



COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA: UMA ANÁLISE DE FATORES-CHAVE A PARTIR DAS FUNÇÕES CLÁSSICAS DO GERENTE

Isabel Cristina dos Santos | isa.santos.sjc@uscs.edu.br

Priscila Protásio da Silva | priprotasios@gmail.com

RESUMO

Há pouco mais de oitenta anos, o administrador de empresas americano Chester Irving Barnard (7 de novembro de 1886 – 7 de junho de 1961), propunha para o ambiente organizacional as principais funções dos executivos, orientadas para a eficácia e a eficiência, e que foram adotadas como representativas do estilo típico de gestão empresarial nas indústrias e nas universidades, no mundo todo. Ao longo do tempo, com a evolução da educação e do modo de operação de trabalho, essencialmente puxado por novas tecnologias e pelo aumento da competitividade, as funções dos gerentes foram significativamente aprimoradas e o desenvolvimento de competências para exercício dessas funções foram redesenhados. Assim, o objetivo deste artigo é debater as competências gerenciais que revestem as funções clássicas dos gerentes. Para tanto, optou-se pela pesquisa qualitativa, apoiada por entrevistas semiestruturadas, aplicadas a um conjunto de gestores de empresas, com recorte no setor automobilístico, que é considerado pioneiro na organização do trabalho. Os resultados indicam que as competências visão Estratégica, Visão Empresarial, Inovação, Visão sistêmica, Disciplina, Opinião sobre o comportamento de pessoas, Empatia, Liderança, Visão Analítica e Responsabilidade são consideradas valiosas na percepção do gestor na empresa automobilística. O exercício dessas competências é fundamentado em indicadores de desempenho objetivos e subjetivos, destacando o *feedback* dos membros da equipe, em diferentes níveis.

Palavras-chave: Funções Gerenciais. Competências Gerenciais. Indicadores de Desempenho.

INTRODUÇÃO

A pressão por competitividade induziu as empresas a buscarem novos modelos de negócios e de gestão de recursos. Esse é o caso da gestão por competências, um modelo que correlaciona as competências individuais com aquelas necessárias para o bom desempenho de uma empresa e considera a competência do indivíduo um recurso da organização.

Fleury e Fleury (2000, p. 43-55) afirmam que é necessário alinhar as estratégias e as competências, estabelecendo um balanço as exigências do mercado, as estratégias competitivas e as competências essenciais. Assim sendo, a competência do indivíduo é também um desdobramento da estratégia.

De forma simplificada, o termo competência é usado para exprimir uma pré-condição individual para realização de determinada atividade. Mais além, ela é a soma conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem o perfil de um elemento, seja ele um indivíduo, uma empresa ou função.

Dutra (2002) considera a competência pelo valor que ela entrega, ou adiciona, à organização.

Sendo a competência dos indivíduos, um potente recurso que adiciona valor ao negócio, ela deve estar na base da formação profissional e da educação continuada dos profissionais, desenvolvida pela empresa ou pelo próprio indivíduo. Esta pesquisa é desafiada pela curiosidade em identificar quais competências caracterizam a função do Administrador. Antes, porém, é preciso examinar se as funções clássicas do Administrador representam, ainda, os desafios contemporâneos da gestão. Para tanto, associou-se o conceito de cada uma das funções clássicas.

Cunhadas com a sigla PDCO, as funções gerenciais representam o seguinte conjunto de entendimento: a) planejar, i.e, definir metas, procedimentos, objetivos e propósitos; b) dirigir, ou o processo que envolve a motivação das pessoas, orientá-las e estimulá-las; c) controlar: processo em que se verifica o andamento do processo, cumprimento de metas em relação ao planejado; e, d) organizar, ou seja, alocar recursos e equipamentos, estabelecer procedimentos, hierarquizar funções.

O desenvolvimento de competências associadas a cada função cria condições para o exercício pleno e autônomo das funções gerenciais. Assim, visando contribuir para o desenvolvimento da carreira, procurou-se responder: quais são as competências dos administradores que são consideradas fatores-chave de sucesso na indústria automobilística?

O objetivo geral deste trabalho é identificar e descrever as competências consideradas fatores-chave de sucesso ao administrador na indústria automobilística.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Womack, Jones & Roos (1992) o final do século IX, Henry Ford concluiu com seus experimentos que o processo de produção artesanal não atendia mais ao mercado e que poderia aprimorá-lo. No começo do século seguinte abriu sua empresa alterando completamente o processo produtivo. Nascia a produção em massa.

A principal mudança foi dividir o processo produtivo em etapas, assim os funcionários não precisariam deter todo o conhecimento sobre a fabricação do produto. Realizando a mesma etapa repetidamente o funcionário conseguia se tornar mais rápido.

Ford contava o tempo utilizado para realização da tarefa e premiava os mais velozes. Em seguida dimensionou as distâncias percorridas pelos operadores enquanto realizavam suas funções, e elaborou meios de reduzi-las. Também criou uma tolerância para as peças de seus fornecedores reduzindo muito

o tempo de ajuste entre as peças na montagem. Criou postos indiretos como preparação de máquinas, manutenção de máquinas, limpeza, engenheiros para desenvolver produtos e melhorar os processos produtivos. Reduziu ao máximo a autonomia do colaborador de chão de fábrica.

Produção em larga escala, melhoria da qualidade do produto, capacidade de manter padrão na produção, e reduzir tempo de produção foram as principais vantagens da revolução fordista. A produção em massa se disseminou pelas indústrias de automóvel e de outros setores produtivos após o sucesso de Ford que dominava o mercado.

Após a Segunda Guerra Mundial, o governo japonês incentivou suas empresas a investir no setor automobilístico. A fábrica da Toyota, depois de seu engenheiro chefe Taiichi Ohno visitar várias vