que equivale a uma comercialização superior a 30.000 alarmes de controle remoto/mês e mais de 100.000 outros

componentes entre sirenes, alarmes, amplificadores, travas de segurança, levantadores de vidros, e outros, com tecnologia 100% nacional, sendo certificada pelos sistemas da qualidade *International Organization for Standardization - ISO 9001 (versão 2000)*, *Quality System Requirements - QS9000* e *Verband Der Automobilindustrie – VDA 6.0 e 6.3*.

O portfólio de seus produtos é constituído por alarmes para carros e motos, bloqueadores, localizadores, travas elétricas, acionadores de vidro, antenas eletrônicas, além de painéis eletrônicos de caminhão.

Possui duas plantas, Manaus (Amazonas) e Campinas (São Paulo), com cerca de 720 funcionários, distribuídos entre cargos de diretores, gerentes, supervisores, líderes, analistas, engenheiros, operadores e auxiliares, entre outros.

A presente pesquisa foca a planta alocada em Manaus e especificamente os níveis hierárquicos que possuem poder de decisão em diferentes graus: os gestores (gerentes e supervisores) e os líderes, dos diversos setores atuantes nessa unidade, destacados no organograma que pode ser visualizado no ANEXO A.

Contextualização:

No período em que esta organização foi objeto da presente pesquisa (de julho de 2004 a janeiro de 2005), a pesquisadora teve a oportunidade de observar algumas mudanças, que poderiam resultar em transformações futuras: modificações na estrutura hierárquica (que ficou mais “enxuta”) e uma crescente preocupação com a gestão dos custos na produção, o que poderia gerar várias modificações, incluindo alteração nos produtos, processos e estrutura predial, o que demonstrava, talvez, maior sinergia com as propostas estratégicas da direção.

Além disso, observou-se maior preocupação em oferecer treinamentos aos gestores, com destaque para dois: PDS – Programa de Desenvolvimento de Supervisores e PDG – Programa de Desenvolvimento de Gerentes, direcionados a desenvolver uma visão geral sobre a gestão das diversas áreas envolvidas no trabalho dos mesmos, inclusive a administração de pessoal, denotando uma maior preocupação com o elemento humano.

O resultado deste estudo servirá como fonte de informação aos gestores de empresa de mesmo porte e ramo da empresa pesquisada e estudantes de áreas afins, servindo também para desenvolver análises comparativas entre organizações similares de outros ramos ou portes, averiguando-se as diferenças entre elas. Acredita-se também que o presente estudo será relevante no sentido de aumentar o desenvolvimento científico na área de estudo das competências.

Do ponto de vista prático, espera-se que as dimensões das competências individuais caracterizadas neste trabalho sirvam de referência aos gestores de empresas situadas no Pólo Industrial de Manaus para análises, considerações e comparações com suas próprias organizações.

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar um conjunto de competências individuais desejáveis, segundo a percepção dos gestores / líderes e a partir de literatura especializada, em empresa de médio porte do ramo de eletro-eletrônico situada no Pólo Industrial de Manaus, destinado a contribuir para o sucesso da organização envolvida.

Como objetivos específicos, buscou-se:

- Identificar, por meio de pesquisas em bibliografia relacionada ao assunto, um grupo de competências individuais desejáveis em gestores/ líderes;
- Verificar, mediante a aplicação de instrumentos de pesquisa e coleta de dados na empresa sob estudo, a percepção dos líderes / gestores em relação às competências individuais identificadas na pesquisa bibliográfica;
- Correlacionar os dados obtidos em pesquisa com os referenciais teóricos adotados, extraindo conclusões sobre a temática;
- Apresentar as principais competências organizacionais que devem compor o perfil do líder / gestor numa empresa de médio porte do ramo eletro-eletrônico.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A estrutura da dissertação parte de um capítulo introdutório, onde a competência é abordada de maneira geral e são definidos problemas e objetivos da pesquisa, bem como é apresentada a justificativa da escolha do tema e, ainda, definidos os procedimentos metodológicos aplicados neste estudo, bem como o tratamento dispensado aos dados obtidos no trabalho de campo.

No segundo capítulo são apresentados aspectos conceituais de competência e uma contextualização da competência sob as óticas da Escola clássica de administração e de uma conceituação mais moderna, promovendo inclusive uma abordagem da inteligência emocional, fazendo ainda um delineamento do cenário brasileiro, terminando por apresentar um enfoque sobre as competências individuais e as estratégias organizacionais. Estes estudos serviram como embasamento para a identificação de competências individuais direcionadas a líderes e gestores de empresas de médio porte do ramo eletroeletrônico.

O terceiro capítulo compreende a análise dos dados coletados, apresentando os resultados do trabalho de campo em relação às competências percebidas por gestores e líderes em empresa de médio porte do setor eletro-eletrônico, promovendo discussões acerca dos mesmos.

No quarto e último capítulo estão as considerações finais e as recomendações, fundamentadas nos resultados obtidos, inclusive para a organização observada.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A partir da revisão da literatura referente ao objeto deste estudo e que embasou a fundamentação teórico-empírica, pretendeu-se operacionalizar o seguinte problema de pesquisa: quais as competências individuais desejáveis, segundo a percepção dos gestores / líderes, em empresa de médio porte do ramo eletro-eletrônico?

a) Problema de pesquisa

O presente estudo pretende esclarecer o seguinte:

- Quais são, a partir da revisão bibliográfica, as competências individuais mais relevantes?
- Qual a percepção dos líderes / gestores de empresa de médio porte do ramo eletro-eletrônico em relação às competências individuais mais relevantes?
- Quais diferenças de percepções das competências individuais entre gestores e líderes poderão ser identificadas na pesquisa em empresas de médio porte do ramo de eletro-eletrônico?

b) Caracterização da pesquisa

Em função da problemática apresentada e com base nas proposições de Mattar (2001) e McDaniels & Gates (2003), a natureza da pesquisa caracterizou-se como segue.

Exploratória porque não há registros de estudos realizados sobre competências individuais percebidas por gestores e líderes em empresas de médio porte do ramo de eletro-eletrônicos. Para tanto foram utilizados os métodos de levantamento em fontes secundárias (levantamentos bibliográficos relacionados ao estudo da competência e assuntos vinculados) e levantamento de pesquisas já efetuadas (teses e dissertações desenvolvidas em torno de pesquisas semelhantes, no tocante ao assunto abordado e às características da pesquisa).

Descritiva (ou conclusiva), porque o propósito foi identificar ou descrever características de determinado grupo, expondo, neste caso, as percepções de gestores e líderes referentes às competências individuais de empresa de médio porte do ramo eletro-eletrônico.

É ainda quantitativa, pela coleta de dados junto a um número significativo de pessoas, redigida através de instrumentos de coleta de dados impressos (questões com profundidade limitada) e escalas de avaliação.

Estudo de caso, uma vez que este se caracteriza por apresentar como objetivos a compreensão melhor do objeto do estudo e a sugestão de hipóteses e questões para a pesquisa para obter dados em tal nível de profundidade que permita identificar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo e reunir – numa interpretação unificada - inúmeros aspectos do objeto pesquisado e tendo ainda em vista que a pesquisa foi realizada em uma específica organização industrial de médio porte do ramo de eletro-eletrônicos, através de instrumentos de coletas de dados impressos.

É também aplicada, pois pretendeu identificar determinadas competências em gestores e líderes, podendo auxiliar as empresas do segmento em processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e desempenho das diversas áreas que compõe a organização. A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não, tendo, portanto, finalidade prática. (Vergara (1997) citado por Rizzati, 2002:133).

Os dados utilizados nesta pesquisa são oriundos de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos pela primeira vez pelo pesquisador, utilizando instrumento de coleta de dados impresso e os dados secundários foram obtidos de levantamentos bibliográficos em material relacionado ao estudo da competência e assuntos co-relacionados (livros, teses e dissertações desenvolvidas em torno de pesquisas semelhantes).

Para a obtenção dos dados primários junto aos gestores e líderes da organização em estudo, optou-se pelo método da comunicação não disfarçada, que consiste no questionamento oral ou escrito dos respondentes para obtenção do dado desejado, fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio. Utilizou-se para isto um instrumento não disfarçado - o qual permite ao respondente saber sobre os propósitos da pesquisa e sobre quais temas está sendo indagado - o questionário autopreenchido, no qual as perguntas, a ordem e as opções de respostas são as mesmas para todos os respondentes e que apresenta como vantagens a simplicidade de aplicação e facilidade na tabulação, análise e interpretação.

c) Delimitação da população e tamanho da amostra

Para a realização deste trabalho, a população investigada restringiu-se aos níveis hierárquicos de gestores (gerentes e supervisores) e líderes de todos os setores alocados na

Unidade Manaus da organização pesquisada, a saber: Departamento Industrial (Produção, Engenharia industrial, Controle de qualidade e Automação industrial), Departamento de Logística, Departamento Administrativo-financeiro (Contábil / Financeiro, Manutenção predial e Expedição), Departamento de Recursos humanos, sendo o total:

- Gestores (gerentes e supervisores): 12
- Líderes: 18

Optou-se pela realização de censo em vez de pesquisa por amostragem, pelos seguintes aspectos do caso estudado, de acordo com critérios de disponibilidade e acessibilidade: a população definida é pequena e os dados a respeito da população são facilmente conseguidos.

d) A pesquisa

Para a mensuração e planejamento da coleta de dados foi utilizado um instrumento de coleta estruturado e não disfarçado, o questionário, levando-se em consideração que esta pesquisa é descritiva, é um estudo de campo, além de haver a necessidade de linearização das questões, devido à variação do nível de escolaridade dos respondentes e ainda pela possibilidade de acesso fácil aos pesquisados. Neste instrumento autopreenchido foi utilizada uma escala de classificação por item, a Escala de Likert¹.

A versão inicial do questionário foi elaborada de acordo com aspectos apontados por Mattar (2001:108) e McDaniel & Roger (2003:326), tomando-se como referência a pesquisa bibliográfica - principalmente estudos de Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) - sendo composta por cinco partes: (1) solicitação para cooperação, (2) dados de identificação, (3) instruções para sua utilização e (4) questões.

Para a elaboração da primeira versão do questionário, as competências individuais tidas como relevantes foram listadas e classificadas em cinco dimensões: saber agir e reagir com pertinência; saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto; saber transpor; saber

¹ A Escala de Likert consiste numa série de afirmações que expressam uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao conceito em estudo e na qual é pedido aos entrevistados que expressem seu nível de aprovação ou desaprovação em relação a cada afirmação. Cada entrevistado recebe então um

aprender e aprender a aprender e saber envolver-se (Figura 1 e Quadro 1). Tal classificação foi inspirada em estudos de Le Boterf (2003) e Zarifian (2001).

As competências individuais inicialmente classificadas constituíram sessenta e nove questões fechadas, através das quais se procurou identificar a percepção de cada respondente em relação às competências individuais mais relevantes identificadas na revisão da literatura.

Para identificar o grau de importância de cada uma das competências optou-se por utilizar nos questionários uma escala de avaliação semelhante às propostas por Osgood et al. (citado por Mattar (2001:209)), do tipo diferencial semântico, por serem escalas de fácil constituição, aplicação e análise.

A escala adotada foi constituída de cinco pontos (numerados de 1 a 5), empregando-se em seus extremos duas expressões de significados opostos (extrema importância e menor importância) para classificar cada competência, de modo que quanto mais próximo do número 1 o respondente se posicionar, menor o grau de importância do item e, quanto mais próximo do número 5, maior o grau de importância percebido.

Após uma revisão do conteúdo das perguntas, redação das questões e análise da seqüência das mesmas, ocasião em que foram eliminadas aquelas que apresentavam duplicidades, ambigüidades e irrelevâncias, a primeira versão foi submetida a um pré-teste, com o objetivo de verificar como a mesma se comportaria numa situação real de coleta de dados, respondendo aos seguintes questionamentos: as questões seriam entendidas? As opções das respostas das questões fechadas estariam completas? A seqüência das perguntas seria coerente? Haveria objeções na obtenção das respostas? As perguntas seriam dúbias? Qual o tempo necessário para responder?

O pré-teste foi aplicado em dois respondentes que não faziam parte da população/amostra definida para a pesquisa. Com base nas respostas destes, foram feitas algumas correções com o objetivo de tornar o texto mais simples e foram excluídas cinco questões consideradas redundantes e/ou passíveis de mais de uma interpretação.

Então, o instrumento em sua versão final ficou assim configurado: 64 questões fechadas, baseadas em 49 competências percebidas como relevantes e classificadas em cinco dimensões (Quadro 1). A versão final pode ser apreciada nos Anexos B, C e D.

e) Coleta de dados

A aplicação dos questionários na empresa pesquisada ocorreu em dezembro de 2004, sendo a participação decorrente da cooperação voluntária dos pesquisados.

Considerando a dificuldade de abordar o gestor no seu ambiente de trabalho e para maximizar a aplicação dos questionários, os mesmos foram distribuídos durante o período de trabalho, sugerindo aos envolvidos que os mesmos fossem respondidos nos momentos de almoço e intervalos.

No momento da aplicação dos instrumentos utilizou-se o método de comunicação não disfarçada e foi esclarecida ao respondente a relevância de sua participação nessa pesquisa. Cerca de dez dias após a distribuição os questionários foram recolhidos.

f) Análise dos dados

As análises estatísticas dos dados coletados, assim como os gráficos ilustrativos apresentados na presente pesquisa foram desenvolvidos com a utilização dos recursos aplicativos do *Minitab 12 for Windows* e *Microsoft Excel 2003*. Utilizaram-se os recursos da estatística descritiva para obtenção da média aritmética e calcular o desvio padrão de cada variável, visando verificar a distribuição dos sujeitos em torno do ponto central (Mattar, 2001: 189 a 203). Esses resultados permitiram fazer uma análise comparativa entre as percepções de gestores (gerentes, supervisores) e líderes acerca das competências individuais.

O resultado desta análise e as discussões acerca do mesmo podem ser observados no Capítulo 3.

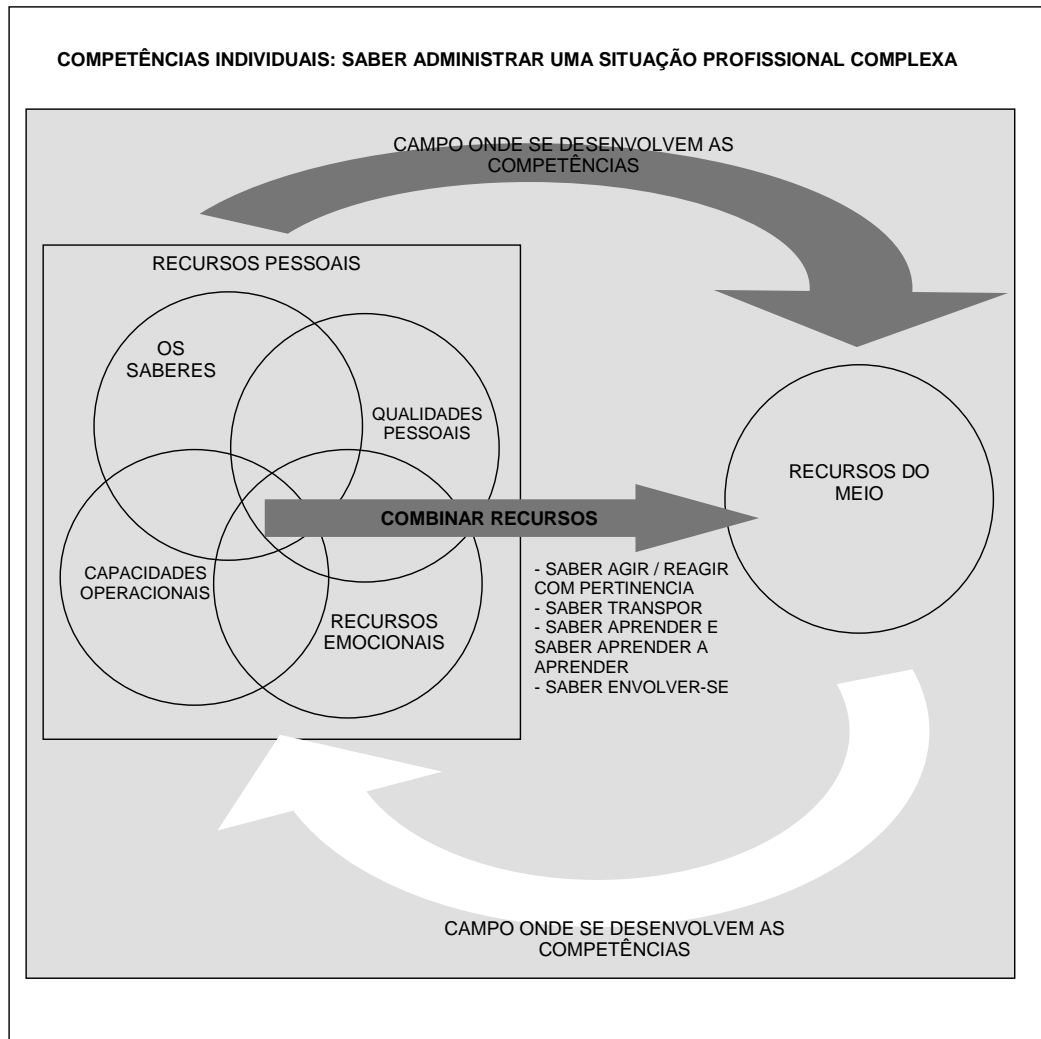


Figura 1: Combinar recursos para desenvolver competências
 Fonte: A autora

DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA
SABER O QUE FAZER
SABER IR ALÉM DO PRESCRITO
SABER ESCOLHER NA URGÊNCIA
SABER NEGOCIAR
SABER ARBITRAR, DECIDIR
SABER ENCADEAR AÇÕES DE ACORDO COM UMA FINALIDADE
SABER TRANSPOR
SABER MEMORIZAR SITUAÇÕES E SOLUÇÕES-TIPO
SABER DISTANCIAR-SE
SABER UTILIZAR OS CONHECIMENTOS PARA "MODELIZAR"
SABER DETERMINAR E INTERPRETAR INDICADORES DE CONTEXTO
SABER CRIAR CONDIÇÕES DE TRANSPONIBILIDADE COM AUXÍLIO DE ESQUEMAS TRANSFERÍVEIS
SABER APRENDER E SABER APRENDER A APRENDER
SABER TRANSFORMAR A AÇÃO EM EXPERIÊNCIA
SABER DESCREVER COMO SE APRENDE
SABER AGIR EM CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM
SABER ENVOLVER-SE
SABER DESENVOLVER SUA SUBJETIVIDADE
SABER ASSUMIR RISCOS
SABER EMPREENDER
ÉTICA PROFISSIONAL
SABER COMBINAR RECURSOS (SABER CONSTRUIR COMPETÊNCIAS A PARTIR DE RECURSOS PESSOAIS E DO MEIO E SABER TIRAR PARTIDO DESSES RECURSOS)
SABER MOBILIZAR OS PRÓPRIOS RECURSOS E OS DAS REDES PROFISSIONAIS NA HORA CERTA
SABER MODULAR / COMBINAR SUA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EM FUNÇÃO DAS SITUAÇÕES QUE ENCONTRA
SABER "AVANÇAR ANTECIPANDO", ISTO É, GANHAR TEMPO PARA DECIDIR PROCEDENDO POR DEDUÇÃO, DECIDINDO ANTECIPADAMENTE SEM TER O TOTAL DAS INFORMAÇÕES
RECURSOS PESSOAIS
SABERES
DETER SABERES TEÓRICOS
DETER SABERES DO AMBIENTE
DETER SABERES PROCEDIMENTAIS
CAPACIDADE OPERACIONAL
DETER O SABER-FAZER FORMALIZADO
DETER O SABER-FAZER EMPÍRICO
DETER O SABER-FAZER COGNITIVO
QUALIDADES PESSOAIS
DETER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS : APRESENTAR CARACTERÍSTICAS / QUALIDADES PESSOAIS QUE ADEQUEM-SE AO SEU TRABALHO (RIGOR, CONVICÇÃO, CURIOSIDADE, REATIVIDADE, COOPERAÇÃO, INICIATIVA, CAPACIDADE DE ESCUTAR, TENACIDADE , AUTOCONFIANÇA....)
RECURSOS EMOCIONAIS
SABER SUPORTAR PRESSÕES NO TRABALHO
SABER SUPORTAR PRESSÕES PESSOAIS
APRESENTAR CONSCIÊNCIA EMOCIONAL
CONSEGUIR TER EXPRESSÃO EMOCIONAL
TER CONSCIÊNCIA EMOCIONAL PARA PERCEBER OS OUTROS
SABER AGIR COM INTENCIONALIDADE
SABER AGIR COM CRIATIVIDADE
SABER AGIR COM ELASTICIDADE
CONSEGUIR ESTABELECEER CONEXÕES INTERPESSOAIS
APRESENTAR INSATISFAÇÃO CONSTRUTIVA
SABER TER COMPAIXÃO
CONSEGUIR TER PERSPECTIVA
SABER AGIR COM INTUIÇÃO
CONSEGUIR ESTABELECEER RAIOS DE CONFIANÇA
TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE PODER PESSOAL
SABER AGIR COM INTEGRIDADE
TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO ESTADO DE SAÚDE GERAL
TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE QUALIDADE DE VIDA
TER FACILIDADE PARA RELACIONAR-SE
TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE DESEMPENHO ÓTIMO
RECURSOS DO MEIO
O ENTORNO (SOCIAL, PROFISSIONAL, PESSOAL) PODE SER MAIS OU MENOS FAVORÁVEL À EMERGÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS. ELE PODE ENCORAJAR OU NÃO, FACILITAR OU NÃO ESSA INTERVENÇÃO OU ESSA COMPOSIÇÃO (MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS, MEIOS DE TRABALHO, INFORMAÇÕES - BANCOS DE DADOS, REVISTAS E PUBLICAÇÕES RELACIONADAS E REDES RELACIONAIS, LABORATÓRIOS ...)

Quadro 1: Dimensões da competência

Fonte: A autora

2. COMPETÊNCIA: ABORDAGEM CONCEITUAL

Este capítulo, que desenvolve a revisão da literatura e apresenta termos e expressões pertinentes ao tema, compõe-se pelos seguintes itens: apresentação de aspectos conceituais de competência; contextualização da competência sob as óticas da Escola clássica de administração e de uma conceituação mais moderna, esta última orientada principalmente pelos estudos de Philippe Zarifian e Guy Le Boterf; delineamento do cenário brasileiro; terminando por apresentar um enfoque sobre as competências individuais e as estratégias organizacionais.

2.1 A COMPETÊNCIA: ESCOLA CLÁSSICA X CONCEPÇÃO MODERNA

Para contextualizar historicamente o tema, observamos, na Escola de Administração Científica (referência aos estudos realizados, principalmente, por Frederick W. Taylor e Henri Fayol), por volta de 1900, preocupações centradas em produção, controles, desenvolvimento técnico, especialização do colaborador e racionalização dos tempos e métodos. Além disso, partia-se do princípio que o homem evita o trabalho, precisa trabalhar sob supervisão, não gosta de assumir responsabilidades e, portanto, faz-se necessária uma administração rígida, ameaçadora e controladora. Ainda, “é fundamental no pensamento de Taylor o conceito de especialização e de eliminação de todos os elementos estranhos a fim de que a atenção esteja concentrada na tarefa essencial” e que “o trabalhador age de acordo com o interesse pelo ganho material, o qual o leva a produzir individualmente o mais possível” (Lodi,2003:31).

Harrigton Emerson (1912), citado por LODI (2003:36), em 1912 propôs 12 princípios para a eficiência, entre eles o da competência: “a melhor prática de trabalho depende de experiência e conhecimento num volume tal que nenhuma pessoa, numa especialidade limitada, pode dominar”, caracterizando bem o sentido da visão taylorista, onde apenas o grau de conhecimento e a experiência são suficientes para o indivíduo ser ou não classificado como competente. Como citado por Le Boterf (2003:69), “a organização taylorista age sempre “como se” a competência se reduzisse a reproduzir, em situação de trabalho, a divisão dos recursos possíveis. A abordagem taylorista classifica e seleciona”.

A partir de 1940, com a popularização da Escola de Relações Humanas (movimento iniciado por George Elton Mayo), começa-se a perceber a importância do homem na

organização e a estudar como ele interage neste ambiente. São introduzidas idéias como trabalho em equipe e preparação de chefes democráticos para entender a lógica dos trabalhadores e também se originaram estudos sobre motivação e satisfação no trabalho e estudo das comunicações, passando esta escola a representar a oposição às idéias de Taylor, já que, além do ambiente, o homem motivado precisaria de reconhecimento, trabalho em grupo e boa comunicação, ou seja, as condições psicológicas também deveriam ser levadas em consideração.

A organização industrial é vital como cumprindo duas funções principais: produzir bens ou serviços e criar e distribuir satisfação entre seus membros. Ela tem, portanto, que atingir um balanço externo e um equilíbrio interno. Os problemas externos são geralmente apenas econômicos; os internos são de natureza social e psicológica. A organização na época (...) já tinha desenvolvido controles científicos para assegurar o seu equilíbrio econômico externo, mas ainda não apresentava maturidade administrativa para conseguir a cooperação que era a base do equilíbrio interno. (LODI, 2003: 74).

É certo que a Escola de Relações Humanas ajudou a entender a relação homem - organização e melhorar o ambiente de trabalho, mas não tornou essas relações satisfatórias, pois a colaboração humana não é uma questão inteiramente lógica: ela pressupõe códigos sociais, convenções, tradições e modos rotineiros de responder a situações. Sem tais códigos e convenções, não é possível estabelecer boas relações de trabalho. (Lodi, 2003:75)

Com a Escola Behaviorista e Kurt Lewin vê-se nascer os experimentos de dinâmicas de grupo, liderança e comunicação, que deram oportunidade, pela primeira vez, para a psicologia utilizar experimentação para estudar a vida do grupo, desenvolvendo técnicas de pesquisa social. A falha desta escola foi não dar importância à relação do grupo com o ambiente externo, preocupando-se apenas com o comportamento do primeiro (Lodi, 2003:111).

Na década de 60, evidencia-se de outra forma a relação entre os pontos mostrados anteriormente, onde o foco não é só a organização ou só o homem, mas a necessidade de haver um ‘entrosamento’ entre eles, percebendo-se a importância do estudo do Comportamento organizacional, que segundo Schermerhorn (1999:27) “é o estudo de indivíduos e grupos em organizações. É um corpo de conhecimento que se aplica a todos os

tipos de ambientes de trabalho – pequenos e grandes, empresas lucrativas ou sem fins lucrativos” e que se dedica a compreender a integração e aplicação do enfoque de várias ciências comportamentais (psicologia, sociologia e antropologia) e sociais (economia e sociologia) no comportamento humano nas organizações – levando-se em conta ainda meio ambiente, tecnologia e estrutura, buscando também apresentar soluções práticas para o desenvolvimento da relação homem-organização (estudos de satisfação no trabalho, rotatividade, absenteísmo, desempenhos do grupo e individuais e outros), nascendo aqui a preocupação com o desenvolvimento do indivíduo, como comentado por Fleury e Fleury: “observa-se a combinação dos conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais , criando competências que podem agregar valor à organização” (2001:61).

Na década de 80, os países ocidentais começam a conceber novas idéias, revendo seus conceitos acerca de configuração organizacional e gestão de pessoas, surgindo assim, a gestão² estratégica dos recursos humanos, onde o capital humano passa a ser parte integrante das estratégias de negócios, começando a ter importância fundamental o desenvolvimento do indivíduo para a realização das estratégias da empresa e o trabalho em equipe, observando-se uma crescente preocupação com o gerenciamento da cultura da empresa.

Com o aumento da competitividade e o processo de globalização na década de 90, consolidaram-se mais as relações entre as políticas de recursos humanos e estratégias das empresas, assumindo bastante importância o conceito de competências, servindo até mesmo de base para modelo de gerenciamento de pessoas (Fleury e Fleury, 2001: 63 a 64).

² Gestão : ato de gerir, gerência (FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1993 , Rio de Janeiro , Nova fronteira).

2.2 COMPETÊNCIA: COMBINAR RECURSOS

Como a definição mais tradicional de competência é aquela em que a produtividade está vinculada à visão do trabalho (relacionado à execução de uma rotina predefinida) separado ou independente do trabalhador (que é visto como um “conjunto” de habilidades capazes de realizar as atividades do posto) e à rapidez com que as tarefas são executadas, as competências não são normalmente vinculadas às habilidades sociais e de comunicação do indivíduo; ele não é levado a avaliar a situação e interpretá-la para decidir ou resolver, e tão pouco a buscar informações para tal, pois cada um isola-se em seu posto, especializando-se e desenvolvendo um conhecimento bastante específico, o que acaba por pulverizar os saberes, dificultando o compartilhamento das experiências (Zarifian, 2001:37).

Exige-se muito mais do profissional atualmente e não é mais suficiente o “saber fazer”, sendo necessário saber o que fazer numa situação fora dos procedimentos ou dos problemas comuns do dia-a-dia, sabendo administrar suas atividades nas mais diferentes situações, usando seus recursos para criar, inovar e reconstruir. Para administrar situações, o profissional inventa e traça o caminho e, após cada etapa, avalia a nova situação e segue repetindo estes passos até resolver o problema (Le Boterf, 2003:37).

Para Le Boterf (2003:38 a 55), este saber administrar compreende as seguintes fases:

- Saber agir com pertinência: é agir não apenas com o “saber fazer”, mas também com o “saber **o que** fazer”, principalmente em situações de crise ou naquelas em que o resultado esperado não é claro. “A competência é uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica”;
- Saber mobilizar em um contexto: saber articular, combinar todos os recursos disponíveis (conhecimentos, habilidades, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, etc) de acordo com o cenário apresentado;
- A competência em situação: é o saber agir de acordo com o ambiente ou contexto onde se desenrola a ação, avaliando-o e adaptando-se a ele;

- Mobilizar os recursos de uma rede: capacidade de buscar informações externas aos seus próprios conhecimentos e habilidades (consultores, colegas de trabalho, livros, cursos etc) sendo a ação resultante fortemente influenciado pelo sistema sócio-cultural do qual o indivíduo faz parte e pela cultura da organização a que ele pertence;

- Saber combinar: a competência também decorre do “saber combinar”: conhecimentos gerais com conhecimentos profissionais, estratégias com situações e outros, ou seja, saber integrar conhecimentos e recursos diversos e concretizá-los na forma de ações e realizações de atividades. Aqui, o desenvolvimento de conhecimentos gerais (português, matemática, ciências...) nos profissionais tende a desenvolver a vontade e a capacidade de aprender, bem como propicia uma melhor operacionalização das competências.

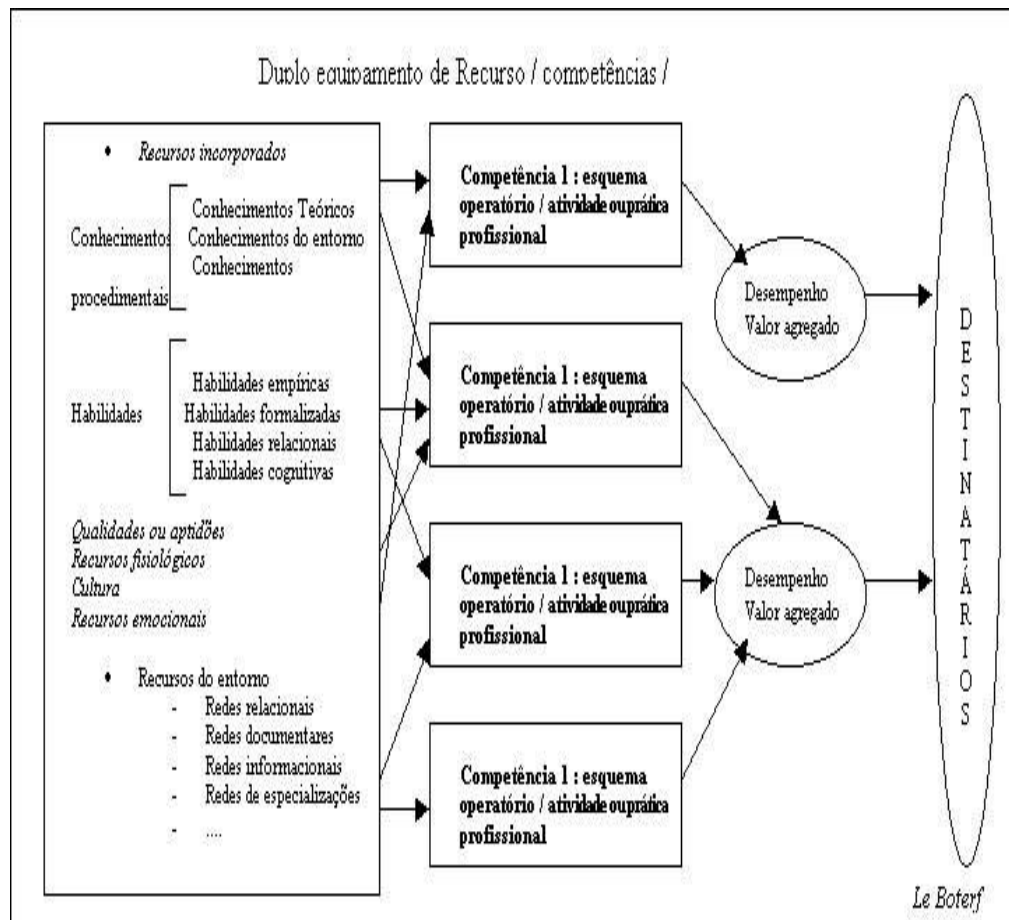


Figura 2: Duplo Equipamento de Recursos / Competências / Desempenho
Fonte: Le Boterf (2003:67)

Esta combinação entre os conhecimentos e as situações antes vivenciadas – bem como o resgate das combinações anteriores - é ato contínuo, e é incessantemente utilizada e conectada sob diferentes aspectos, dependendo do contexto, formando novos conhecimentos e experiências, permitindo ainda a formulação / visualização de um problema-solução.

A Figura 2 (página anterior) mostra que o campo dessas conjugações se desenvolve a partir da combinação dos recursos e da competência operacionalizada do indivíduo³, sendo estes recursos de duas ordens (Le Boterf, 2003: 64 a 130) :

- ✓ Recursos pessoais
- ✓ Recursos de seu meio

Os recursos pessoais dizem respeito ao sujeito e são incorporados (saberes, saber-fazer, aptidões, habilidades, experiências acumuladas); os recursos do meio são as instalações, as máquinas, as redes relacionais e as informações.

Os recursos pessoais

Uma das características essenciais da competência do indivíduo é saber escolher e combinar seu próprio conjunto de saberes, aptidões, qualidades pessoais e experiências em determinados cenários – problemas, projetos, atividades do dia-a-dia, etc, então “é preferível abandonar os raciocínios em termos do saber ser ou, mais precisamente, converter o saber ser em exigência de saber agir”, ou seja, é mais importante deter-se em descrever como uma tarefa será realizada e quais os parâmetros de medição da qualidade (e outros) e não tentar descrever a personalidade do indivíduo que a realizará, de modo que seja mais importante o saber-agir profissional, que se compõe do seguinte (Le Boterf, 2003:94 a 126):

³ Esta combinação compreende: saber atualizar mais que saber aplicar (a competência é construída pelo sujeito e não é pré-definida, sendo um acontecimento ou processo que depende de uma série de recursos disponíveis, ou seja, a competência é da ordem da atualização, e não da realização ; saber transpor (a competência também engloba transferir a experiência adquirida para as situações atuais ou ainda para atividades, postos de trabalho ou cargos diferentes e, até, entre empresas de ramos diferentes, sendo para isso necessária a competência no “saber combinar”, antes mencionada; saber aprender e saber aprender a aprender (tirar lições da experiência , refletir sobre suas ações) ; saber envolver-se (a competência compreende o querer agir, para depois seguir para o poder e saber agir. Dependendo da auto-avaliação do sujeito, que levará em conta sua própria experiência, grau de conhecimento do assunto, valores etc, ele se sentirá – ou não – encorajado a decidir ou resolver a situação. “Esse envolvimento cria a confiança : o profissional é aquele com quem se pode contar. Ele não passa cheques sem fundo de seu capital de saber-fazer e de confiança. Sua competência leva os outros a suporem que ele se compromete a velar por essa área e a tomar as medidas necessárias para isso”) (LE BOTERF, 2003:64 a 80).

- ✓ **Saberes⁴**
- ✓ **Saber-fazer ou Capacidade operacional⁵**
- ✓ **Aptidões ou qualidade pessoais (o saber ser)⁶**
- ✓ **Recursos emocionais⁷**

O Quadro 2 sintetiza os tipos de saberes e saber-fazer e demonstra hipóteses sobre o modo de manifestação dos mesmos.

TIPO	FUNÇÃO	MODO PRINCIPAL DE AQUISIÇÃO	MODO DE MANIFESTAÇÃO
SABERES TEÓRICOS	Saber compreender	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo
SABERES DO MEIO	Saber adaptar-se	Formação contínua e experiência profissional	Declarativo
SABERES PROCEDURAIS	Saber agir conforme a situação Saber como proceder	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo e procedural
SABER-FAZER OPERACIONAL	Saber proceder Saber operar	Experiência profissional	Procedural
SABER-FAZER EXPERIENCIAL	Saber agir em função de algo	Experiência profissional	Procedural
SABER-FAZER SOCIAL OU RELACIONAL	Saber cooperar Saber conduzir-se	Experiência social e profissional	Procedural
SABER-FAZER COGNITIVO	Saber tratar a informação Saber racionalizar	Educação formal Formação inicial e contínua ; experiência social e profissional analisada	Procedural

Quadro 2: Tipos de saber e saber-fazer
Fonte: Le Boterf (2003:124)

4 Saberes : saberes teóricos (servem para entender e explicar uma situação, um processo, uma anomalia, etc e referem-se mais aos procedimentos que aos processos, ou seja , o profissional deve entender aquilo que faz. Exemplos: Princípios de eletricidade, Legislação etc ; saberes do meio (referem-se ao contexto com o qual o indivíduo interage. Exemplos : Conhecimento das máquinas, características dos clientes, características dos produtos, cultura da empresa etc); saberes procedimentais (descrevem o como-fazer e estão atrelados à atividade a ser desenvolvida. Exemplos : Procedimento de controle de um processo industrial, método de análise de valor, procedimento para atualização do estoque, método de elaboração do Diagrama de Pareto, etc) (Le Boterf, 2003: 94 a 126)

5 Saber fazer : saber-fazer formalizado (condutas, métodos e instrumentos que o profissional domina na aplicação prática); saber-fazer empírico (decorre da experiência do indivíduo. É a partir dele que o sujeito poderá reconhecer sinais que caracterizem determinadas situações e a classifiquem de acordo com contextos já vivenciados , sendo ligado à pessoa e por isso mesmo dificilmente formalizável. Exemplos : o “olhar” do forneiro que estima a temperatura da matéria em fundição, o “nariz” do perfumista, o gesto seguro do pedreiro, o “senso clínico” do médico etc); saber-fazer cognitivo (é colocado em prática quando o indivíduo interage com o meio e correspondem à criação ou invenção. Exemplos : formulação, análise e resolução de problemas; concepção de projetos, tomada de decisão). (Le Boterf , 2003: 101 a 114).

6 Aptidões : são qualidades tais como : força de convicção, reatividade, proatividade, rigor, curiosidade, iniciativa, empatia,etc. São difíceis de descrever e é desnecessário tentar mensurá-las, pois o que se busca na verdade (ou ainda o que se obtêm) são qualidades contextualizadas, ou seja, aquelas combinadas com determinadas situações) (Le Boterf , 2003: 126).

7 Recursos emocionais : neste campo estão a intuição, a improvisação e outros (Le Boterf , 2003:126).

Os recursos do meio

São as máquinas e equipamentos, os meios de trabalho, as informações e as redes relacionais, que bem combinadas com os recursos pessoais são fundamentais no processo de construção da competência. Exemplos: redes de especialização, bancos e redes de dados, coleções, bases de casos, redes e associações profissionais, dicionários de dados normalizados, observatórios, *etc*, devendo ser levados em consideração, pois a competência do indivíduo não é independente das condições da produção e o processo deve ser analisado para avaliar se permite o desenvolvimento dos envolvidos (Le Boterf, 2003:130).

O profissionalismo

Sobre a construção do profissionalismo, pode-se dizer que ele:

“(…) se constrói na articulação de três ‘domínios’, que podem ser visualizados na Figura 3 (próxima página), que mostra toda a ambigüidade de expressões como, por exemplo, ‘mobilizar suas competências’. A competência profissional não reside nos recursos (conhecimentos, habilidades, etc) a mobilizar, mas na própria mobilização desses recursos. Para que haja competência é preciso que haja colocação em jogo de um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, etc.). Esse equipamento é a condição do profissionalismo. É o ponto de partida que torna visível a competência profissional. É preciso que haja a operacionalização e transformação para que a instrumentação aceda ao estatuto da competência. Os saberes-recursos não constituem a competência, mas aumentam ou diminuem as chances de ser competente.” (Le Boterf, 2003:50)

Sendo, assim, possível resumir o perfil do profissional no Figura 4 a seguir (Le Boterf, 2003:91).

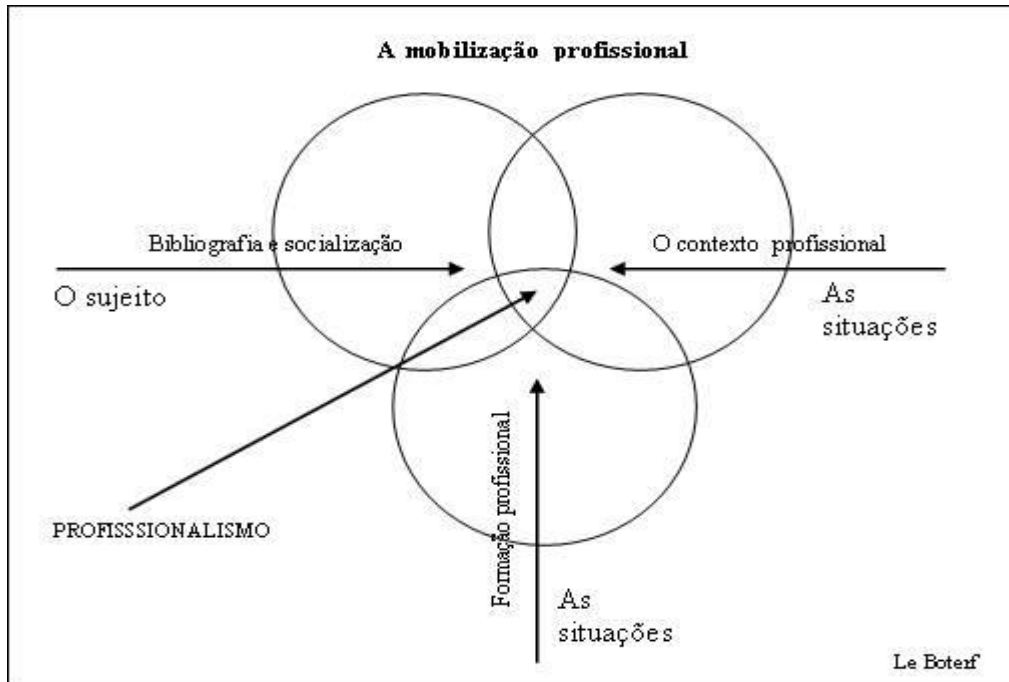


Figura 3: A mobilização profissional
 Fonte: Le Boterf (2003:50)

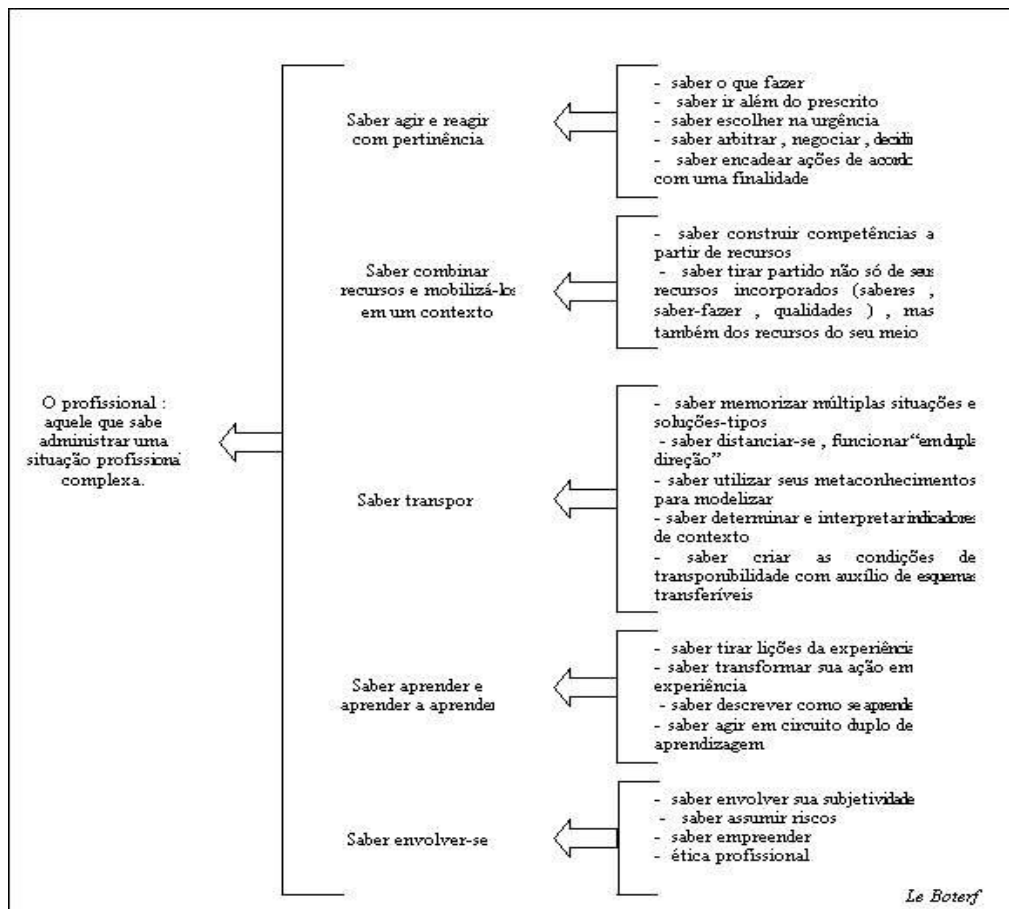


Figura 4: Perfil do profissional
 Fonte: Le Boterf (2003:92)

Competência do indivíduo e do grupo x assumir a competência

“A competência é realmente a competência de um indivíduo (e não a qualificação de um emprego) e se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional, logo, a maneira como ele enfrenta essa situação está no âmago da competência) (...), em outras palavras, a competência só se manifesta na atividade prática, é dessa atividade que poderá decorrer a avaliação das competências nela utilizadas” (Zarifian, 2001:68).

A competência agrega “o tomar iniciativa” e “assumir a responsabilidade” do sujeito nas situações profissionais que enfrenta:

“(...) a competência é assumida, resulta de procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela (...); o tomar iniciativa (...) significa que o ser humano não é um robô aplicativo, que possui capacidade de imaginação e invenção que lhe permitem abordar o singular e o imprevisto, que o dotam da liberdade de iniciar alguma coisa nova, nem que de forma modesta. Alguma coisa da qual ele sabe que é inventor e, logo, que pode permitir que dê valor ao seu próprio trabalho.” (Zarifian, 2001: 69).

Assim, o “assumir responsabilidade” está, quase sempre, ligado a objetivos que medem desempenho (qualidade, prazo, produtividade...), o que torna esses objetivos e suas conseqüências claramente interligados. (Zarifian, 2001:70)

Quanto às relações em grupo, a competência compreende a capacidade de prover o direcionamento de indivíduos para o mesmo objetivo, cada qual ciente das conseqüências e assumindo as responsabilidades por seu desempenho e resultados, buscando, além disso, competências (e ferramentas, informações, recursos) que ainda não possui, em determinada situação, para que sejam atingidos seus objetivos, pois se “pressupõe que os assalariados reconheçam as implicações comuns e estejam dispostos a empenhar-se em conjunto em torno delas” (Zarifian, 2001:74).

Para Zarifian (2001:56) “o trabalho torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional” e “... a competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação que a

nutrem de todos os lados (...)”, ou seja, mesmo que a competência dependa de cada indivíduo pessoalmente ela deve ser assumida pelo coletivo:

“O trabalho em equipe (...) fornece um quadro e um referencial para a ação de cada pessoa e formaliza a convergência necessária das ações profissionais, mas cada pessoa singular torna-se importante em si mesma. O sucesso da ação do coletivo fica pendente, por assim dizer, da competência ativa de cada um, não no sentido puramente maquinal da complementaridade das operações dos operários ao longo de uma linha de automóveis, mas no sentido do valor individual das iniciativas tomadas diante dos eventos, dos casos que exigem tratamento, do serviço a produzir, posto que elas (as iniciativas individuais) concorrem para o sucesso da ação coletiva. Não há mais automaticidade no encerramento das ações. O que quer dizer que a subjetividade de cada indivíduo está envolvida. E é isso que fundamenta, no seu âmago, o fato de a questão do indivíduo revelar-se como tal e não poder mais ser reduzida à questão do grupo a que ele pertence.” (Zarifian, 2001:64).

A competência do profissional emerge da combinação entre os recursos pessoais e do meio (Le Boterf, 2003:50). Dentre os recursos pessoais, os emocionais representam uma parcela significativa, uma vez que o raciocínio só pode ser verdadeiramente pertinente quando informado pelas emoções e as capacidades emocionais ajudam a reduzir o campo de alternativas, permitindo tomar decisões em um tempo restrito (Damásio (1985) citado por Le Boterf, 2003:126). Como atualmente as empresas estão cada vez mais voltadas para as questões humanas (trabalhos em equipe, relacionamentos, criatividade, harmonia, inovação, etc), para entender de que forma estes pontos podem ser desenvolvidos e trabalhados para ajudar os indivíduos de suas organizações a serem mais bem sucedidos e competentes, faz-se necessária uma abordagem conceitual da Inteligência emocional, pela relevância do tema diante do contexto apresentado.

A perspectiva da Inteligência emocional

Estudos nesta área apontam que nem sempre os indivíduos mais inteligentes, e nem mesmo os mais brilhantes intelectualmente, são bem sucedidos, seja nos negócios ou na vida pessoal.

Segundo Cooper (1997:15), a “inteligência emocional é a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de

energia, informação, conexão e influência humana”. Assim, o profissional que tiver desenvolvido sua inteligência emocional será capaz de entender de maneira mais rápida, completa e hábil os problemas, os conflitos, as oportunidades e as melhorias, conseguindo estabelecer conexões e interações que proporcionem melhores resultados e soluções, utilizando para isso a energia das emoções, a intuição e um alto grau de auto-entendimento e conexão com o grupo do qual faça parte.

Sobre emoções e sentimentos, Cooper escreve:

“Ao contrário do que se pensa geralmente, as emoções não são inerentemente positivas ou negativas; em vez disso, elas constituem a fonte mais poderosa de orientação, autenticidade e energia humanas e podem oferecer um manancial de sabedoria intuitiva. (...) os sentimentos nos proporcionam uma informação vital e potencialmente proveitosa em cada minuto do dia (...). Não basta, naturalmente, apenas ter sentimentos. A inteligência emocional quer que aprendamos a reconhecer e valorizar os sentimentos – em nós mesmos e nos outros – e que reajamos apropriadamente a eles, aplicando eficazmente a informação e a energia das emoções em nossa vida”. (1997:18)

Cooper demonstra um modelo para o desenvolvimento da inteligência emocional na empresa e na vida pessoal – Modelo de Quatro Bases, que pode ser visualizado na Figura 5 a seguir e no qual cada base representa o seguinte (Cooper, 1997):

1. Alfabetização emocional: compreende a construção da base do desenvolvimento da inteligência emocional e compreende a *Honestidade emocional* (reconhecer e expressar sentimentos sinceros); *Energia emocional* (disposição, ânimo para enfrentar situações sem perder o controle emocional); *Feedback emocional* (reconhecer e escutar os sinais de descontrole emocional) e *Intuição prática* (percepção extra-sensorial que favorece a criatividade e a inspiração).

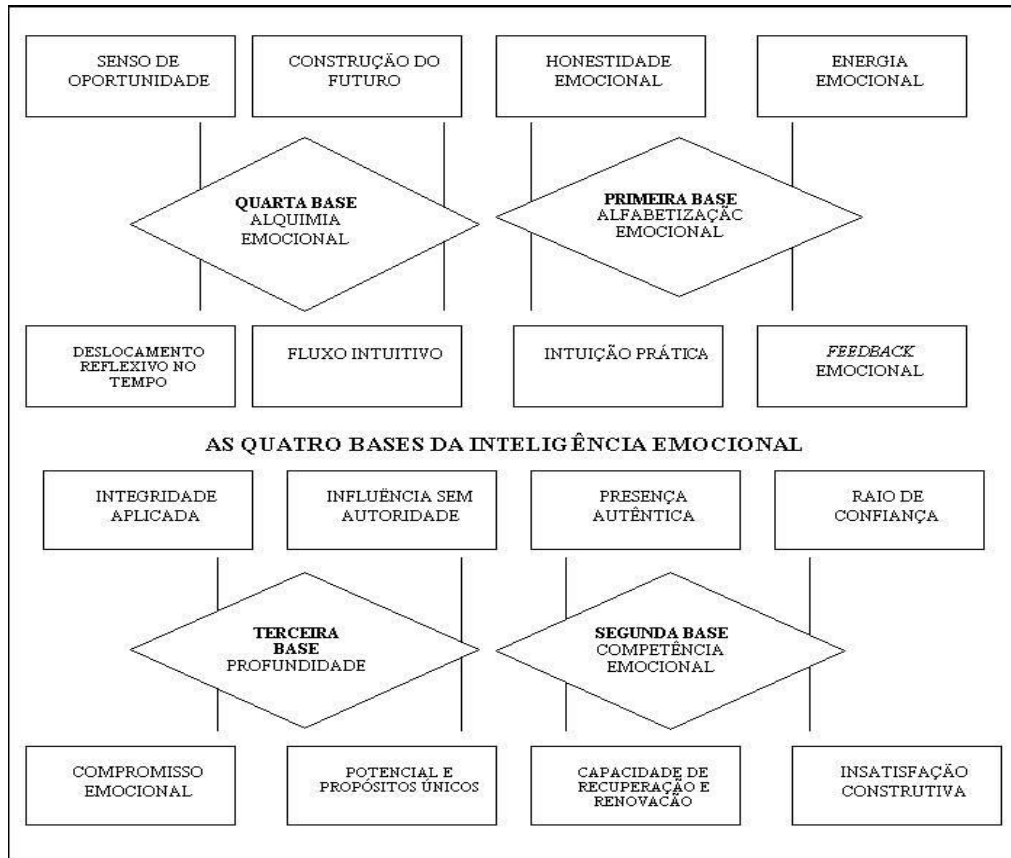


Figura 5: As quatro bases da inteligência emocional
 Fonte: Cooper (1997:15).

2. Competência emocional: construção da credibilidade e autenticidade, da capacidade de ouvir administrar conflitos, expandindo o círculo de confiança, colocando em prática a alfabetização emocional. É composta por: *Presença autêntica* (ouvir e falar seriamente, com atenção e consideração); *Raios de confiança* (confiança emocional em si e nos que estão em volta); *Insatisfação construtiva* (estar direcionado para as mudanças) e *Capacidade de recuperação e de renovação* (enfrentar as adversidades sem perder o entusiasmo, adaptando-se à nova realidade).

3. Profundidade emocional: descreve meios para alinhar a vida e o trabalho com o potencial e propósito pessoal, sem perder a integridade, o empenho e a responsabilidade. São eles: *Potencial e propósito únicos* (ter senso do próprio valor pessoal, reconhecendo seus pontos fortes e fracos; ter definido um propósito); *Compromisso emocional* (forte automotivação, coragem e compromisso para superar as resistências); *Integridade aplicada* (discernir o

certo do errado) e *Influência sem autoridade* (por intermédio da ressonância emocional, os sentimentos se propagam de pessoa para pessoa).

4. Alquimia emocional: características para ampliar instintos criativos e a capacidade de conviver com problemas e tensões, aumentando, além disso, a percepção e o acesso a oportunidades emergentes: *Fluxo intuitivo* (conhecimento direto sem uso consciente do raciocínio); *Deslocamento reflexivo no tempo* (capacidade de sentir em profundidade um momento específico do tempo e perceber de maneira intuitiva as correlações e sentimentos evocados durante esse tempo); *Sentir as oportunidades* (estar atento sobre o que acontece no presente, mas procurando sentir como tudo ficará no futuro, utilizando intuição e instinto, além das outras percepções) e *Construção do futuro* (procurar pontos de mutação, agindo com humor e inteligência emocional, criando um futuro emocionalmente inteligente).

O processo da construção da inteligência emocional dentro das empresas, que começa com o gestor entendendo a si próprio como ser humano, acaba gerando melhores condições de ele compreender e se relacionar com os demais membros da organização, facilitando a concepção de ambientes criativos, harmoniosos e inovadores, potencializando novas idéias, novos modos de ver as coisas.

2.3 CENÁRIO BRASILEIRO

Nas empresas brasileiras, e não só nas européias e americanas, têm-se observado a tendência de adotar o gerenciamento por competências:

“Em um trabalho recente de pesquisa entre profissionais ligados à área de recursos humanos e estudo de casos em empresas, Fischer (1998) confirmou a tendência de as empresas brasileiras estarem passando por mudanças em suas práticas de gestão de pessoas, mudanças estas consistentes com o modelo de gestão estratégica de recursos humanos (Human Resources Management). Enfatizou ainda o princípio de gestão marcada por incentivos e valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida de exigência crescente dos resultados” (Fleury e Fleury, 2001:65).

Como este movimento começou no Brasil? No início da década de 50 foi introduzido no Brasil por empresas multinacionais um programa de treinamento e capacitação de supervisores (TWI – *Training Within Industry*), cujos objetivos eram capacitar supervisores para desempenhar papel de chefia, treinando e motivando os funcionários; este, porém não oferecia ferramentas para análise e solução de problemas. Este programa foi bastante difundido nas empresas brasileiras.

Neste período, observa-se um aumento das exigências para os cargos de liderança, objetivando melhorar o clima organizacional (habilidade de relacionamento interpessoal). Porém esta demanda ficava no campo das habilidades e não das competências sociais. (Fleury e Fleury, 2001:59).

Desde então, a gestão de recursos humanos no Brasil vem sofrendo grandes mudanças, o que se evidencia pela quantidade de trabalhos e pesquisas que mostram, detectam, relatam ou defendem mudanças nesta área (Fischer, 2001: 10).

Fleury (1999) citado por Fleury e Fleury (2001:65) indica ter observado mudanças significativas na maneira de gerir pessoas, ao ser incorporado o conceito de competência, inclusive com adoção de novas técnicas e instrumentos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e até o estabelecimento de modelos próprios, onde são indicados níveis de competência e as compensações condizentes com cada nível. O objetivo

destas mudanças é identificar e desenvolver pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade e pensamento estratégico, para que possam trabalhar alinhadas com as estratégias de negócios e competências essenciais da organização.

Cabe ressaltar que as condições indicadas em pesquisas realizadas no Brasil não podem ser generalizadas para as empresas brasileiras como um todo, pois a grande maioria destas ainda adota modelos tradicionais de gestão de pessoas (Fleury e Fleury, 2001:66).

Estudos realizados por Terra em empresas brasileiras ou naquelas que estão atuando no Brasil (2001:235), sugerem que:

- ✓ Elas precisam melhorar a comunicação interna, pois existem bloqueios para o estabelecimento de fluxo de informações, comunicação, documentos e know-how, e embora exista a preocupação em medir resultados, observam-se impedimentos à divulgação dos mesmos por toda a empresa.
- ✓ Nelas há necessidade de estimular o pensamento sistêmico, pois freqüentemente as pessoas estão envolvidas com suas próprias áreas de trabalho, já que ainda não é bastante difundido o uso de equipes multidisciplinares. As empresas parecem não estar realizando esforços no sentido de incrementar as carreiras dos funcionários com diferentes perspectivas e experiências.
- ✓ Políticas e práticas salariais defasadas em relação às melhores práticas do mercado e ao mercado internacional. Freqüentemente as empresas não adotam programas de recompensa, que estão associados ao desenvolvimento de trabalho em equipe, estímulo à inovação e compromisso com o longo prazo.
- ✓ A percepção de gerentes e diretores é de que os processos decisórios são lentos, centralizados e burocráticos. Isso indica claramente que no Brasil as empresa de médio e grande porte ainda estão, em sua grande maioria, estruturadas e organizadas sob regras hierárquico-burocráticas.

- ✓ Pouca importância dada ao aprendizado externo e às alianças com outras empresas (inclusive aos relacionamentos com universidades institutos de pesquisa), o que indica ambientes não inovadores.

Sobre as transformações que ainda precisam ser feitas nos países da América latina para dar continuidade às reformas e desenvolvimento na área de gestão de pessoal (onde se evidencia a justa ligação entre educação, modernidade e competitividade), Eboli afirma que:

“... um dos maiores obstáculos ao progresso dessa região é a falta de investimentos na qualificação e na educação da força de trabalho, bem como no desenvolvimento de competências locais, etapa essencial na busca da eficácia e da competitividade e que deve unir progresso e cultura, universo técnico e cultural”. (2001:109)

2.4 AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Atualmente, a competência tem aparecido como uma forma de redefinir as interações entre as pessoas (com suas capacidades e saberes) e as organizações (e suas relações com clientes, fornecedores, trabalhadores, processos de trabalho, etc) e tem sido empregada dentro da administração com diferentes dimensões e conceitos.

Dentro deste contexto, a dimensão mais abrangente é a noção de competências essenciais desenvolvida por Prahalad e Hammel (1990), que expressa uma dimensão organizacional de competências (citado por Ruas, 2001:247).

Pode-se ainda destacar as dimensões das competências funcionais (competências necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa – competências para produzir, para vender, etc), sendo este caso uma competência desenvolvida na dimensão de “grupos”, e as competências individuais, relativas ao indivíduo (Quadro 9).

Neste momento, passa a ser relevante tratar as competências relativas ao indivíduo, pois é ele que define o desempenho do trabalho na organização, já que, de acordo com Zarifian (2001:56), o trabalho é um prolongamento da competência pessoal do indivíduo, da

mobilização das próprias competências que ele é capaz de fazer diante das diversas situações profissionais.

Freqüentemente as competências essenciais (relativas à organização, ver Quadro 3) são as mais focadas quando se trata de definir as estratégias organizacionais, porém o caminho mais acertado seria ampliar o foco, levando em consideração a importância das competências individuais, que são as mais importantes, de maior contribuição e significado para a vida sócio-cultural e profissional das pessoas, sendo as bases de tudo isso o conhecimento e a informação, que são indicadas por Drucker (1999) (citado por Harb (2001:32)) como sendo duas das competências mais importantes do mundo moderno, que começam a ser considerados como patrimônio importante e principal diferencial competitivo das pessoas e das organizações. Além disso, o homem assume dentro das dimensões estratégicas um importante papel, atuando como formulador e/ou influenciador do processo de formação e implementação da estratégia, bem como construtor das condições para que a organização tenha vantagens competitivas. (Adler, 2002:57)

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de ser da empresa.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos e até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Quadro 3: Dimensões organizacionais da competência.
Fonte: Ruas (2001:248)

Assim, organizações verdadeiramente competitivas e competentes deverão distinguir-se pelo desenvolvimento e qualificação de seus funcionários. As organizações mais complexas já estão até desenvolvendo sistemas de educação continuada, algumas até transformando unidades de recursos humanos em universidades corporativas, com objetivo de aperfeiçoar cada vez mais o capital humano na organização (Eboli, 2001:109).

Contudo o papel central do recurso conhecimento para o desenvolvimento humano, empresarial e das nações não é novidade. A diferença agora é a velocidade com a qual os recursos-conhecimentos precisam ser aprendidos, apreendidos, gerados, disseminados. (Harb, 2001:33)

A geração de novos conhecimentos oportuniza um círculo virtuoso, estimulando o desenvolvimento de novas competências, se for encarado como processo contínuo dentro da organização (Terra, 2001:215). Como o aprendizado e a criação individual são principalmente compostos pela capacidade de combinar diferentes *inputs* e perspectivas, torna-se evidente que demandam uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos, com uma crescentemente combinação de habilidades diversas, conhecimentos e tecnologias de diferentes campos do conhecimento e de diferentes setores econômicos. As organizações (e os próprios gestores) estão sempre em busca de competências para que os gestores desempenhem suas funções alinhadas com os desafios estratégicos percebidos por elas. (Harb, 2001:34)

Desta forma observa-se que tendem a se fundir o desenvolvimento e formação das competências individuais com o próprio desenvolvimento estratégico das organizações, já que a competência (o desenvolvimento desta) está associada ao desempenho da empresa, que deve ser bastante dinâmico, pois o objetivo é o atendimento às mudanças em ambientes competitivos.

A formação das competências individuais pode ser categorizada em 3 grandes blocos (Fleury e Fleury, 2001:24):

1. Competências de negócios: habilidades para entender o posicionamento econômico da organização no mercado, relacionamentos com concorrentes e clientes, cenário internacional, enfim, compreender o negócio.

2. Competências sociais: habilidade para lidar com pessoas, trabalhar em equipe, desenvolvimento de comunicação, negociação, etc.
3. Competências técnicas profissionais: competências relacionadas ao saber-fazer.

O desenvolvimento destas competências diz respeito ao sucesso das escolhas estratégicas da organização, uma vez que o desenvolvimento das competências essenciais da empresa está fortemente ligado ao desenvolvimento das competências relativas ao indivíduo (Fleury e Fleury, 2001:24).

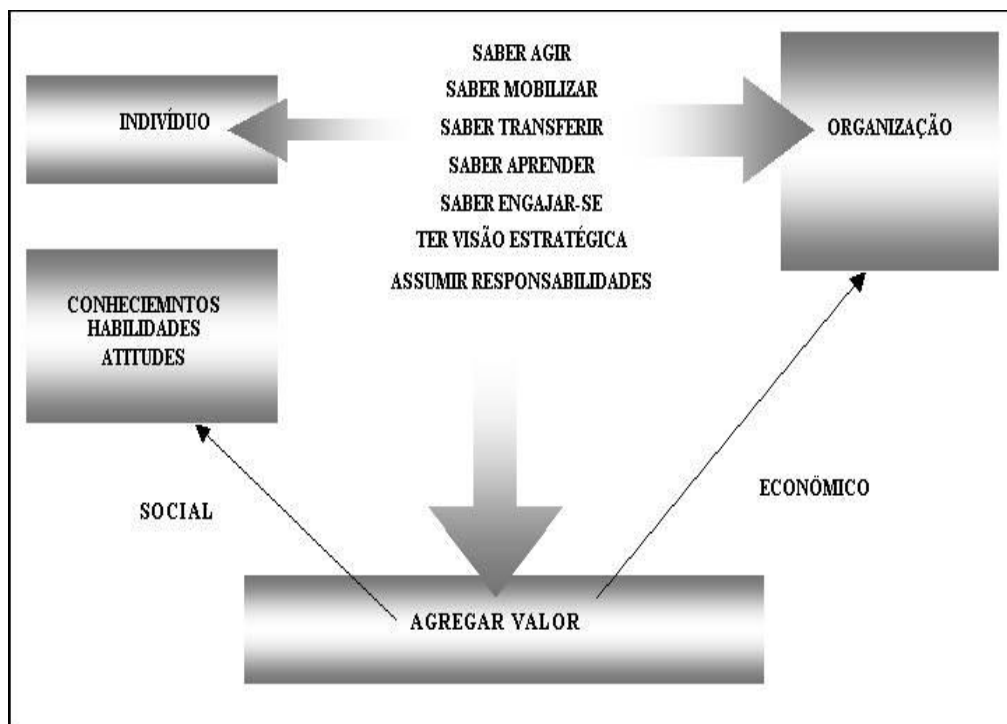


Figura 6: Competência como fonte de valor para o indivíduo e a organização
Fonte: Fleury e Fleury (2001:21)

De forma abrangente, verifica-se que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos centrados no indivíduo, nem decorre da atividade. Como um determinado comportamento faz parte de determinada situação e não se pode separar o sujeito da situação que ele enfrenta (e até podem ser conceituados referenciais de competência a partir de uma base de situações), percebe-se que a competência é muito mais a compreensão prática de situações, que se apóia em experiências acumuladas e conhecimentos adquiridos e os transformam, conforme aumenta o grau de complexidade e a diversidade das situações (Zarifian, 2001:72), de modo ainda que esse processo todo agregue valor econômico à

organização e valor social ao indivíduo (Fleury e Fleury, 2001:190). Ver Figura 6 na página anterior.

Diante deste cenário, no próximo capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada para este trabalho, mostrando as competências individuais percebidas pelo líder / gestores, sob a ótica da empresa estudada e de acordo com referencial teórico abordado.

3. AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PERCEBIDAS POR GESTORES E LÍDERES EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SETOR ELETRO-ELETRÔNICO

Este capítulo apresenta a análise dos dados da presente pesquisa. São descritos, analisados e discutidos os resultados descritivos, as análises de diferenças entre as médias e as análises de desvio-padrão relacionadas aos dados quantitativos coletados por meio das questões fechadas do instrumento de pesquisa junto aos funcionários da organização pesquisada. Computou-se um total de vinte e oito questionários respondidos, do total de trinta definidos pelo censo (na ocasião dois funcionários estavam ausentes da empresa, em férias).

Inicia-se com identificação do perfil dos sujeitos de pesquisa. Em seguida descreve-se e se analisam os dados coletados sobre a competência partir do entendimento dos sujeitos da presente investigação e confrontam-se os resultados obtidos dos três grupos pesquisados (gerentes, supervisores e líderes).

Perfil dos pesquisados

Observa-se no Quadro 4 a seguir que entre os gestores e líderes, há certo equilíbrio na variável gênero, onde 43% são do sexo masculino e 57% são do sexo feminino. Na questão idade, a maior concentração está situada na faixa de 30 a 40 anos, correspondente a 64% e apenas 15% está acima da faixa dos 40 anos, no período da pesquisa.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, a maioria (50%) está cursando ou já concluiu nível superior, 32% têm nível médio (sendo 14% cursos técnicos) e 18% está cursando ou já concluiu pós-graduação, sendo a maior concentração nas áreas administração – 25% - e mecânica / eletrônica – 25% .

Vale ressaltar que 64% respondentes são funcionários que exercem cargos de líderes ou similares. O restante – 36% - ocupa cargos de gerentes e supervisores. Nota-se ainda que a grande maioria (71%) dos gestores / líderes está trabalhando na organização pesquisada há mais de três anos, sendo que destes, 36% aí trabalham há mais de seis anos, 21% trabalham entre um e três anos e apenas 1% trabalha há menos de um ano.

Analisando a relação entre o cargo ocupado e o gênero, observa-se que 88% das mulheres ocupam cargos de líderes, 13% ocupam cargos de supervisão e nenhum cargo de gerência, enquanto 33% dos homens ocupam cargos de liderança, 42% ocupam cargos de supervisão e 25% deles ocupam todos os cargos de gerência (Figura 7).

DADOS SÓCIO-BIOGRÁFICOS DOS GESTORES / LÍDERES			
VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
GÊNERO	Masculino	12	43%
	Feminino	16	57%
IDADE	Acima de 50 anos	1	4%
	40 a 50 anos	3	11%
	30 a 40 anos	18	64%
	20 a 30 anos	6	21%
ESCOLARIDADE	Pós-Graduação (cursando ou completo)	5	18%
	Superior completo	5	18%
	Superior (cursando ou incompleto)	9	32%
	Ensino técnico médio	4	14%
	Ensino médio	5	18%
ÁREA DE FORMAÇÃO ACADÊMICA	Direito	1	4%
	Administração	9	32%
	Eletrônica ou mecânica	7	25%
	Outro	4	14%
	Contabilidade	2	7%
	Não se aplica	5	18%
CARGO OCUPADO	Gerente	3	11%
	Supervisor	7	25%
	Líder / outro	18	64%
TEMPO DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	Acima de 6 anos	10	36%
	Entre 3 e 6 anos	10	36%
	Entre 1 a 3 anos	6	21%
	Menos de 1 ano	2	7%

Quadro 4: Dados sócio-biográficos dos gestores / líderes

Fonte: A autora

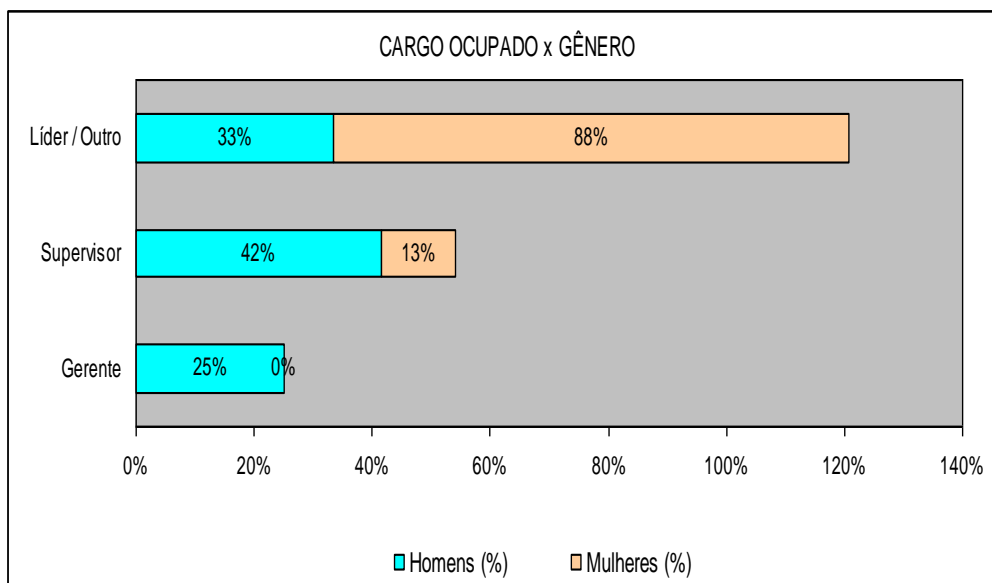


Figura 7: Cargo ocupado x Gênero

Fonte: A autora

Em relação ao nível de escolaridade e o gênero, observa-se que 33% dos homens e 31% das mulheres pesquisados estão cursando nível superior enquanto 25% dos homens e 13% das mulheres já o concluíram; 25% dos homens e 13% das mulheres estão cursando ou concluíram cursos de pós-graduação; tem ensino técnico médio 17% dos homens e 13% das mulheres; 31% das mulheres – e nenhum homem - têm apenas ensino médio. (Figura 8).

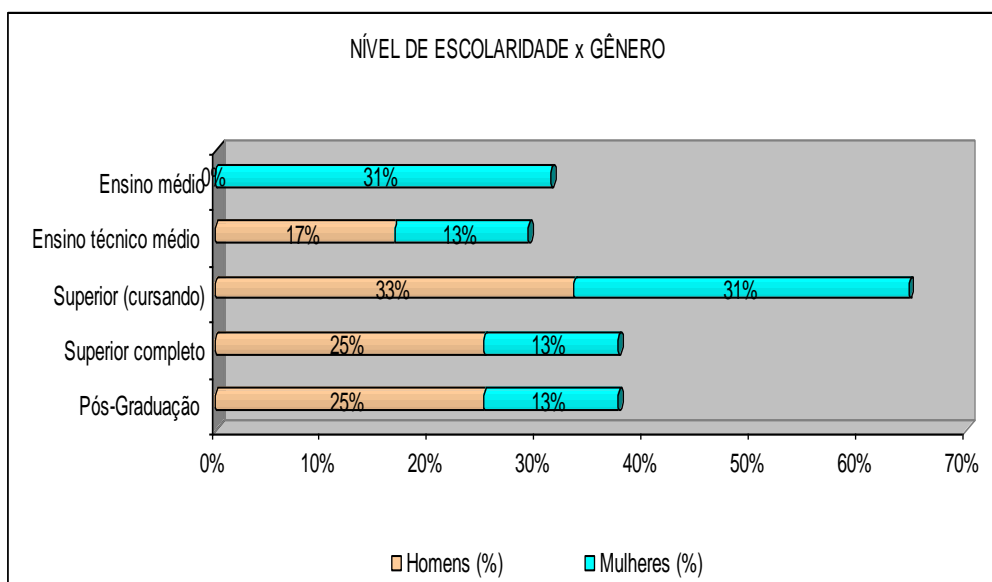


Figura 8: Nível de escolaridade x Gênero

Fonte: A autora

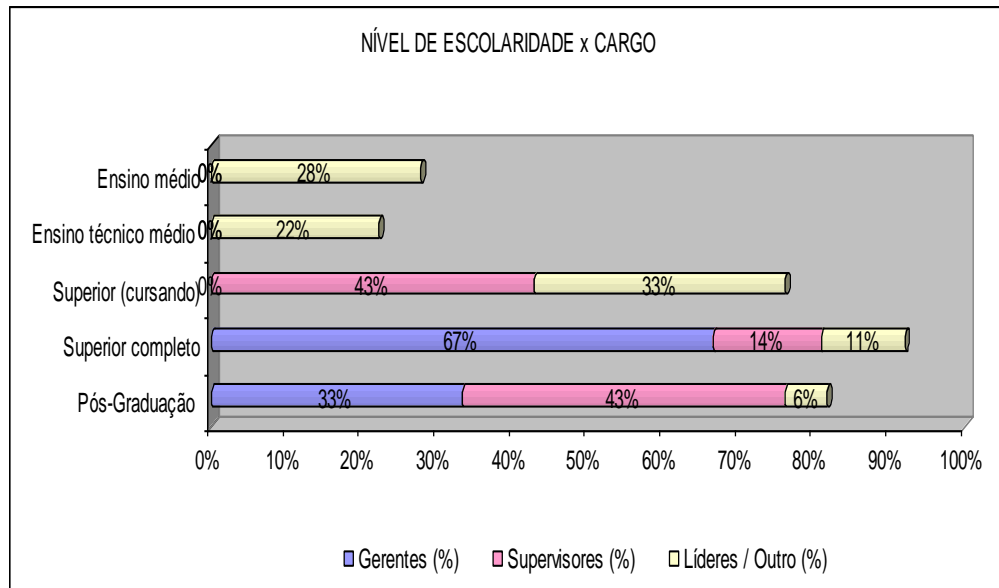


Figura 9: Nível de escolaridade x Cargo
Fonte: A autora

É possível ainda traçar relações entre o nível de escolaridade e o cargo ocupado: entre os gerentes, 67% têm nível superior completo e 33% tem pós-graduação; em relação aos supervisores, 43% estão cursando ou já concluíram cursos de pós-graduação, 14% têm nível superior completo e 43% o estão cursando; 6% dos líderes estão cursando ou já concluíram pós-graduação, 11% têm nível superior e 33% o estão cursando, 22% dos líderes têm ensino técnico médio e 28% deles têm apenas ensino médio. (Figura 9).

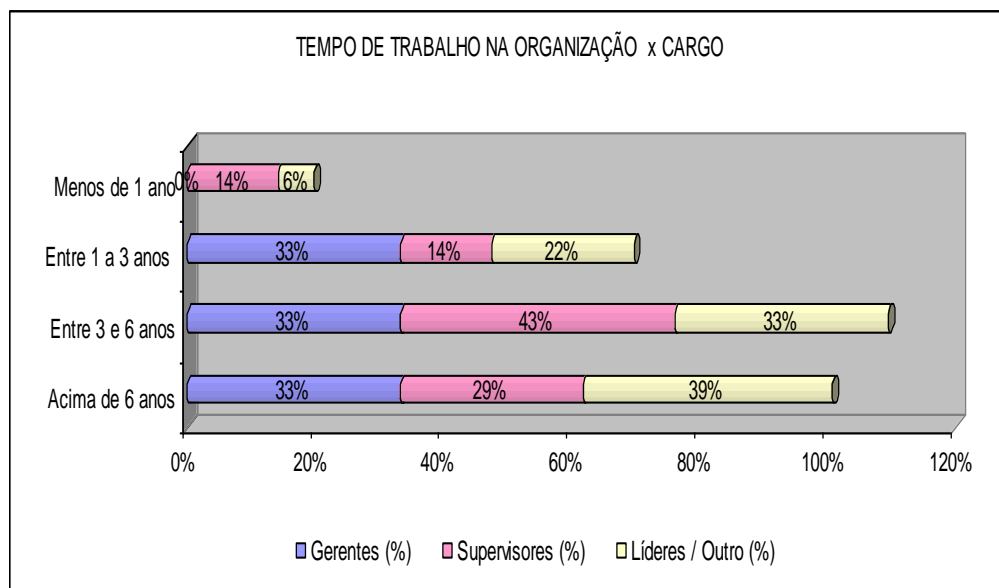


Figura 10: Tempo trabalho na organização x Cargo
Fonte: A autora

Analisando a Figura 10, verifica-se que 33% dos gerentes, 29% dos supervisores e 39% dos líderes estão trabalhando na organização pesquisada há mais de seis anos; 33% dos gerentes, 43% dos supervisores e 33% dos líderes têm entre três e seis anos; 33% dos gerentes, 43% dos supervisores e 33% têm entre um e três anos, enquanto apenas 14% dos supervisores e 6% dos líderes têm (no momento da pesquisa) menos de um ano de trabalho.

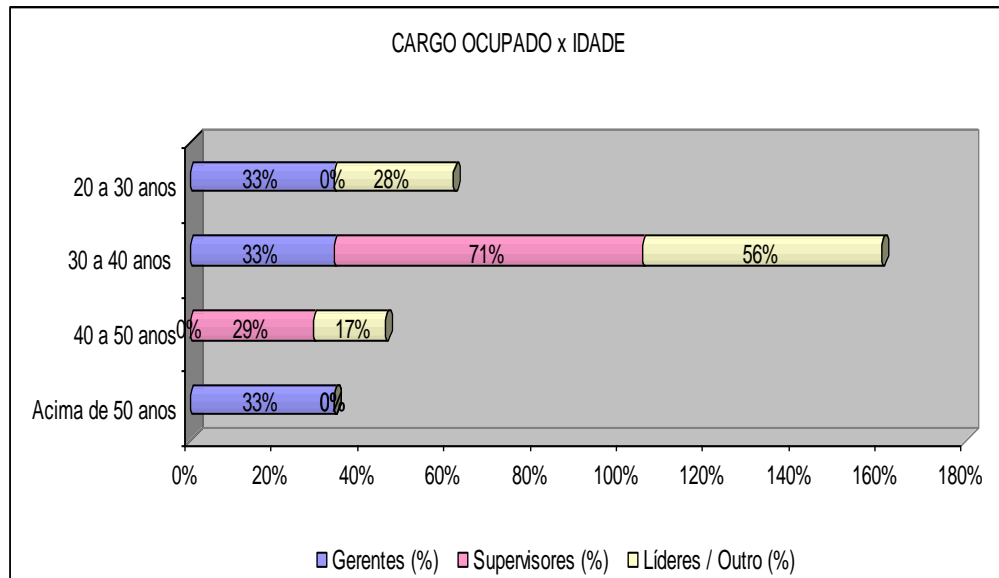


Figura 11: Cargo ocupado x Idade
Fonte: A autora

Analisando a relação entre o cargo ocupado e a idade, observa-se que na faixa dos 20 a 30 anos estão 33% dos gerentes, 28% dos líderes e nenhum supervisor; na faixa dos 40 a 50 anos estão 29% dos supervisores e 17% dos líderes e acima dos 50 anos temos apenas 33% dos gerentes; a faixa de maior concentração – 30 a 40 anos – é composta por 33% dos gerentes, 71% dos supervisores e 56% dos líderes. (Figura 11).

Análise dos dados coletados – Competências percebidas

Os resultados descritivos do grau de importância da percepção dos gerentes dentre as 49 competências elencadas, estão dispostos no Quadro 5 a seguir. Para melhor visualização dos resultados, as competências foram agrupadas de acordo com o grau de importância atribuída a cada uma das variáveis. Nessa classificação, considerou-se a média e o desvio padrão de cada variável.

Foram consideradas pelos gerentes oito competências de extrema importância com média igual a cinco, 23 com indicativo de maior importância, 12 de média, quatro de relativa e apenas duas com grau de menor importância.

Dentre as oito competências consideradas como de extrema importância, quatro são da dimensão ‘Saber combinar recursos’, duas de ‘Saber agir e reagir com pertinência’, uma de ‘Saber aprender e aprender a aprender’ e uma competência de ‘Saber transpor’.

Foram descritas 23 competências consideradas com maior grau de importância, sendo 16 de ‘Saber combinar recursos’, duas de ‘Saber aprender e aprender a aprender’, duas de ‘Saber agir e reagir com pertinência’, duas de ‘Saber transpor’ e uma da dimensão ‘Saber envolver-se’.

Doze competências foram classificadas como ‘média importância’, sendo quatro da dimensão ‘Saber combinar recursos’, quatro de ‘Saber envolver-se’, duas de ‘Saber transpor’ e duas de ‘Saber agir e reagir com pertinência’. As seis competências percebidas pelos gerentes como sendo de relativa e menor importância são da dimensão ‘Saber combinar recursos’ (Quadro 5).

ANÁLISE POR COMPETÊNCIA - GERENTE					
DIMENSÃO	COMPETÊNCIA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ESCALA
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	SABER O QUE FAZER	3	5,0	0,00	EXTREMA IMPORTÂNCIA
	SABER IR ALÉM DO PRESCRITO	3	5,0	0,00	
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER	SABER AGIR EM CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM	3	5,0	0,00	
SABER TRANSPOR	SABER DETERMINAR E INTERPRETAR INDICADORES DE CONTEXTO	3	5,0	0,00	
SABER COMBINAR RECURSOS	SABER MOBILIZAR OS PRÓPRIOS RECURSOS E OS DAS REDES PROFISSIONAIS NA HORA CERTA	3	5,0	0,00	MAIOR IMPORTÂNCIA
	SABER AGIR COM INTEGRIDADE	3	5,0	0,00	
	SABER AGIR COM CRIATIVIDADE	3	5,0	0,00	
	DETER SABERES PROCEDIMENTAIS	3	5,0	0,00	
	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE QUALIDADE DE VIDA	3	4,7	0,58	
	TER FACILIDADE PARA RELACIONAR-SE	3	4,7	0,56	
	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE DESEMPENHO ÓTIMO	3	4,7	0,58	
	CONSEGUIR TER PERSPECTIVA	3	4,7	0,58	
	CONSEGUIR ESTABELECEER CONEXÕES INTERPESSOAIS	3	4,7	0,58	
	SABER SUPORTAR PRESSÕES PESSOAIS	3	4,7	0,58	
DETER SABER-FAZER FORMALIZADO	3	4,7	0,58		
SABER MODULAR / COMBINAR SUA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EM FUNÇÃO DAS SITUAÇÕES QUE ENCONTRA	3	4,7	0,58		
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER	SABER TRANSFORMAR A AÇÃO EM EXPERIÊNCIA	3	4,7	0,58	
	SABER DESCREVER COMO SE APRENDE	3	4,7	0,58	
SABER TRANSPOR	SABER CRIAR CONDIÇÕES DE TRANSPONIBILIDADE COM AUXÍLIO DE ESQUEMAS TRANSFERÍVEIS	3	4,7	0,58	
SABER ENVOLVER-SE	ÉTICA PROFISSIONAL	3	4,7	0,58	
SABER COMBINAR RECURSOS	DETER SABERES TEÓRICOS	3	4,6	0,58	
	DETER SABERES DO AMBIENTE	3	4,3	0,58	
	DETER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	3	4,3	0,58	
	TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE PODER PESSOAL	3	4,3	0,58	
	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO ESTADO DE SAÚDE GERAL	3	4,3	1,16	
	SABER AGIR COM INTENCIONALIDADE	3	4,3	0,58	
	SABER AGIR COM ELASTICIDADE	3	4,3	0,58	
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	DETER O SABER-FAZER COGNITIVO	3	4,3	0,58	
	SABER NEGOCIAR	3	4,3	0,58	
SABER ENCADEAR AÇÕES DE ACORDO COM UMA FINALIDADE	SABER ENCADEAR AÇÕES DE ACORDO COM UMA FINALIDADE	3	4,3	1,16	
	SABER UTILIZAR OS CONHECIMENTOS PARA "MODELIZAR"	3	4,3	0,58	
SABER COMBINAR RECURSOS	SABER SUPORTAR PRESSÕES NO TRABALHO	3	4,0	1,00	MÉDIA IMPORTÂNCIA
	ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA	3	4,0	1,00	
SABER DESENVOLVER SUA SUBJETIVIDADE	SABER DESENVOLVER SUA SUBJETIVIDADE	3	4,0	1,00	
	DETER O SABER-FAZER EMPÍRICO	3	3,7	0,58	
SABER EMPREENDER	SABER EMPREENDER	3	3,7	1,12	
	SABER ARBITRAR, DECIDIR	3	3,7	0,58	
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	SABER ESCOLHER NA URGÊNCIA	3	3,3	1,15	
	SABER MEMORIZAR SITUAÇÕES E SOLUÇÕES-TIPO	3	3,3	1,53	
SABER TRANSPOR	SABER DISTANCIAR-SE	3	3,3	1,53	
	SABER ASSUMIR RISCOS	3	3,3	0,58	
SABER COMBINAR RECURSOS	APRESENTAR CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	3	3,3	0,58	RELATIVA IMPORTÂNCIA
	CONSEGUIR ESTABELECEER RAIOS DE CONFIANÇA	3	3,3	0,58	
	CONSEGUIR TER EXPRESSÃO EMOCIONAL	3	3,0	1,00	
	TER CONSCIÊNCIA EMOCIONAL PARA PERCEBER OS OUTROS	3	3,0	1,00	
	APRESENTAR INSATISFAÇÃO CONSTRUTIVA	3	3,0	1,73	
	COMPAIXÃO	3	3,0	2,00	
SABER "AVANÇAR ANTECIPANDO", ISTO É, GANHAR TEMPO PARA DECIDIR PROCEDENDO POR DEDUÇÃO, DECIDINDO ANTECIPADAMENTE SEM TER O TOTAL DAS INFORMAÇÕES	SABER "AVANÇAR ANTECIPANDO", ISTO É, GANHAR TEMPO PARA DECIDIR PROCEDENDO POR DEDUÇÃO, DECIDINDO ANTECIPADAMENTE SEM TER O TOTAL DAS INFORMAÇÕES	3	1,7	1,16	MENOR IMPORTÂNCIA
	SABER AGIR COM INTUIÇÃO	3	1,7	0,58	

N: número de respondentes

Quadro 5: Grau de importância das competências segundo a percepção dos gerentes

Fonte: A autora

ANÁLISE POR COMPETÊNCIA - SUPERVISOR					
DIMENSÃO	COMPETÊNCIA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ESCALA
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	SABER O QUE FAZER	7	4,9	0,38	MAIOR IMPORTÂNCIA
	SABER ARBITRAR, DECIDIR	7	4,9	0,38	
SABER COMBINAR RECURSOS	SABER MODULAR / COMBINAR SUA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EM FUNÇÃO DAS SITUAÇÕES QUE ENCONTRA	7	4,9	0,38	
	DETER O SABER-FAZER COGNITIVO	7	4,9	0,38	
	DETER SABERES DO AMBIENTE	7	4,8	0,38	
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER	SABER TRANSFORMAR A AÇÃO EM EXPERIÊNCIA	7	4,7	0,49	
	SABER DESCREVER COMO SE APRENDE	7	4,7	0,76	
SABER TRANSPOR	SABER UTILIZAR OS CONHECIMENTOS PARA "MODELIZAR"	7	4,7	0,76	
SABER ENVOLVER-SE	SABER DESENVOLVER SUA SUBJETIVIDADE	7	4,7	0,49	
SABER COMBINAR RECURSOS	SABER AGIR COM ELASTICIDADE	7	4,7	0,76	
	ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA	7	4,7	0,49	
	DETER SABERES TEÓRICOS	7	4,6	0,53	
	SABER AGIR COM CRIATIVIDADE	7	4,6	0,53	
	DETER SABERES PROCEDIMENTAIS	7	4,6	0,53	
	DETER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	7	4,6	0,53	
	CONSEGUIR TER PERSPECTIVA	7	4,6	0,53	
	TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE PODER PESSOAL	7	4,6	0,79	
	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE QUALIDADE DE VIDA	7	4,6	0,53	
	SABER AGIR COM INTEGRIDADE	7	4,6	0,53	
	SABER AGIR COM INTENCIONALIDADE	7	4,4	0,79	
	APRESENTAR INSATISFAÇÃO CONSTRUTIVA	7	4,4	0,79	
	TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE DESEMPENHO ÓTIMO	7	4,4	0,79	
	DETER SABER-FAZER FORMALIZADO	7	4,4	0,79	
SABER TRANSPOR	SABER MEMORIZAR SITUAÇÕES E SOLUÇÕES-TIPO	7	4,4	1,13	
	SABER DETERMINAR E INTERPRETAR INDICADORES DE CONTEXTO	7	4,3	0,76	
SABER ENVOLVER-SE	SABER ASSUMIR RISCOS	7	4,3	1,50	
	SABER EMPREENDER	7	4,3	0,76	
SABER COMBINAR RECURSOS	CONSEGUIR ESTABELECE RAIOS DE CONFIANÇA	7	4,3	1,11	
	APRESENTAR CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	7	4,1	1,07	
	TER CONSCIÊNCIA EMOCIONAL PARA PERCEBER OS OUTROS	7	4,1	1,07	
	CONSEGUIR ESTABELECE CONEXÕES INTERPESSOAIS	7	4,1	0,90	
	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO ESTADO DE SAÚDE GERAL	7	4,1	1,22	
SABER TRANSPOR	SABER DISTANCIAR-SE	7	4,1	1,46	
	SABER CRIAR CONDIÇÕES DE TRANSPONIBILIDADE COM AUXÍLIO DE ESQUEMAS TRANSFERÍVEIS	7	4,1	1,46	
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER	SABER AGIR EM CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM	7	4,1	1,07	
SABER COMBINAR RECURSOS	TER FACILIDADE PARA RELACIONAR-SE	7	4,0	0,82	MÉDIA IMPORTÂNCIA
	SABER MOBILIZAR OS PRÓPRIOS RECURSOS E OS DAS REDES PROFISSIONAIS NA HORA CERTA	7	4,0	1,73	
	SABER SUPORTAR PRESSÕES PESSOAIS	7	3,9	1,07	
	COMPAIXÃO	7	3,9	1,07	
	SABER SUPORTAR PRESSÕES NO TRABALHO	7	3,7	1,70	
	CONSEGUIR TER EXPRESSÃO EMOCIONAL	7	3,7	1,60	
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	SABER ENCADEAR AÇÕES DE ACORDO COM UMA FINALIDADE	7	3,7	0,76	
	SABER IR ALÉM DO PRESCRITO	7	3,6	1,81	
SABER COMBINAR RECURSOS	DETER O SABER-FAZER EMPÍRICO	7	3,6	1,27	
	SABER AGIR COM INTUIÇÃO	7	3,6	1,27	
	SABER "AVANÇAR ANTECIPANDO", ISTO É, GANHAR TEMPO PARA DECIDIR PROCEDENDO POR DEDUÇÃO, DECIDINDO ANTECIPADAMENTE SEM TER O TOTAL DAS INFORMAÇÕES	7	3,4	1,51	
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	SABER ESCOLHER NA URGÊNCIA	7	3,4	1,62	
	SABER NEGOCIAR	7	3,4	1,62	
SABER ENVOLVER-SE	ÉTICA PROFISSIONAL	7	3,0	2,00	RELATIVA IMPORTÂNCIA

N: número de respondentes

Quadro 6: Grau de importância das competências segundo a percepção dos supervisores

Fonte: A autora

Entre os gerentes, a dimensão mais citada é ‘Saber combinar recursos’, com 20 competências mencionadas entre os graus de extrema importância e maior importância, representando 64,5% das competências indicadas.

O Quadro 6 demonstra os resultados acerca da percepção dos supervisores. Nenhuma competência foi percebida como sendo de extrema e menor importância.

Trinta e cinco competências foram consideradas de maior importância, e suas médias situaram-se entre os intervalos 4,10 a 4,90. Vinte e duas são da dimensão ‘Saber combinar recursos’, cinco de ‘Saber transpor’, duas de ‘Saber agir e reagir com pertinência’, três de ‘Saber aprender e aprender a aprender’ e três da dimensão ‘Saber envolver-se’.

No grau relativa importância houve apenas uma ocorrência, a competência ‘Ética profissional’, da dimensão ‘Saber envolver-se’, com média igual a 3,0 e Desvio padrão igual a 2,0.

Treze competências foram classificadas como ‘média importância’ entre os supervisores, sendo nove de ‘Saber combinar recursos’ e quatro de duas de ‘Saber agir e reagir com pertinência’.

A dimensão mais citada entre os supervisores é ‘Saber combinar recursos’, com 22 competências mencionadas no grau de maior importância, representando 62,8% das competências indicadas.

Dispostos no Quadro 7 estão os resultados relacionados aos líderes pesquisados. Entre eles nenhuma competência foi classificada como sendo de extrema e menor importância: 29 foram classificadas como sendo de maior importância, 17 de média importância e 3 de relativa importância.

Entre as 29 de maior importância estão 19 de ‘Saber combinar recursos’, três de ‘Saber aprender e aprender a aprender’, duas de ‘Saber agir e reagir com pertinência’, três de ‘Saber transpor’ e duas da dimensão ‘Saber envolver-se’.

Para os líderes, entre as competências classificadas como ‘média importância’ estão: 10 da dimensão ‘Saber combinar recursos’, três de ‘Saber agir e reagir com pertinência’, duas de ‘Saber transpor’ e duas da dimensão ‘Saber envolver-se’.

Foram classificadas três competências como ‘relativa importância’, sendo duas de ‘Saber combinar recursos’ e uma de ‘Saber agir e reagir com pertinência’

Entre os líderes, a dimensão mais citada no grau ‘maior importância’ é ‘Saber combinar recursos’, com 19 competências mencionadas, 65,5% das competências indicadas. (Ver Quadro 7 a seguir)

Em relação às maiores médias obtidas pelas competências em cada dimensão, entre os gerentes, em ‘Saber aprender e aprender a aprender’ a competência ‘Saber agir em circuito duplo de aprendizado’ obteve Média = 5,00 e Desvio Padrão = 0; a competência ‘Saber determinar e interpretar indicadores de contexto’ foi a que obteve maior média (Média = 5,00 e Desvio Padrão = 0) na dimensão ‘Saber transpor’; na dimensão ‘Saber envolver-se’ a maior média foi da competência ‘Ética profissional’ (Média = 4,70 e Desvio Padrão = 0,58).

Na dimensão ‘Saber agir e reagir com pertinência’ as maiores médias foram obtidas pelas competências ‘Saber o que fazer’ e ‘Saber ir além do prescrito’ (ambas com Média = 5,00 e Desvio Padrão = 0); já na dimensão ‘Saber combinar recursos’ quatro competências tiveram Média = 5,00 e Desvio Padrão = 0 : ‘Saber mobilizar os próprios recursos e os das redes profissionais’, ‘Criatividade’, ‘Integridade’ e ‘Deter saberes procedimentais’. (Ver Quadro 8 a seguir)

Entre os supervisores, na dimensão ‘Saber agir e reagir com pertinência’ as maiores médias foram obtidas pelas competências ‘Saber o que fazer’ e ‘Saber arbitrar, decidir’ (ambas com Média = 4,90 e Desvio Padrão = 0,38); na dimensão ‘Saber combinar recursos’ duas competências tiveram a maior média (Média = 4,90 e Desvio Padrão = 0,38), ‘Saber modular / combinar sua estratégia de gerenciamento em função das situações que encontra’ e ‘Deter o saber-fazer cognitivo’. (Ver Quadro 9 a seguir)

ANÁLISE POR COMPETÊNCIA - LÍDER						
DIMENSÃO	COMPETÊNCIA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ESCALA	
SABER COMBINAR RECURSOS	SABER AGIR COM INTEGRIDADE	18	4,8	0,46	MAIOR IMPORTÂNCIA	
	CONSEGUIR TER PERSPECTIVA	18	4,7	0,49		
	DETER SABERES PROCEDIMENTAIS	18	4,7	0,59		
	DETER SABERES DO AMBIENTE	18	4,6	0,59		
	SABER AGIR COM CRIATIVIDADE	18	4,6	0,70		
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER	SABER DESCREVER COMO SE APRENDE	18	4,6	0,61		
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	SABER O QUE FAZER	18	4,5	0,70		
SABER COMBINAR RECURSOS	DETER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	18	4,5	0,62		
	DETER SABERES TEÓRICOS	18	4,5	0,71		
SABER TRANSPOR	SABER DETERMINAR E INTERPRETAR INDICADORES DE CONTEXTO	18	4,4	0,78		
	SABER CRIAR CONDIÇÕES DE TRANSPONIBILIDADE COM AUXÍLIO DE ESQUEMAS TRANSFERÍVEIS	18	4,4	0,85		
SABER ENVOLVER-SE	SABER DESENVOLVER SUA SUBJETIVIDADE	18	4,4	0,92		
	SABER EMPREENDER	18	4,3	0,91		
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER	SABER TRANSFORMAR A AÇÃO EM EXPERIÊNCIA	18	4,3	1,13		
SABER COMBINAR RECURSOS	SABER AGIR COM INTENCIONALIDADE	18	4,3	0,67		
	DETER O SABER-FAZER COGNITIVO	18	4,3	0,70		
	SABER MODULAR / COMBINAR SUA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EM FUNÇÃO DAS SITUAÇÕES QUE ENCONTRA	18	4,3	0,75		
	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE QUALIDADE DE VIDA	18	4,2	0,79		
	SABER AGIR COM ELASTICIDADE	18	4,2	0,81		
	TER CONSCIÊNCIA EMOCIONAL PARA PERCEBER OS OUTROS	18	4,2	0,81		
	TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE PODER PESSOAL	18	4,2	0,73		
	DETER SABER-FAZER FORMALIZADO	18	4,2	0,79		
TER FACILIDADE PARA RELACIONAR-SE	18	4,2	0,79			
SABER TRANSPOR	SABER UTILIZAR OS CONHECIMENTOS PARA "MODELIZAR"	18	4,2	0,88		
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	SABER ARBITRAR, DECIDIR	18	4,2	1,25		
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER	SABER AGIR EM CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM	18	4,1	0,76		
SABER COMBINAR RECURSOS	ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA	18	4,1	0,94		
	SABER SUPORTAR PRESSÕES NO TRABALHO	18	4,1	1,06		
	CONSEGUIR ESTABELECEER CONEXÕES INTERPESSOAIS	18	4,1	1,08		
	SABER MOBILIZAR OS PRÓPRIOS RECURSOS E OS DAS REDES PROFISSIONAIS NA HORA CERTA	18	3,9	1,39		
	CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	18	3,9	0,73		
SABER TRANSPOR	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE DESEMPENHO ÓTIMO	18	3,9	0,83		
	SABER DISTANCIAR-SE	18	3,9	1,06		
SABER COMBINAR RECURSOS	SABER MEMORIZAR SITUAÇÕES E SOLUÇÕES-TIPO	18	3,8	1,38		
	COMPAIXÃO	18	3,8	0,86		
	SABER SUPORTAR PRESSÕES PESSOAIS	18	3,7	1,18		
	APRESENTAR INSATISFAÇÃO CONSTRUTIVA	18	3,7	1,14		
	CONSEGUIR ESTABELECEER RAIOS DE CONFIANÇA	18	3,7	1,07		
	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO ESTADO DE SAÚDE GERAL	18	3,7	1,61		
SABER COMBINAR RECURSOS	DETER O SABER-FAZER EMPÍRICO	18	3,6	0,98		
	SABER ENCADEAR AÇÕES DE ACORDO COM UMA FINALIDADE	18	3,6	1,15		
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	SABER ENCADEAR AÇÕES DE ACORDO COM UMA FINALIDADE	18	3,6	1,15		
SABER ENVOLVER-SE	ÉTICA PROFISSIONAL	18	3,6	1,65		
	SABER ASSUMIR RISCOS	18	3,2	1,11		
SABER COMBINAR RECURSOS	CONSEGUIR TER EXPRESSÃO EMOCIONAL	18	3,2	1,04		
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	SABER ESCOLHER NA URGÊNCIA	18	3,1	1,47		
	SABER IR ALÉM DO PRESCRITO	18	3,1	1,37		
	SABER NEGOCIAR	18	2,9	1,45		
SABER COMBINAR RECURSOS	SABER AGIR COM INTUIÇÃO	18	2,7	1,14		
	SABER "AVANÇAR ANTECIPANDO", ISTO É, GANHAR TEMPO PARA DECIDIR PROCEDENDO POR DEDUÇÃO, DECIDINDO ANTECIPADAMENTE SEM TER O TOTAL DAS INFORMAÇÕES	18	2,3	1,07		
						RELATIVA IMPORTÂNCIA

N: número de respondentes

Quadro 7: Grau de importância das competências segundo a percepção dos líderes

Fonte: A autora

ANÁLISE POR DIMENSÃO - GERENTES			
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
SABER O QUE FAZER	3	5,0	0,00
SABER IR ALÉM DO PRESCRITO	3	5,0	0,00
SABER NEGOCIAR	3	4,3	0,58
SABER ENCADEAR AÇÕES DE ACORDO COM UMA FINALIDADE	3	4,3	1,16
SABER ARBITRAR, DECIDIR	3	3,7	0,58
SABER ESCOLHER NA URGÊNCIA	3	3,3	1,15
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER			
SABER AGIR EM CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM	3	5,0	0,00
SABER TRANSFORMAR A AÇÃO EM EXPERIÊNCIA	3	4,7	0,58
SABER DESCREVER COMO SE APRENDE	3	4,7	0,58
SABER TRANSPOR			
SABER DETERMINAR E INTERPRETAR INDICADORES DE CONTEXTO	3	5,0	0,00
SABER CRIAR CONDIÇÕES DE TRANSPONIBILIDADE COM AUXÍLIO DE ESQUEMAS TRANSFERÍVEIS	3	4,7	0,58
SABER UTILIZAR OS CONHECIMENTOS PARA "MODELIZAR"	3	4,3	0,58
SABER MEMORIZAR SITUAÇÕES E SOLUÇÕES-TIPO	3	3,3	1,53
SABER DISTANCIAR-SE	3	3,3	1,53
SABER ENVOLVER-SE			
SABER DESENVOLVER SUA SUBJETIVIDADE	3	4,0	1,00
ÉTICA PROFISSIONAL	3	4,7	0,58
SABER EMPREENDER	3	3,7	1,12
SABER ASSUMIR RISCOS	3	3,3	0,58
SABER COMBINAR RECURSOS			
SABER MOBILIZAR OS PRÓPRIOS RECURSOS E OS DAS REDES PROFISSIONAIS	3	5,0	0,00
SABER AGIR COM INTEGRIDADE	3	5,0	0,00
SABER AGIR COM CRIATIVIDADE	3	5,0	0,00
ETER SABERES PROCEDIMENTAIS	3	5,0	0,00
TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE QUALIDADE DE VIDA	3	4,7	0,58
TER FACILIDADE PARA RELACIONAR-SE	3	4,7	0,56
TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE DESEMPENHO ÓTIMO	3	4,7	0,58
CONSEGUIR TER PERSPECTIVA	3	4,7	0,58
CONSEGUIR ESTABELECEER CONEXÕES INTERPESSOAIS	3	4,7	0,58
SABER SUPORTAR PRESSÕES PESSOAIS	3	4,7	0,58
SABER MODULAR / COMBINAR SUA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EM FUNÇÃO DAS SITUAÇÕES QUE ENCONTRA	3	4,7	0,58
ETER SABER-FAZER FORMALIZADO	3	4,7	0,58
ETER SABERES TEÓRICOS	3	4,6	0,58
ETER SABERES DO AMBIENTE	3	4,3	0,58
ETER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	3	4,3	0,58
TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE PODER PESSOAL	3	4,3	0,58
TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO ESTADO DE SAÚDE GERAL	3	4,3	1,16
SABER AGIR COM INTENCIONALIDADE	3	4,3	0,58
SABER AGIR COM ELASTICIDADE	3	4,3	0,58
ETER O SABER-FAZER COGNITIVO	3	4,3	0,58
SABER SUPORTAR PRESSÕES NO TRABALHO	3	4,0	1,00
ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA	3	4,0	1,00
ETER O SABER-FAZER EMPÍRICO	3	3,7	0,58
CONSEGUIR ESTABELECEER RAIOS DE CONFIANÇA	3	3,3	0,58
APRESENTAR CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	3	3,0	1,73
CONSEGUIR TER EXPRESSÃO EMOCIONAL	3	3,0	1,00
TER CONSCIÊNCIA EMOCIONAL PARA PERCEBER OS OUTROS	3	3,0	1,00
APRESENTAR INSATISFAÇÃO CONSTRUTIVA	3	3,0	1,73
COMPAIXÃO	3	3,0	2,00
SABER "AVANÇAR ANTECIPANDO", ISTO É, GANHAR TEMPO PARA DECIDIR PROCEDENDO POR DEDUÇÃO, DECIDINDO ANTECIPADAMENTE SEM TER O TOTAL DAS INFORMAÇÕES	3	1,7	1,16
SABER AGIR COM INTUIÇÃO	3	1,7	0,58

N: número de respondentes

Quadro 8: Resultados por dimensão: gerentes

Fonte: A autora

ANÁLISE POR DIMENSÃO - SUPERVISORES			
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
SABER O QUE FAZER	7	4,9	0,38
SABER ARBITRAR, DECIDIR	7	4,9	0,38
SABER ENCADEAR AÇÕES DE ACORDO COM UMA FINALIDADE	7	3,7	0,76
SABER IR ALÉM DO PRESCRITO	7	3,6	1,81
SABER NEGOCIAR	7	3,4	1,62
SABER ESCOLHER NA URGÊNCIA	7	3,4	1,62
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER			
SABER TRANSFORMAR A AÇÃO EM EXPERIÊNCIA	7	4,7	0,49
SABER DESCREVER COMO SE APRENDE	7	4,7	0,76
SABER AGIR EM CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM	7	4,1	1,07
SABER TRANSPOR			
SABER UTILIZAR OS CONHECIMENTOS PARA "MODELIZAR"	7	4,7	0,76
SABER MEMORIZAR SITUAÇÕES E SOLUÇÕES-TIPO	7	4,4	1,13
SABER DETERMINAR E INTERPRETAR INDICADORES DE CONTEXTO	7	4,3	0,76
SABER CRIAR CONDIÇÕES DE TRANSPONIBILIDADE COM AUXÍLIO DE ESQUEMAS TRANSFERÍVEIS	7	4,1	1,46
SABER DISTANCIAR-SE	7	4,1	1,46
SABER ENVOLVER-SE			
SABER DESENVOLVER SUA SUBJETIVIDADE	7	4,7	0,49
SABER ASSUMIR RISCOS	7	4,3	1,50
SABER EMPREENDER	7	4,3	0,76
ÉTICA PROFISSIONAL	7	3,0	2,00
SABER COMBINAR RECURSOS			
SABER MODULAR / COMBINAR SUA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EM FUNÇÃO DAS SITUAÇÕES QUE ENCONTRA	7	4,9	0,38
DETER O SABER-FAZER COGNITIVO	7	4,9	0,38
DETER SABERES DO AMBIENTE	7	4,8	0,38
SABER AGIR COM ELASTICIDADE	7	4,7	0,76
ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA	7	4,7	0,49
DETER SABERES TEÓRICOS	7	4,6	0,53
SABER AGIR COM CRIATIVIDADE	7	4,6	0,53
DETER SABERES PROCEDIMENTAIS	7	4,6	0,53
DETER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	7	4,6	0,53
CONSEGUIR TER PERSPECTIVA	7	4,6	0,53
TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE PODER PESSOAL	7	4,6	0,79
TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE QUALIDADE DE VIDA	7	4,6	0,53
SABER AGIR COM INTEGRIDADE	7	4,6	0,53
SABER AGIR COM INTENCIONALIDADE	7	4,4	0,79
APRESENTAR INSATISFAÇÃO CONSTRUTIVA	7	4,4	0,79
DESEMPENHO ÓTIMO	7	4,4	0,79
DETER SABER-FAZER FORMALIZADO	7	4,4	0,79
CONSEGUIR ESTABELECE RAIOS DE CONFIANÇA	7	4,3	1,11
TER CONSCIÊNCIA EMOCIONAL PARA PERCEBER OS OUTROS	7	4,1	1,07
APRESENTAR CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	7	4,1	1,07
CONSEGUIR ESTABELECE CONEXÕES INTERPESSOAIS	7	4,1	0,90
TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO ESTADO DE SAÚDE GERAL	7	4,1	1,22
TER FACILIDADE PARA RELACIONAR-SE	7	4,0	0,82
SABER MOBILIZAR OS PRÓPRIOS RECURSOS E OS DAS REDES PROFISSIONAIS	7	4,0	1,73
SABER SUPORTAR PRESSÕES PESSOAIS	7	3,9	1,07
COMPAIXÃO	7	3,9	1,07
SABER SUPORTAR PRESSÕES NO TRABALHO	7	3,7	1,70
CONSEGUIR TER EXPRESSÃO EMOCIONAL	7	3,7	1,60
DETER O SABER-FAZER EMPÍRICO	7	3,6	1,27
SABER AGIR COM INTUIÇÃO	7	3,6	1,27
SABER "AVANÇAR ANTECIPANDO", ISTO É, GANHAR TEMPO PARA DECIDIR PROCEDENDO POR DEDUÇÃO, DECIDINDO ANTECIPADAMENTE SEM TER O TOTAL DAS INFORMAÇÕES	7	3,4	1,51

N: número de respondentes

Quadro 9: Resultados por dimensão: supervisores

Fonte: A autora

Das competências que compõe a dimensão ‘Saber aprender e aprender a aprender’, as competências ‘Saber transformar a ação em experiência’ e ‘Saber descrever como se aprende’ obtiveram Média = 4,7 e Desvio Padrão = 0,49 e 0,76 respectivamente; a competência ‘Saber desenvolver sua subjetividade’ foi a que obteve maior média (Média = 4,70 e Desvio Padrão = 0,49) na dimensão ‘Saber envolver-se’ e na dimensão ‘Saber transpor’ a maior média foi da competência ‘Saber utilizar os conhecimentos para modelizar’ (Média = 4,70 e Desvio Padrão = 0,76) entre os supervisores. (Ver Quadro 9).

As maiores médias obtidas pelas competências em cada dimensão, entre os líderes, foram: ‘Integridade’, em ‘Saber combinar recursos’ (Média = 4,80 e Desvio Padrão = 0,46); ‘Saber descrever como se aprende’ (Média = 4,60 e Desvio Padrão = 0,61) da dimensão ‘Saber aprender e aprender a aprender’. (Ver Quadro 10)

Ainda entre os líderes, na dimensão ‘Saber agir e reagir com pertinência’, a maior média foi obtida pela competência ‘Saber o que fazer’ (Média = 4,50 e Desvio Padrão = 0,70); a competência ‘Saber desenvolver sua subjetividade’ foi a que obteve maior média (Média = 4,40 e Desvio Padrão = 0,92) na dimensão ‘Saber envolver-se’ e na dimensão ‘Saber transpor’ a maior média foi da competência ‘Saber determinar e interpretar indicadores de contexto’ (Média = 4,40 e Desvio Padrão = 0,78).

Os resultados oriundos da análise descritiva das percepções dos gerentes, supervisores e líderes indicam que, resguardadas as diferenças entre as médias, as competências mencionadas no instrumento de pesquisa são percebidas como importantes para compor o perfil dos gestores líderes, com exceção das competências “Saber avançar antecipando” e “Intuição” entre líderes e gerentes, pois ambas se configuram com grau de relativa e menor importância nos dois grupos.

Em relação ao grupo de supervisores, a competência ‘Ética profissional’, da dimensão ‘Saber envolver-se’, foi a única ocorrência no grau relativa importância (foi a menor média com valor igual a 3,0), porém devido ao alto desvio padrão (igual a 2,0), esta competência será considerada como relevante, pois o desvio indica que houve um maior grau de variabilidade das respostas em relação aos resultados encontrados para as outras variáveis.

Na seqüência serão analisadas as diferenças entre as médias obtidas entre os grupos.

ANÁLISE POR DIMENSÃO - LÍDERES			
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
SABER O QUE FAZER	18	4,5	0,70
SABER ARBITRAR, DECIDIR	18	4,2	1,25
SABER ENCADEAR AÇÕES DE ACORDO COM UMA FINALIDADE	18	3,6	1,15
SABER IR ALÉM DO PRESCRITO	18	3,1	1,37
SABER ESCOLHER NA URGÊNCIA	18	3,1	1,47
SABER NEGOCIAR	18	2,9	1,45
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER			
SABER DESCREVER COMO SE APRENDE	18	4,6	0,61
SABER TRANSFORMAR A AÇÃO EM EXPERIÊNCIA	18	4,3	1,13
SABER AGIR EM CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM	18	4,1	0,76
SABER TRANSPOR			
SABER DETERMINAR E INTERPRETAR INDICADORES DE CONTEXTO	18	4,4	0,78
SABER CRIAR CONDIÇÕES DE TRANSPONIBILIDADE COM AUXÍLIO DE ESQUEMAS TRANSFERÍVEIS	18	4,4	0,85
SABER UTILIZAR OS CONHECIMENTOS PARA "MODELIZAR"	18	4,2	0,88
SABER DISTANCIAR-SE	18	3,9	1,06
SABER MEMORIZAR SITUAÇÕES E SOLUÇÕES-TIPO	18	3,8	1,38
SABER ENVOLVER-SE			
SABER DESENVOLVER SUA SUBJETIVIDADE	18	4,4	0,92
SABER EMPREENDER	18	4,3	0,91
ÉTICA PROFISSIONAL	18	3,6	1,65
SABER ASSUMIR RISCOS	18	3,2	1,11
SABER COMBINAR RECURSOS			
INTEGRIDADE	18	4,8	0,46
PERSPECTIVA	18	4,7	0,49
DETER SABERES PROCEDIMENTAIS	18	4,7	0,59
DETER SABERES DO AMBIENTE	18	4,6	0,59
CRIATIVIDADE	18	4,6	0,70
DETER SABERES TEÓRICOS	18	4,5	0,71
DETER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	18	4,5	0,62
INTENCIONALIDADE	18	4,3	0,67
SABER MODULAR / COMBINAR SUA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EM FUNÇÃO DAS SITUAÇÕES QUE ENCONTRA	18	4,3	0,75
DETER O SABER-FAZER COGNITIVO	18	4,3	0,70
SABER-FAZER FORMALIZADO	18	4,2	0,79
QUALIDADE DE VIDA	18	4,2	0,79
ELASTICIDADE	18	4,2	0,81
CONSCIÊNCIA EMOCIONAL DOS OUTROS	18	4,2	0,81
PODER PESSOAL	18	4,2	0,73
QUOCIENTE DE RELACIONAMENTO	18	4,2	0,79
ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA	18	4,1	0,94
SUPORTAR PRESSÕES NO TRABALHO	18	4,1	1,06
CONEXÕES INTERPESSOAIS	18	4,1	1,08
SABER MOBILIZAR OS PRÓPRIOS RECURSOS E OS DAS REDES PROFISSIONAIS	18	3,9	1,39
CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	18	3,9	0,73
DESEMPENHO ÓTIMO	18	3,9	0,83
COMPAIXÃO	18	3,8	0,86
SUPORTAR PRESSÕES PESSOAIS	18	3,7	1,18
INSATISFAÇÃO CONSTRUTIVA	18	3,7	1,14
RAIO DE CONFIANÇA	18	3,7	1,07
SAÚDE GERAL	18	3,7	1,61
DETER O SABER-FAZER EMPÍRICO	18	3,6	0,98
EXPRESSÃO EMOCIONAL	18	3,2	1,04
INTUIÇÃO	18	2,7	1,14
SABER "AVANÇAR ANTECIPANDO", ISTO É, GANHAR TEMPO PARA DECIDIR PROCEDENDO POR DEDUÇÃO, DECIDINDO ANTECIPADAMENTE SEM TER O TOTAL DAS INFORMAÇÕES	18	2,3	1,07

N: número de respondentes

Quadro 10: Resultados por dimensão: líderes

Fonte: A autora

Diferença entre as médias obtidas

O objetivo desta análise é verificar se há divergência entre as percepções de gerentes, supervisores e líderes, quanto às dimensões das competências individuais necessárias ao seu desenvolvimento profissional.

Os resultados descritivos do grau de importância da percepção dos gestores em relação às cinco dimensões da competência pesquisadas podem ser visualizados na figura 12. As dimensões foram classificadas em grau de importância considerando-se a média de cada uma.

Nota-se que a dimensão com maior média entre os três níveis hierárquicos pesquisados é ‘Saber aprender e aprender a aprender’ e a dimensão com menor média (3,9) entre os gerentes é ‘Saber envolver-se’, enquanto para os supervisores e líderes a menor média (4,0 e 3,5 respectivamente) ficou para a dimensão ‘Saber agir e reagir com pertinência’.

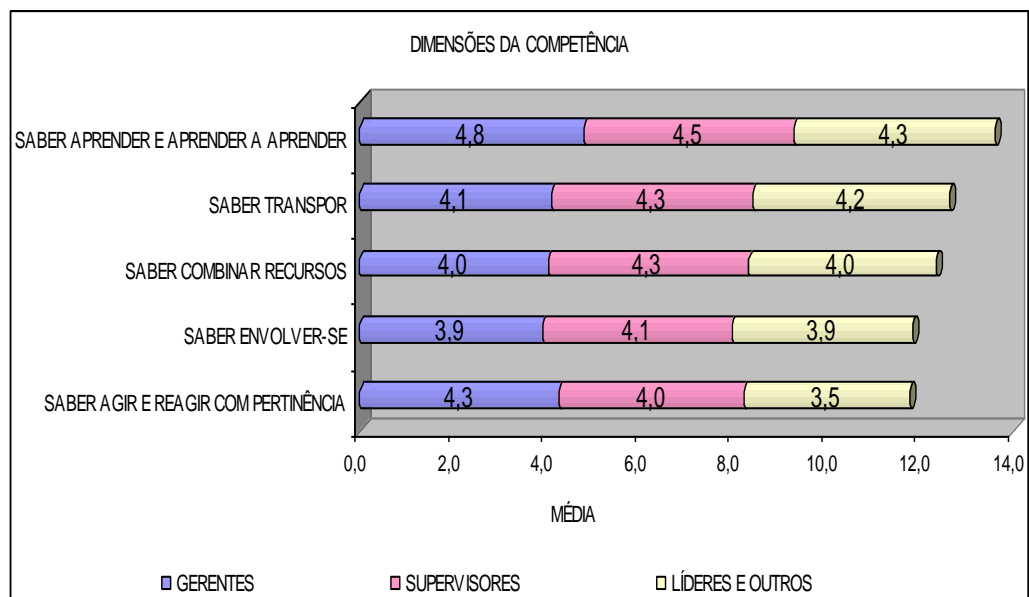


Figura 12: Percepção dos gestores em relação às Dimensões da competência
Fonte: A autora

A população de gerentes e de supervisores apresentou média geral de importância praticamente igual (Média = 4,22 e 4,24 respectivamente), mas significativamente maior que a dos líderes, com valor igual a 3,98. (Figura 13)

Os gestores, por reconhecer a responsabilidade de prestar aos clientes produtos de melhor qualidade, talvez atribuam um valor maior às competências elencadas no instrumento de pesquisa. Ainda, os treinamentos, a qualificação e a formação desses gestores talvez os ajudem a priorizar as questões relacionadas à reação e capacidade para operacionalizar objetivos, capacidade para se adaptar e aprender, o lhes possibilita o reconhecimento, com maior clareza, do grau de importância das competências em questão, em relação aos líderes.

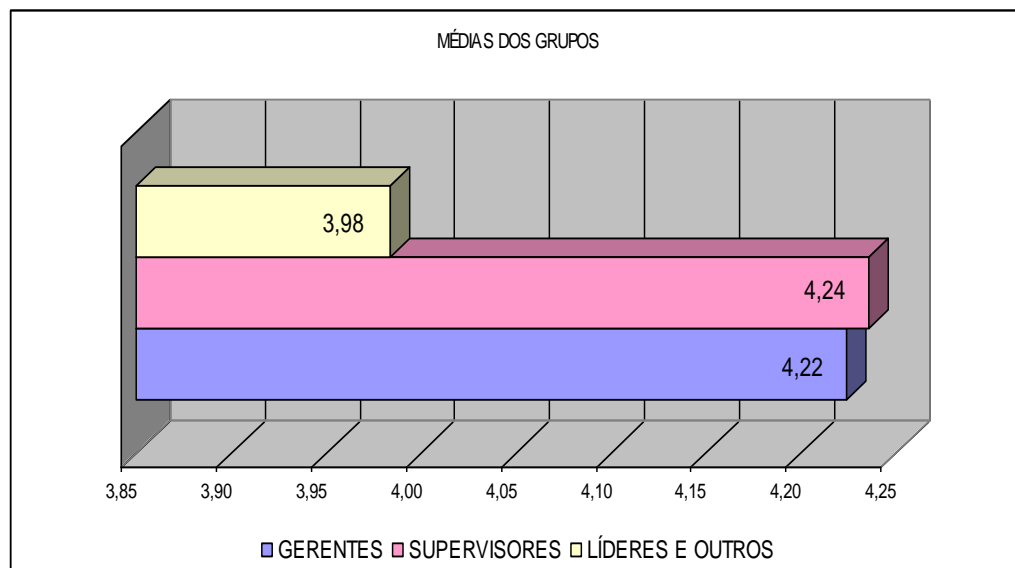


Figura 13: Média geral dos grupos pesquisados
Fonte: A autora

A seguir, a análise das diferenças nos três grupos pesquisados por dimensão.

1. Saber aprender a aprender a aprender

O Quadro 11 reproduz as diferenças entre as médias amostrais no que concerne às competências descritas em termos de ‘Saber aprender a aprender’. Nesta dimensão pode ser observado que a média geral dos gerentes é maior que as dos supervisores e líderes e que a média destes últimos é a menor dos três grupos (Ver Figura 12)

Em relação às competências ‘Saber descrever como se aprende’ e ‘Saber transformar a ação em experiência’, as médias dos gerentes e supervisores são iguais e maiores que as dos líderes, porém para ‘Saber agir em circuito duplo de aprendizagem’ a média dos gerentes é significativamente maior que a dos supervisores e líderes, o que indica que os gerentes talvez percebam como mais importante o tentar agir de modo diferente, corrigindo / ajustando

sempre a forma da ação e da lógica que o levou a se comportar de tal maneira. Neste caso, talvez supervisores e líderes dêem mais importância à formalização dos processos e dos procedimentos existentes, agindo – às vezes – de modo diferente, mas talvez sem mudar seus conceitos, sem tentar *novas* formas de fazer, dando ênfase à execução.

ANÁLISE POR DIMENSÃO				
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER				
COMPETÊNCIA	MÉDIA			DESVIO PADRÃO
	GERENTES	SUPERVISORES	LÍDERES	
SABER AGIR EM CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM	5,0	4,1	4,1	0,52
SABER TRANSFORMAR A AÇÃO EM EXPERIÊNCIA	4,7	4,7	4,3	0,23
SABER DESCREVER COMO SE APRENDE	4,7	4,7	4,6	0,06

Quadro 11: Diferença entre as médias: Dimensão Saber aprender a aprender
Fonte: A autora

2. Saber transpor

No concernente à dimensão ‘Saber transpor’, verificou-se que os supervisores têm média geral maior que as dos líderes e os gerentes têm média sensivelmente menor que as dos outros dois grupos (Ver Figura 12) e que em cada competência houve variações (Quadro 12), especialmente nas competências ‘Saber memorizar situações e soluções-tipo’, ‘Saber distanciar-se’ e ‘Saber determinar e interpretar indicadores de contexto’ (desvio-padrão = 0,55; 0,42 e 0,38 respectivamente), as quais os supervisores perceberam como mais importantes que os gerentes e líderes.

Isto pode significar que os supervisores tenham capacidade sensivelmente maior de lidar com novos problemas e situações, *adaptando-se* mais facilmente que os outros dois grupos.

3. Saber envolver-se

O Quadro 13 ilustra com maior clareza as diferenças entre as médias da dimensão ‘Saber envolver-se’. Com referência a estas competências, comprova-se que os supervisores tem média geral maior que os gerentes e líderes, que têm médias iguais (Ver Figura 12).

Com este resultado, supõe-se que os supervisores, no momento da pesquisa, são mais capazes de tomar a iniciativa e têm mais “coragem” para enfrentar situações e investir mais recursos pessoais nestas confrontações, talvez assumindo maiores riscos ao tomar decisões que os outros dois grupos (Figura 12).

Observar que os gerentes, com Média=4,7 valorizam mais a ‘Ética profissional’ que os supervisores e líderes (Médias iguais a 3,0 e 3,6 respectivamente). O motivo de os supervisores e líderes perceberem a ‘Ética profissional’ como uma competência não relevante não foi pesquisado.

ANÁLISE POR DIMENSÃO				
SABER TRANSPOR				
COMPETÊNCIA	MÉDIA			DESVIO PADRÃO
	GERENTES	SUPERVISORES	LÍDERES	
SABER DETERMINAR E INTERPRETAR INDICADORES DE CONTEXTO	5,0	4,3	4,4	0,38
SABER CRIAR CONDIÇÕES DE TRANSPONIBILIDADE COM AUXÍLIO DE ESQUEMAS TRANSFERÍVEIS	4,7	4,1	4,4	0,30
SABER UTILIZAR OS CONHECIMENTOS PARA "MODELIZAR"	4,3	4,7	4,2	0,26
SABER MEMORIZAR SITUAÇÕES E SOLUÇÕES-TIPO	3,3	4,4	3,8	0,55
SABER DISTANCIAR-SE	3,3	4,1	3,9	0,42

Quadro 12: Diferença entre as médias: Dimensão Saber Transpor
Fonte: A autora

ANÁLISE POR DIMENSÃO				
SABER ENVOLVER-SE				
COMPETÊNCIA	MÉDIA			DESVIO PADRÃO
	GERENTES	SUPERVISORES	LÍDERES	
SABER DESENVOLVER SUA SUBJETIVIDADE	4,0	4,7	4,4	0,35
ÉTICA PROFISSIONAL	4,7	3,0	3,6	0,86
SABER EMPREENDER	3,7	4,3	4,3	0,35
SABER ASSUMIR RISCOS	3,3	4,3	3,2	0,61

Quadro 13: Diferença entre as médias: Dimensão Envolver-se
Fonte: A autora

4. Saber agir e reagir com pertinência

No Quadro 14 são reproduzidas as diferenças entre as médias relativas às competências descritas em termos de ‘Saber agir e reagir com pertinência’. A média geral indica que os gerentes perceberam esta dimensão de forma muito mais significativa que os supervisores e líderes (Ver Figura 12).

Esta dimensão agrega competências que dizem respeito ao profissional saber tomar iniciativas e decisões diante de diante do imprevisto e da complexidade das situações, inovando a cada dia e assumindo sempre a responsabilidade (Le Boterf, 2003:38).

Assim, estes resultados talvez indiquem que os gerentes estão sensivelmente mais direcionados para decidir e negociar em qualquer situação imprevista ou indeterminada, observando o contexto de forma mais geral e não direcionados para executar tarefas pré-definidas, que os outros dois grupos.

É interessante observar que a competência ‘Saber escolher na urgência’ obteve uma média baixa em todos os grupos em relação às demais competências. Talvez o grupo precise rever seus conceitos em relação ao processo decisório e determinação de autonomia e autoridade para tomada de decisão, cabendo ressaltar também que esta dimensão obteve a menor média geral, em comparação com as outras dimensões.

ANÁLISE POR DIMENSÃO				
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA				
COMPETÊNCIA	MÉDIA			DESVIO PADRÃO
	GERENTES	SUPERVISORES	LÍDERES	
SABER O QUE FAZER	5,0	4,9	4,5	0,26
SABER IR ALÉM DO PRESCRITO	5,0	3,6	3,1	0,98
SABER NEGOCIAR	4,3	3,4	2,9	0,71
SABER ENCADEAR AÇÕES DE ACORDO COM UMA FINALIDADE	4,3	3,7	3,6	0,38
SABER ARBITRAR, DECIDIR	3,7	4,9	4,2	0,60
SABER ESCOLHER NA URGÊNCIA	3,3	3,4	3,1	0,15

Quadro 14: Diferença entre as médias: Dimensão Saber agir e reagir com pertinência
Fonte: A autora

5. Saber combinar recursos

Em relação à dimensão ‘Saber combinar recursos’, verificou-se que os supervisores têm média geral maior que as dos líderes e gerentes, que têm médias iguais (Ver Figura 12).

Observar no Quadro 15 que em algumas competências houve significativas variações, comparando os valores dos desvios-padrão: em ‘Saber mobilizar os próprios recursos e os das redes profissionais’, ‘Ter consciência de seu próprio grau de desempenho ótimo’ e ‘Saber suportar pressões pessoais’ a média dos gerentes é significativamente maior que a dos supervisores e líderes; já nas competências ‘Conseguir estabelecer raio de confiança’, ‘Apresentar consciência emocional’, ‘Apresentar insatisfação construtiva’, ‘Saber avançar antecipando’ e ‘Saber agir com intuição’, os supervisores apresentam médias significativamente maiores que os gerentes e líderes. Para as competências ‘Ter consciência emocional para perceber os outros’ e ‘Compaixão’, as médias dos supervisores e líderes são próximas e significativamente maiores que as dos gerentes.

Cabe ressaltar que ‘Combinar recursos’ significa que o profissional deve saber selecionar itens (competências suas - decorrentes de seus conhecimentos gerais e profissionais, bem como atributos do ambiente e da situação) para compor soluções e tomar decisões, sem simplesmente limitar-se a repetir o que já foi vivenciado (Le Boterf, 2003:55).

Dentro deste contexto, verifica-se que as competências ‘Conseguir ter expressão emocional’, ‘Compaixão’, ‘Apresentar consciência emocional’, ‘Conseguir estabelecer raio de confiança’ e ‘Ter consciência emocional para perceber os outros’ têm médias baixas em todos os grupos, o que pode revelar uma necessidade do desenvolvimento de competências mais ligadas aos relacionamentos, a lidar com pessoas e emoções (Quadro 15).

Também nas competências ‘Saber agir com intuição’, ‘Saber avançar antecipando’, ‘Apresentar insatisfação construtiva’ e ‘Deter o saber-fazer empírico’ foram observadas médias baixas. Isto pode denotar a necessidade de treinamentos ou desenvolvimento de ferramentas para que grupo saiba como agir em situações em que não possuem muitas informações, mas nas quais as decisões precisam ser tomadas rapidamente, talvez baseadas na combinação das competências adquiridas com cenários construídos através de abstrações e experimentações.

ANÁLISE POR DIMENSÃO				
SABER COMBINAR RECURSOS				
COMPETÊNCIA	MÉDIA			DESVIO PADRÃO
	GERENTES	SUPERVISORES	LÍDERES	
SABER MOBILIZAR OS PRÓPRIOS RECURSOS E OS DAS REDES PROFISSIONAIS	5,0	4,0	3,9	0,61
SABER AGIR COM INTEGRIDADE	5,0	4,6	4,8	0,20
SABER AGIR COM CRIATIVIDADE	5,0	4,6	4,6	0,23
DETER SABERES PROCEDIMENTAIS	5,0	4,6	4,7	0,21
TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE QUALIDADE DE VIDA	4,7	4,6	4,2	0,26
TER FACILIDADE PARA RELACIONAR-SE	4,7	4,0	4,2	0,36
TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE DESEMPENHO ÓTIMO	4,7	4,4	3,9	0,40
CONSEGUIR TER PERSPECTIVA	4,7	4,6	4,7	0,06
CONSEGUIR ESTABELECEER CONEXÕES INTERPESSOAIS	4,7	4,1	4,1	0,35
SABER SUPORTAR PRESSÕES PESSOAIS	4,7	3,9	3,7	0,53
SABER MODULAR / COMBINAR SUA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EM FUNÇÃO DAS SITUAÇÕES QUE ENCONTRA	4,7	4,9	4,3	0,31
DETER SABER-FAZER FORMALIZADO	4,7	4,4	4,2	0,25
DETER SABERES TEÓRICOS	4,6	4,6	4,5	0,06
DETER SABERES DO AMBIENTE	4,3	4,8	4,6	0,25
DETER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	4,3	4,6	4,5	0,15
TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE PODER PESSOAL	4,3	4,6	4,2	0,21
TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO ESTADO DE SAÚDE GERAL	4,3	4,1	3,7	0,31
SABER AGIR COM INTENCIONALIDADE	4,3	4,4	4,3	0,06
SABER AGIR COM ELASTICIDADE	4,3	4,7	4,2	0,26
DETER O SABER-FAZER COGNITIVO	4,3	4,9	4,3	0,35
SABER SUPORTAR PRESSÕES NO TRABALHO	4,0	3,7	4,1	0,21
ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA	4,0	4,7	4,1	0,38
DETER O SABER-FAZER EMPÍRICO	3,7	3,6	3,6	0,06
CONSEGUIR ESTABELECEER RAIOS DE CONFIANÇA	3,3	4,3	3,7	0,50
APRESENTAR CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	3,0	4,1	3,9	0,59
CONSEGUIR TER EXPRESSÃO EMOCIONAL	3,0	3,7	3,2	0,36
TER CONSCIÊNCIA EMOCIONAL PARA PERCEBER OS OUTROS	3,0	4,1	4,2	0,67
APRESENTAR INSATISFAÇÃO CONSTRUTIVA	3,0	4,4	3,7	0,70
COMPAIXÃO	3,0	3,9	3,8	0,49
SABER "AVANÇAR ANTECIPANDO", ISTO É, GANHAR TEMPO PARA DECIDIR PROCEDENDO POR DEDUÇÃO, DECIDINDO ANTECIPADAMENTE SEM TER O TOTAL DAS INFORMAÇÕES	1,7	3,4	2,3	0,86
SABER AGIR COM INTUIÇÃO	1,7	3,6	2,7	0,95

Quadro 15: Diferença entre as médias: Dimensão Saber Combinar recursos
Fonte: A autora

Os resultados denotam que parte das competências elencadas no instrumento de pesquisa apresenta diferenças de percepção entre gestores, supervisores e líderes. Essas divergências podem ser mais bem compreendidas quando se verifica que os três segmentos estudados analisam a importância das competências sob óticas diferentes. Os gestores, sob o prisma de quem é, em última análise, o responsável pela satisfação do consumidor, sendo responsável, assim, por todas as etapas intermediárias desde a concepção do produto até a

chegada do produto nas mãos do cliente. Os líderes, pelo aspecto de quem interage com a equipe, que executa as estratégias definidas pela direção, que busca realizar as necessidades e anseios dos clientes.

Esse resultado, talvez, decorra ainda do fato de a maioria dos gestores (gerentes e supervisores) avaliarem as competências sob a ótica de observador do cenário, sem a interação direta com a equipe e a operacionalização das atividades, enquanto que as relações entre líderes e as pessoas e a execução das tarefas estão mais próximas, com maiores possibilidades de interagir diretamente.

Cabe aqui ainda uma última observação sobre a percepção do grupo sobre as dimensões da competência apresentadas. Observando a Figura 14, pode-se verificar que a diferença entre as médias gerais dos três grupos têm diferenças significativas entre si. Observar ainda que as dimensões ‘Saber agir com pertinência’ e ‘Saber envolver-se’ têm médias realmente baixas, o que indica que elas não são percebidas como importantes, no momento da pesquisa.

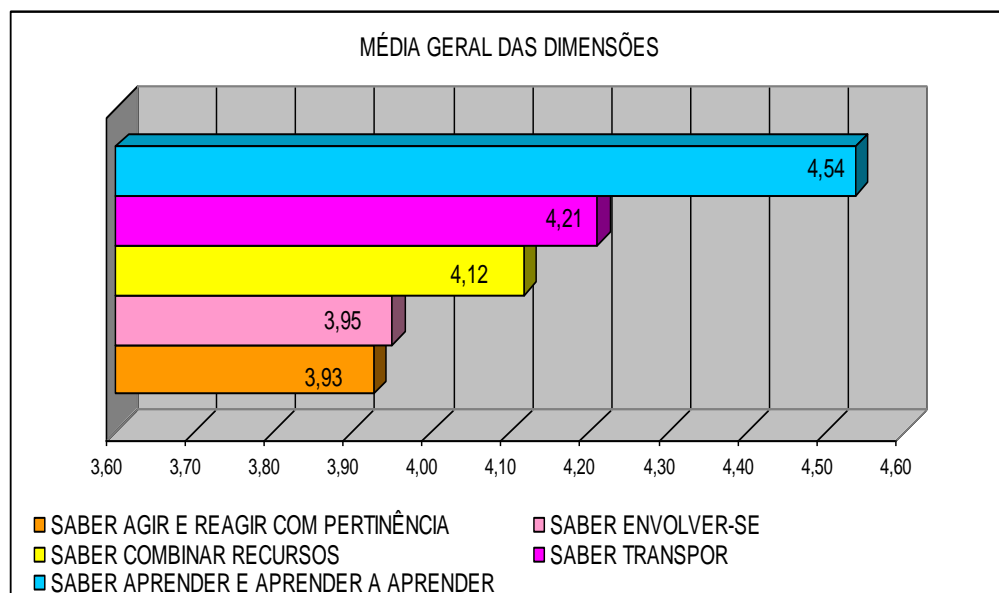


Figura 14: Média geral das dimensões

Fonte: A autora

Para Le Boterf, a competência do profissional reside no saber administrar a complexidade das situações profissionais, sabendo combinar seus recursos com os recursos da empresa e a situação enfrentada (2003:37), ou seja, é importante que exista um equilíbrio

entre todas as dimensões da competência para que o profissional consiga enfrentar os problemas do dia-a-dia.

Assim, percebe-se a necessidade, neste caso, de “alinhar” não só a diferença de percepção que os gerentes, supervisores e líderes têm a respeito das mesmas competências individuais, mas também de equilibrar a importância percebida pelo grupo em relação a cada dimensão, para conseguir um bom desempenho profissional.

Na seqüência, os Quadros 16,17 e 18 mostram os resultados da pesquisa em termos das competências individuais mais importantes, segundo a percepção de gerentes, supervisores e líderes em uma empresa de médio porte do ramo eletro-eletrônico do Pólo Industrial de Manaus.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS - GERENTE	
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	
1.	SABER O QUE FAZER
2.	SABER IR ALÉM DO PRESCRITO
3.	SABER NEGOCIAR
4.	SABER ENCADEAR AÇÕES DE ACORDO COM UMA FINALIDADE
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER	
5.	SABER AGIR EM CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM
6.	SABER TRANSFORMAR A AÇÃO EM EXPERIÊNCIA
7.	SABER DESCREVER COMO SE APRENDE
SABER TRANSPOR	
8.	SABER DETERMINAR E INTERPRETAR INDICADORES DE CONTEXTO
9.	SABER CRIAR CONDIÇÕES DE TRANSPONIBILIDADE COM AUXÍLIO DE ESQUEMAS TRANSFERÍVEIS
10.	SABER UTILIZAR OS CONHECIMENTOS PARA "MODELIZAR"
SABER ENVOLVER-SE	
11.	ÉTICA PROFISSIONAL
SABER COMBINAR RECURSOS	
12.	SABER MOBILIZAR OS PRÓPRIOS RECURSOS E OS DAS REDES PROFISSIONAIS NA HORA CERTA
13.	SABER AGIR COM INTEGRIDADE
14.	SABER AGIR COM CRIATIVIDADE
15.	ETER SABERES PROCEDIMENTAIS
16.	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE QUALIDADE DE VIDA
17.	TER FACILIDADE PARA RELACIONAR-SE
18.	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE DESEMPENHO ÓTIMO
19.	CONSEGUIR TER PERSPECTIVA
20.	CONSEGUIR ESTABELECEER CONEXÕES INTERPESSOAIS
21.	SABER SUPORTAR PRESSÕES PESSOAIS
22.	ETER SABER-FAZER FORMALIZADO
23.	SABER MODULAR / COMBINAR SUA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EM FUNÇÃO DAS SITUAÇÕES QUE ENCONTRA
24.	ETER SABERES TEÓRICOS
25.	ETER SABERES DO AMBIENTE
26.	ETER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
27.	TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE PODER PESSOAL
28.	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO ESTADO DE SAÚDE GERAL
29.	SABER AGIR COM INTENCIONALIDADE
30.	SABER AGIR COM ELASTICIDADE
31.	ETER O SABER-FAZER COGNITIVO

Quadro 16: As Competências Individuais mais importantes na percepção dos gerentes
Fonte: A autora

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS - SUPERVISOR	
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	
1.	SABER O QUE FAZER
2.	SABER ARBITRAR, DECIDIR
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER	
3.	SABER TRANSFORMAR A AÇÃO EM EXPERIÊNCIA
4.	SABER DESCREVER COMO SE APRENDE
5.	SABER AGIR EM CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM
SABER TRANSPOR	
6.	SABER DISTANCIAR-SE
7.	SABER CRIAR CONDIÇÕES DE TRANSPONIBILIDADE COM AUXÍLIO DE ESQUEMAS TRANSFERÍVEIS
8.	SABER MEMORIZAR SITUAÇÕES E SOLUÇÕES-TIPO
9.	SABER DETERMINAR E INTERPRETAR INDICADORES DE CONTEXTO
10.	SABER UTILIZAR OS CONHECIMENTOS PARA "MODELIZAR"
SABER ENVOLVER-SE	
11.	SABER DESENVOLVER SUA SUBJETIVIDADE
12.	SABER ASSUMIR RISCOS
13.	SABER EMPREENDER
14.	ÉTICA PROFISSIONAL
SABER COMBINAR RECURSOS	
15.	SABER MODULAR / COMBINAR SUA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EM FUNÇÃO DAS SITUAÇÕES QUE ENCONTRA
16.	ETER O SABER-FAZER COGNITIVO
17.	ETER SABERES DO AMBIENTE
18.	SABER AGIR COM ELASTICIDADE
19.	ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA
20.	ETER SABERES TEÓRICOS
21.	SABER AGIR COM CRIATIVIDADE
22.	ETER SABERES PROCEDIMENTAIS
23.	ETER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
24.	CONSEGUIR TER PERSPECTIVA
25.	TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE PODER PESSOAL
26.	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE QUALIDADE DE VIDA
27.	SABER AGIR COM INTEGRIDADE
28.	SABER AGIR COM INTENCIONALIDADE
29.	APRESENTAR INSATISFAÇÃO CONSTRUTIVA
30.	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE DESEMPENHO ÓTIMO
31.	ETER SABER-FAZER FORMALIZADO
32.	CONSEGUIR ESTABELECEER RAIOS DE CONFIANÇA
33.	APRESENTAR CONSCIÊNCIA EMOCIONAL
34.	TER CONSCIÊNCIA EMOCIONAL PARA PERCEBER OS OUTROS
35.	CONSEGUIR ESTABELECEER CONEXÕES INTERPESSOAIS
36.	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO ESTADO DE SAÚDE GERAL

Quadro 17: As Competências Individuais mais importantes na percepção dos supervisores

Fonte: A autora

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS - LÍDER	
SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA	
1.	SABER ARBITRAR, DECIDIR
2.	SABER O QUE FAZER
SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER	
3.	SABER DESCREVER COMO SE APRENDE
4.	SABER TRANSFORMAR A AÇÃO EM EXPERIÊNCIA
5.	SABER AGIR EM CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM
SABER TRANSPOR	
6.	SABER DETERMINAR E INTERPRETAR INDICADORES DE CONTEXTO
7.	SABER CRIAR CONDIÇÕES DE TRANSPONIBILIDADE COM AUXÍLIO DE ESQUEMAS TRANSFERÍVEIS
8.	SABER UTILIZAR OS CONHECIMENTOS PARA "MODELIZAR"
SABER ENVOLVER-SE	
9.	SABER DESENVOLVER SUA SUBJETIVIDADE
10.	SABER EMPREENDER
SABER COMBINAR RECURSOS	
11.	SABER AGIR COM INTEGRIDADE
12.	CONSEGUIR TER PERSPECTIVA
13.	DETER SABERES PROCEDIMENTAIS
14.	DETER SABERES DO AMBIENTE
15.	SABER AGIR COM CRIATIVIDADE
16.	DETER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
17.	DETER SABERES TEÓRICOS
18.	SABER AGIR COM INTENCIONALIDADE
19.	DETER O SABER-FAZER COGNITIVO
20.	SABER MODULAR / COMBINAR SUA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO EM FUNÇÃO DAS SITUAÇÕES QUE ENCONTRA
21.	TER CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO GRAU DE QUALIDADE DE VIDA
22.	SABER AGIR COM ELASTICIDADE
23.	TER CONSCIÊNCIA EMOCIONAL PARA PERCEBER OS OUTROS
24.	TER CONSCIÊNCIA DO PRÓPRIO GRAU DE PODER PESSOAL
25.	DETER SABER-FAZER FORMALIZADO
26.	TER FACILIDADE PARA RELACIONAR-SE
27.	ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA
28.	SABER SUPORTAR PRESSÕES NO TRABALHO
29.	CONSEGUIR ESTABELECEER CONEXÕES INTERPESSOAIS

Quadro 18: As Competências Individuais mais importantes na percepção dos líderes

Fonte: A autora

Este trabalho apresenta contribuições na identificação de gestores mais voltados para gerir situações complexas, utilizando os recursos pessoais e os organizacionais, de empresas de médio porte do setor eletroeletrônico do Pólo Industrial de Manaus.

A seguir, são expostas as conclusões deste trabalho, e algumas recomendações, assim como sugestões para implementação de novos estudos e pesquisas a respeito das competências individuais.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar um conjunto de competências individuais desejáveis, segundo a percepção de gerentes, supervisores e líderes, sendo destinado a contribuir tanto para o sucesso da organização envolvida, quanto para o crescimento profissional dos mesmos, em empresa de médio porte do ramo de eletroeletrônico situada no Pólo Industrial de Manaus.

Assim, estabeleceram-se a partir da revisão bibliográfica acerca do tema, quarenta e nove competências, classificadas em cinco dimensões. O instrumento de pesquisa foi submetido à pré-teste, mostrando-se adequado para verificar a percepção do grau de importância das competências indicadas dos envolvidos. Das quarenta e nove competências descritas no instrumento de pesquisa, trinta e uma foram consideradas com alto grau de importância pela população de gerentes, trinta e seis pelos supervisores e vinte e nove pelos líderes.

Verificou-se que houve divergências significativas de percepções entre os três grupos estudados. A população de gestores (gerentes e supervisores) apresentou média geral de importância significativamente maior que as médias dos líderes. Ainda houve expressiva variação do grau de percepção deles em relação a cada dimensão da competência.

Estes resultados talvez tenham reflexos do momento por que passava a organização no período da pesquisa (desde mudanças na estrutura hierárquica até modificações nos produtos e processos e até mesmo o modo de gerir / treinar pessoas estava em questão), indicando que gestores e líderes envolvidos diretamente neste contexto (em alguns casos, responsáveis por ele), passavam por um momento de adaptação e transformação, face às novas exigências e desafios.

Corroborando com isto, as duas dimensões percebidas como mais significativas pelos três grupos oferecem uma 'pista' sobre as principais preocupações do grupo no momento da pesquisa: valorizar a formalização dos processos e dos procedimentos existentes, dando ênfase à execução e experiência (Saber aprender a aprender) e desenvolver capacidade de

adaptar-se diante de novos problemas ou situações, utilizando experiências e habilidades adquiridas antes para habituar-se ao novo ambiente (Saber transpor).

Isto talvez demonstre um ‘apego’ aos conceitos e práticas vigentes na época, mas ao mesmo tempo demonstra que o grupo tenta acompanhar as transformações por que passava a organização.

As competências individuais aqui identificadas indicam novas exigências de qualificação do profissional: além do saber-fazer (ter as competências técnicas requeridas pelo setor eletro-eletrônico), saber adaptar-se e saber combinar todos os recursos disponíveis diante de situações diversas, como mencionado por Le Boterf, (2003:38):

“Pede-se ao profissional que saiba navegar na complexidade. Estando estabelecida uma ‘meta’ (missão, resultado almejado, objetivos, etc.) e ‘regras de navegação’ (eficiência, qualidade total, desempenho global, etc.), resta-lhes saber ‘navegar de um ao outro’ (elaborar e conduzir um projeto), levando em conta o campo de forças e as imposições diversas, às vezes, opostas que constituem a complexidade. O profissional sabe navegar mais em função das balizas do que executar um plano pré-estabelecido. De nada adianta obstinar-se em uma linha reta, enfrentando ventos contrários. O profissional é um bom navegador. Essa pilotagem ou ‘administração’ deve inventar o caminho a traçar e a seguir. Cada etapa cria uma nova situação, que requer uma avaliação para que se comece um novo percurso. Se algumas seqüências podem ser deixadas no piloto automático, outras necessitam a retomada dos comandos e iniciativa”.

Para tanto deve ser ressaltado que o profissionalismo e a competência resultam de *saber, poder e querer* agir. Intervindo de maneira coerente e pertinente, a organização poderá desenvolvê-los (Le Boterf, 2003:158-161; Zarifian, 2001:77):

Desenvolver o *saber* agir:

- Pela formação;
- Pelo treinamento;
- Pela implementação e utilização de curvas de aprendizagem;
- Promover situações profissionalizantes.

Incentivar o *querer* agir:

- Pelos desafios claros e compartilhados;
- Por uma auto-imagem congruente e positiva;
- Por um contexto de reconhecimento e confiança, avaliando a lógica e a necessidade do controle e o medo que ele acarreta;
- Por um contexto que estimule o desenvolvimento das competências;
- Oferecer meios para que o profissional assuma as responsabilidades, para que ele saiba que será apoiado sem se expor imediatamente a fracassos sérios.

Tornar possível o *poder* agir:

- Por um contexto facilitador, que fornecerá meios apropriados à criação de competências (equipamentos, informações etc.);
- Por atribuições, para reconhecer a margem de liberdade e de iniciativa necessárias à criação de competências, pois a capacidade para agir pressupõe autoridade para agir;
- Através de redes (relacionais, de informações, etc.) que podem ampliar os recursos que o profissional pode utilizar para construir profissionalismo e competências.

Por fim, a competência individual leva à competência coletiva. Segundo Le Boterf (2003:229), “a competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais (...). Com a competência coletiva, certas competências perduram apesar da partida das pessoas. Como as competências são construídas nas interações, os recém-chegados as reconstróem”, motivo pelo qual se destaca, mais uma vez, a importância de as organizações preocuparem-se com o desenvolvimento das competências individuais de seus profissionais, para seu sucesso, desenvolvimento e permanência no mercado.

Este estudo dirigiu-se a empresas de médio porte do ramo eletro-eletrônico do Pólo Industrial de Manaus, razão pela qual os resultados obtidos não devem servir de parâmetro para organizações de outros porte, ramo ou estado. Ainda assim, as limitações impostas pelo método empregado não invalidam esta pesquisa, que teve caráter exploratório.

Recomenda-se a realização de novos trabalhos sobre as competências individuais, considerando a necessidade de ampliação de estudos científicos e a relevância do tema para a sociedade. Sugere-se à comunidade científica pesquisar o que segue:

- Estabelecer um modelo que permita confrontar as percepções dos gestores sobre competências individuais com as reais necessidades das organizações;
- Estabelecer ações que possam reduzir as diferenças de percepções entre os diferentes níveis hierárquicos de uma organização;
- Criar um modelo que permita identificar as competências individuais nas organizações, como agregadora de valor econômico e social;
- Identificar as competências individuais para organizações de diversos portes e de outros segmentos;
- Expandir os estudos do ramo eletro-eletrônico do Pólo Industrial de Manaus acerca das competências individuais para outras regiões do país.

Do ponto de vista prático, espera-se que as dimensões das competências individuais caracterizadas neste trabalho sirvam de referência aos gestores de empresas situadas no Pólo Industrial de Manaus para análises, considerações e comparações com suas próprias organizações.

No âmbito acadêmico, espera-se ter despertado o interesse da comunidade científica para novas pesquisas nesta área do conhecimento e ter contribuído para provocar o debate teórico sobre o assunto.

5. BIBLIOGRAFIA / REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, M. **Estratégia, vantagem competitiva e competências gerenciais para identificação do perfil do gestor**. 2002. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

BARBALHO, C.R.S; MORAES, S.O. **Guia para normalização de teses e dissertações**.2003.76f . Universidade Federal do Amazonas, Manaus.

COOPER, R.K. (1997) **Inteligência Emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus.

DUTRA, J.S. (2001) **Gestão de pessoas com base em competências**. *In* Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente.

EBOLI, M. (2001) **Um novo olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI**. *In* Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente.

FISCHER, A. L. (2001) **O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**. *In* Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente.

FLEURY, A. C. FLEURY, M.T.L (2001) **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais** . *In* Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas

FLEURY, A. C. FLEURY, M.T.L (2001) **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas

GRUBER, L.S. **Liderança – habilidades e características do líder numa organização bancária**. 2001. 140f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba.

HARB, A. G. **A Determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. 2001. 120f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

INDICADORES DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS, Manaus, 2005. Disponível em: <http://www.sugrama.org.br>. Acesso em 28 de março de 2005.

LAPPONI, J. C.; (2000). **Estatística usando Excel**. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora.

LE BOTERF, G.; (2003). **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed.

LODI, J. B. (2003). **História da administração**. São Paulo: Pioneira.

MACHADO, C. L.B. **Motivação, qualidade de vida e participação no trabalho**. 2002. 85f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MATTAR, F.N. (2001). **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas.

McDANIEL, C. Jr; GATES, R (2003). **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira.

OLIVEIRA JR.M.M.O. (2001) **Competências essenciais e conhecimento na empresa.** *In* Gestão estratégica do Conhecimento. São Paulo: Atlas

PODESTÁ, A.Jr. **Fatores motivacionais e a qualidade do trabalhos dos servidores técnico-administrativos do departamento de materiais e serviços gerais da Universidade Federal de Santa catarina.** 2002. 137f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RESENDE, E. (2000) **Livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade, O.** Rio de Janeiro: Qualitymark

RIZZATI, G. (2002). **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** 2002. 303f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RUAS, R. (2001) **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional.** *In* Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas

SCHERMERHORN, J.; HUNT, J.; OSBORN, R. (1999). **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman.

SPECTOR, P. (2002). **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva.

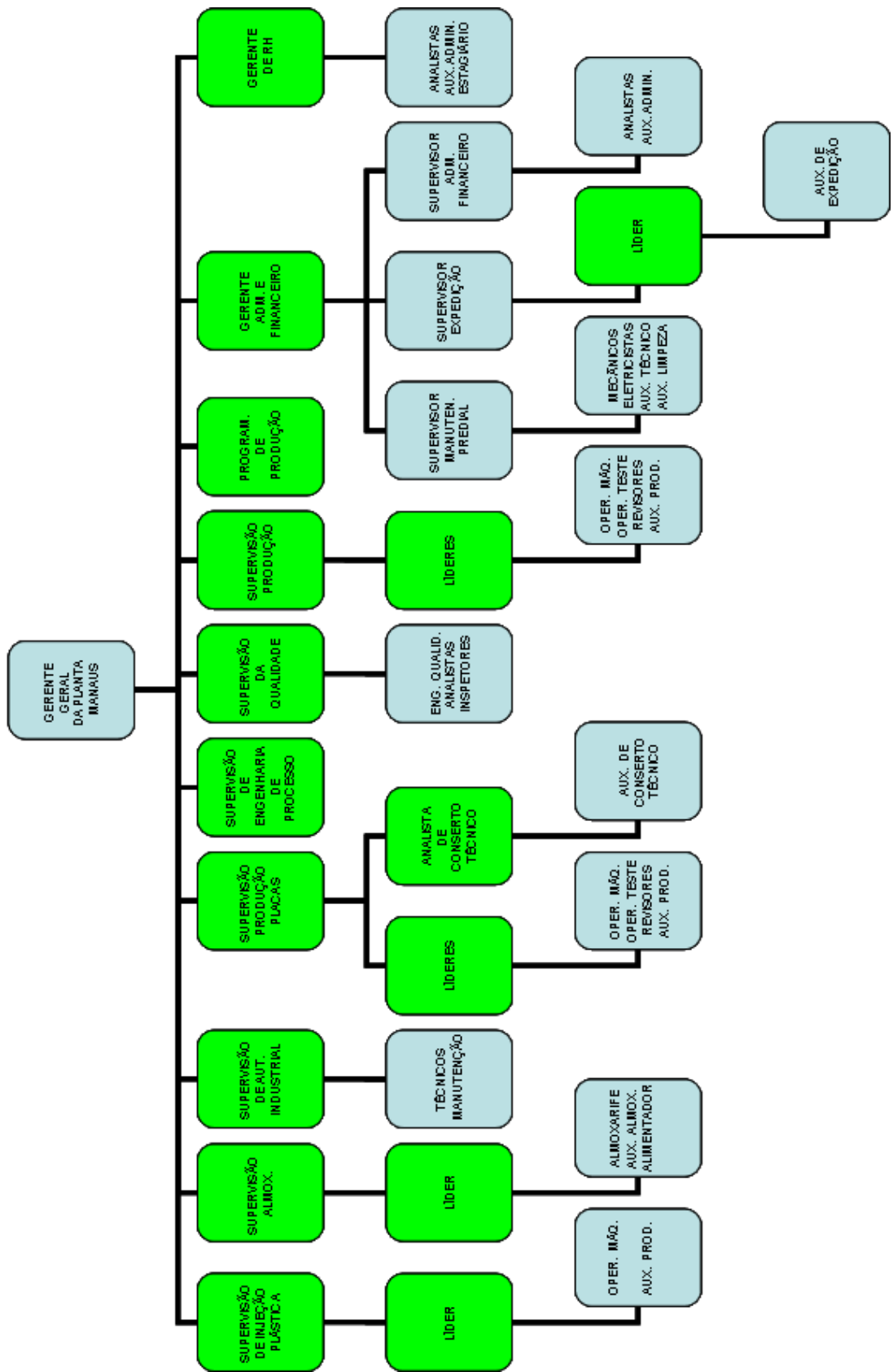
TERRA, J.C.C. (2001). **Gestão do conhecimento.** *In* Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas

YIN, R.K. (2001). **Estudo de caso – planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman.

ZARIFIAN, P.; (2001). **Objetivo Competência.** São Paulo: Atlas.

ANEXO A - Organograma da empresa pesquisada (planta Manaus)

ORGANOGRAMA - PLANTA MANAUS



ANEXO B – Carta de apresentação do questionário (gerente geral)

Manaus, 20 de dezembro de 2004.

Caro Senhor Gerente Geral:

O questionário anexo tem como objetivo identificar, de acordo com sua percepção, quais competências são importantes para que os líderes e gestores (monitores, supervisores e gerentes) da PST Eletrônica desenvolvam bem suas atividades profissionais. Trata-se de uma pesquisa realizada na esfera do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, com a finalidade de contribuir com a elaboração de minha dissertação de Mestrado, sob orientação da Prof^a Dr^a Maria Izabel de M. Valle.

Peço sua colaboração no sentido de respondê-lo, analisando cuidadosamente cada item. Não é necessário identificar-se, embora seja fundamental que sua resposta expresse exatamente seu modo de pensar.

Não existem respostas certas ou erradas, tudo o que pretendo é conhecer sua opinião.

Os resultados deste trabalho poderão ajudar a PST Eletrônica no entendimento de suas percepções acerca das competências individuais, podendo auxiliar estudos futuros sobre treinamento e desenvolvimento, visando a melhoria das atividades profissionais. Assim, sua participação é bastante importante!

Agradeço antecipadamente seu apoio, colocando-me à disposição nos telefones 6XX-1469 ou 8XXX-8874 para qualquer esclarecimento adicional que se fizer necessário.

Atenciosamente,

MARCIA VILHENA

Pesquisadora Responsável

Mestranda em Engenharia de Produção (UFAM)

ANEXO C – Carta de apresentação do questionário (gestores e líderes).

Manaus, 20 de dezembro de 2004.

Prezado Colega:

O questionário anexo tem como objetivo identificar, de acordo com sua percepção, quais competências são importantes para que os líderes e gestores (monitores, supervisores e gerentes) da PST Eletrônica desenvolvam bem suas atividades profissionais. Trata-se de uma pesquisa realizada na esfera do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, com a finalidade de contribuir com a elaboração de minha dissertação de Mestrado, sob orientação da Prof^a Dr^a Maria Izabel de M. Valle.

Peço sua colaboração no sentido de respondê-lo, analisando cuidadosamente cada item. Não é necessário identificar-se, embora seja fundamental que sua resposta expresse exatamente seu modo de pensar.

Não existem respostas certas ou erradas, tudo o que pretendo é conhecer sua opinião.

Os resultados deste trabalho poderão ajudar a PST Eletrônica no entendimento de suas percepções acerca das competências individuais, podendo auxiliar estudos futuros sobre treinamento e desenvolvimento, visando a melhoria das atividades profissionais. Assim, sua participação é bastante importante!

Agradeço antecipadamente seu apoio, colocando-me à disposição nos telefones 6XX-1469 ou 8XXX-8874 para qualquer esclarecimento adicional que se fizer necessário.

Atenciosamente,

MARCIA VILHENA

Pesquisadora Responsável

Mestranda em Engenharia de Produção (UFAM)

ANEXO D – Instrumento de pesquisa (questionário)

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS IMPORTANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS DE LÍDERES / GESTORES

A seguir há uma lista de competências individuais, descritas em termos de :

- 1) SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA
- 2) SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER
- 3) SABER TRANSPOR
- 4) SABER ENVOLVER-SE
- 5) SABER COMBUNAR RECURSOS

Estes itens podem ser importantes ou não para o bom desenvolvimento de suas atividades profissionais.

GOSTARIA DE SABER SUA OPINIÃO SOBRE O GRAU DE IMPORTÂNCIA DESSAS COMPETÊNCIAS.

1) DADOS DO RESPONDENTE (GESTOR / LÍDER)

QUEIRA POR FAVOR INFORMAR SEUS DADOS PESSOAIS, ASSINALANDO COM UM "X" A RESPOSTA QUE MELHOR REPRESENTAR SUA SITUAÇÃO ATUAL, OU COMPLETANDO OS ESPAÇOS EM BRANCO COM AS INFORMAÇÕES SOLICITADAS :

1. Nível de escolaridade :

- Ensino médio
- Ensino técnico médio
- Superior (cursando ou incompleto)
- Superior completo
- Pós-Graduação (cursando ou completo)

2. Área de formação acadêmica :

- Administração
- Eletrônica ou mecânica
- Direito
- Contabilidade
- Outro : _____ (especificar)
- Não se aplica (não tenho curso técnico ou superior completo)

3. Cargo que ocupa atualmente :

- Gerente (estratégico ou tático)
- Supervisor
- Monitor
- Outro : _____ (especificar)

4. Sexo : Feminino Masculino

5. Idade : _____ anos

6. Tempo de trabalho nesta empresa : _____ anos

1) SABER AGIR E REAGIR COM PERTINÊNCIA

POR FAVOR ESCOLHA UM NÚMERO DE 1 A 5, NA ESCALA À DIREITA DE CADA ITEM, AFIM DE INDICAR O QUÃO IMPORTANTE VOCÊ CONSIDERA A COMPETÊNCIA DESCRITA NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS.

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOR** o grau de importância atribuído ao item. Quanto mais próximo do número **CINCO**, **MAIOR** o grau de importância atribuído ao item.

1. É importante reconhecer imediatamente novas situações / problemas e saber o que fazer para enfrentá-los e resolvê-los.	1	2	3	4	5
2. É desnecessário que o profissional vá além de resolver o problema, perdendo tempo analisando e tentando prever se algo sairá errado ou quais exatamente serão as consequências das decisões tomadas, pois não é possível fazer tais previsões.	1	2	3	4	5
3. Não é coerente tomar decisões em situações novas, sem saber direito se elas terão o resultado esperado. É melhor esperar as coisas se acalmarem para decidir com tranquilidade.	1	2	3	4	5
4. É possível para o profissional conseguir coordenar diversas atividades / pessoas / operações ao mesmo tempo (mesmo que seja por um logo período de tempo), até resolver o problema ou atingir metas e objetivos estabelecidos.	1	2	3	4	5
5. O bom profissional sabe o que tem que fazer para atingir o melhor resultado e isto não é negociável, ou seja, o resto do grupo deve aceitar.	1	2	3	4	5
6. O profissional perde tempo debatendo com outros para achar uma solução que seja bem aceita pela maioria, quando já se tem uma idéia que atende às expectativas de pelo menos um dos integrantes do grupo.	1	2	3	4	5
7. É importante para o profissional que sejam estabelecidas estratégias e tomadas decisões para que ele siga, não sendo interessante que ele mesmo decida o que fazer.	1	2	3	4	5
8. O profissional deve ser capaz de julgar uma situação e decidir o que fazer, responsabilizando-se publicamente pelas consequências (boas ou más) desse julgamento.	1	2	3	4	5
9. Em situações emergenciais graves (paradas de produção, acidentes, pane nas instalações fabris etc) é melhor esperar algum superior hierárquico tomar a decisão sobre o que fazer. Não é interessante responsabilizar-se pelas consequências de decisões desse porte.	1	2	3	4	5

2) SABER APRENDER E APRENDER A APRENDER

10. Saber analisar / refletir e aprender sobre suas atitudes ou decisões, transformando-as em experiência efetiva.	1	2	3	4	5
11. Ser capaz de analisar e entender suas próprias ações.	1	2	3	4	5
12. Saber tomar ações para agir diferente, corrigindo não somente a ação, mas também a "teoria", isto é, a lógica usada para desencadear a ação /	1	2	3	4	5

3) SABER TRANSPOR

13. Saber guardar / acumular experiências.	1	2	3	4	5
14. Saber distanciar-se para analisar seus próprios métodos e práticas imparcialmente.	1	2	3	4	5
15. Ser capaz de descrever seus procedimentos, suas formas de saber-fazer e práticas de forma verbal e escrita.	1	2	3	4	5
16. Saber identificar, em determinadas circunstâncias, pistas e indicadores que demonstrem qual a real situação ou para onde ela está se encaminhando.	1	2	3	4	5
17. Conseguir tratar novas situações de tal forma que elas revelem características já conhecidas, permitindo aplicar experiência que se tem do que já é conhecido.	1	2	3	4	5

4) SABER ENVOLVER-SE

POR FAVOR ESCOLHA UM NÚMERO DE 1 A 5, NA ESCALA À DIREITA DE CADA ITEM, AFIM DE INDICAR O QUÃO IMPORTANTE VOCÊ CONSIDERA A COMPETÊNCIA DESCRITA NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS.

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOR** o grau de importância atribuído ao item. Quanto mais próximo do número **CINCO**, **MAIOR** o grau de importância atribuído ao item.

18. Saber não apenas seguir procedimentos e agir de acordo com eles, mas entender que as normas são referências para orientar as atividades, devendo o profissional desenvolver sua subjetividade, o "seu modo" de agir diante de determinadas situações.	1	2	3	4	5
19. Tomar decisões arriscadas, assumindo totalmente os resultados e as consequências, por acreditar que é certo e por que gosta de agir assim.	1	2	3	4	5
20. Saber que o profissional comprometido com sua área de atuação cria responsabilidade sobre ela, assumindo os riscos envolvidos.	1	2	3	4	5
21. Saber que o envolvimento / comprometimento dá direito ao erro - desde que imediatamente informado, mas não dá direito ao atraso de informação.	1	2	3	4	5
22. Ter receio de tomar importantes decisões sozinho e tender a não fazer isso, pelo risco de ser julgado incompetente se os resultados não forem bons.	1	2	3	4	5
23. Tentar sempre fazer diferente ou melhor.	1	2	3	4	5
24. Não há qualquer problema em não seguir os procedimentos e normas estabelecidos, desde que seja por uma boa causa e não seja feito com frequência.	1	2	3	4	5
25. Não esconder-se atrás de instruções e procedimentos, sendo capaz de tomar iniciativas e fazer propostas que demonstrem seu envolvimento.	1	2	3	4	5
26. Não pode ser considerado como má conduta justificar suas falhas enfatizando as falhas dos outros, pois não há nada demais em se defender.	1	2	3	4	5

5) SABER COMBINAR RECURSOS

27. O profissional que se depara com uma situação nova e desconhecida não deve procurar ajuda de outras fontes (colegas de trabalho, superiores etc), pois corre o risco de ser julgado incompetente.	1	2	3	4	5
28. Saber modular / combinar estratégias de gerenciamento em função das diferentes situações encontradas.	1	2	3	4	5
29. Saber "avançar antecipando", isto é, ganhar tempo para decidir procedendo inicialmente por dedução, decidindo antecipadamente mesmo sem ter o total das informações.	1	2	3	4	5
30. Compreender o sentido (a razão principal) das coisas envolvidas no seu trabalho : a estrutura e as estratégias da empresa, os processos, os defeitos e os problemas.	1	2	3	4	5
31. Saber descrever e explicar os processos que compõe o seu trabalho e os procedimentos que o orientam.	1	2	3	4	5
32. A formação educacional (ensino médio, cursos técnicos / profissionalizantes, nível superior) tem influência no seu desempenho profissional.	1	2	3	4	5
33. Saber adaptar-se, conseguindo agir, reagir e tomar decisões facilmente diante de diferentes situações.	1	2	3	4	5
34. Conhecer todo o processo, etapas e funcionamento envolvidos no seu trabalho (conhecimento do ambiente).	1	2	3	4	5
35. Ter conhecimento / experiência aprofundado dos processos envolvidos em suas atividades é fundamental para tomar decisões coerentes.	1	2	3	4	5
36. Saber como devem ser executados todos os procedimentos e operações envolvidos no seu trabalho.	1	2	3	4	5
37. Saber executar os procedimentos e operações envolvidos no seu trabalho.	1	2	3	4	5
38. A experiência tem grande influência na capacidade do profissional de pôr em prática os procedimentos relativos às suas atividades.	1	2	3	4	5
39. O profissional sempre tem o "seu jeito" de realizar suas atividades, o que é decorrente de sua experiência.	1	2	3	4	5
40. O profissional experiente age com algum grau de intuição, "sentindo" o que está ocorrendo ou irá ocorrer, conseguindo até mesmo pressentir incidentes.	1	2	3	4	5

POR FAVOR ESCOLHA UM NÚMERO DE 1 A 5, NA ESCALA À DIREITA DE CADA ITEM, AFIM DE INDICAR O QUÃO IMPORTANTE VOCÊ CONSIDERA A COMPETÊNCIA DESCRITA NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS.

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOR** o grau de importância atribuído ao item. Quanto mais próximo do número **CINCO**, **MAIOR** o grau de importância atribuído ao item.

41. Saber tratar as informações, recorrendo à memória de trabalho para construir raciocínios, formulações, análises, tomar decisões, conceber e implantar projetos, criar / inventar é tão importante para o profissional quanto saber executar suas atividades.	1	2	3	4	5
42. Saber integrar-se ao meio profissional para adquirir novas experiências a partir de suas próprias idéias iniciais faz parte da rotina do profissional.	1	2	3	4	5
43. Apresentar características e qualidades pessoais que adequem-se às necessidades do seu trabalho (rigor, convicção, curiosidade, reatividade, cooperação, iniciativa, capacidade de escutar, tenacidade, auto-confiança...).	1	2	3	4	5
44. As pressões relacionadas ao trabalho são fonte de sofrimento para você (por exemplo : excesso de trabalho, relacionamento com superiores e colegas de trabalho, pressão para cumprir prazos).	1	2	3	4	5
45. As pressões pessoais são fonte de sofrimento para você (por exemplo : dificuldades financeiras, conflitos com parceiro ou cônjuge, problemas com a saúde pessoal, falta de tempo para dedicar-se a si mesmo e à família).	1	2	3	4	5
46. Conhecer seus próprios sentimentos (por exemplo : ter consciência de seus sentimentos na maior parte do tempo, aceitar seus próprios sentimentos, quando está triste sabe quais são os motivos).	1	2	3	4	5
47. Deixar que as pessoas conheçam e entendam suas emoções (por exemplo : expressar suas emoções, mesmo quando são negativas; conseguir dizer às pessoas o que quer e do que precisa; não ter dificuldades e nem vergonha para pedir ajuda aos outros quando precisa; não se incomodar de parecer tolo para os outros).	1	2	3	4	5
48. Conhecer os sentimentos dos que estão ao seu redor (por exemplo : conseguir identificar as emoções dos outros; sentir o humor do grupo em determinadas situações; saber quando alguém do grupo está irritado).	1	2	3	4	5
49. Acreditar que pode conseguir realizar as coisas se de fato tiver intenção de fazê-lo (por exemplo : conseguir facilmente se concentrar, afastando distrações; conseguir, na maioria das vezes, terminar o que começa; conseguir mudar o próprio humor e relaxar; pensar no que quer fazer antes de	1	2	3	4	5
50. Estimular sua criatividade acaba contribuindo para seu crescimento profissional e de sua empresa (por exemplo : sugerir idéias de novos produtos ou de melhorias nos processos existentes; ficar motivado com novos projetos e desafios; sentir quando novas idéias - suas ou do grupo - vão dar certo ou falhar).	1	2	3	4	5
51. Conseguir se recuperar emocionalmente diante de situações difíceis (por exemplo : não ter medo de repetir atitudes que não deram certo antes; sempre ver um lado engraçado nas coisas, mesmo em situações difíceis; conseguir relaxar diante dos problemas; acreditar que obstáculos e mudanças proporcionam crescimento).	1	2	3	4	5
52. Conseguir relacionar-se facilmente com as pessoas (por exemplo : acreditar que seus colegas se interessam por você como pessoa; não ter dificuldades para fazer amizades; demonstrar amor e afeição pelos amigos; não se sentir constrangido quando perceber que alguém está se aproximando emocionalmente).	1	2	3	4	5
53. Adotar um certo grau de insatisfação pode contribuir positivamente em suas atividades (discordar abertamente do grupo, se acreditar que isso levará a uma situação melhor; expressar seus sentimentos, mesmo que sabendo que pode gerar desacordos; sempre ouvir as críticas de maneira aberta).	1	2	3	4	5
54. Suas atitudes de empatia em relação aos que estão ao seu redor são as melhores possíveis (por exemplo : sempre conseguir colocar-se no lugar das outras pessoas; levar o sentimento dos outros em consideração; ser capaz de perceber o sofrimento das outras pessoas; sempre perdoar).	1	2	3	4	5

POR FAVOR ESCOLHA UM NÚMERO DE 1 A 5, NA ESCALA À DIREITA DE CADA ITEM, AFIM DE INDICAR O QUÃO IMPORTANTE VOCÊ CONSIDERA A COMPETÊNCIA DESCRITA NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS.

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOR** o grau de importância atribuído ao item. Quanto mais próximo do número **CINCO**, **MAIOR** o grau de importância atribuído ao item.

55. Suas perspectivas em relação a si mesmo são as melhores possíveis (por exemplo : sempre ver o lado bom das coisas; saber que sempre vai achar a solução mesmo para problemas difíceis; encarar as dificuldades como oportunidades para crescer; acreditar que as pessoas geralmente caminham para melhor).	1	2	3	4	5
56. Levar em consideração suas próprias intuições para tomar decisões ou analisar alguma situação (por exemplo : sempre ter a resposta certa, mesmo sem saber como; seus palpites sempre dão certo; seguir o coração quando enfrenta alguma situação difícil; acreditar nos próprios sonhos).	1	2	3	4	5
57. Ter confiança em si mesmo e nos que estão ao seu redor (por exemplo : confiar sempre, até ter prova em contrário; respeitar seus colegas; não acreditar que as pessoas queiram tirar proveito de você).	1	2	3	4	5
58. Ser capaz de fazer com que as coisas realmente aconteçam (por exemplo : sentir que geralmente as circunstâncias estão sob seu controle; existe flexibilidade na hierarquia de sua empresa e suas idéias são ouvidas; saber o que fazer para que as coisas aconteçam e lutar por isso).	1	2	3	4	5
59. Acreditar em sua própria integridade moral (por exemplo : admitir quando comete um erro, mesmo grave; falar a verdade, mesmo que doa; não fazer algo que seja contra seus princípios, mesmo que isso signifique perder o emprego).	1	2	3	4	5
60. Sentir que sua saúde vai muito bem (por exemplo : não sente dores de cabeça ou no corpo; não apresenta dificuldades para dormir, se acalmar, nem se concentrar; não toma remédios nem utiliza outros meios artificiais para relaxar, como bebidas, cigarros e drogas).	1	2	3	4	5
61. Você está inteiramente satisfeito com a vida que leva atualmente (por exemplo : gosta de si mesmo e dos que estão ao seu redor; sente-se feliz, saudável e em paz; gosta de seu trabalho e o acha divertido).	1	2	3	4	5
62. Ser capaz de relacionar-se com as pessoas (por exemplo : acha fácil dizer às pessoas que importa-se com elas; ser honesto com pessoas próximas e acreditar que elas também o são com você; acreditar que é importante para pessoas; ama ou amou profundamente alguém).	1	2	3	4	5
63. Você está inteiramente satisfeito com seu desempenho no trabalho (em relação à facilidade de comunicação com o grupo, com o envolvimento e trabalho com a equipe e sua facilidade para cumprir compromissos e tarefas).	1	2	3	4	5
64. Você classifica a estrutura física e social desta organização (máquinas, equipamentos, informações - bancos de dados, revistas -, laboratórios...) como favorável ao desenvolvimento de suas competências, encorajando e facilitando seu trabalho.	1	2	3	4	5

**VERIFIQUE, POR FAVOR, SE TODOS OS ITENS FORAM DEVIDAMENTE RESPONDIDOS.
AGRADEÇO SUA VALIOSA ATENÇÃO E COLABORAÇÃO !**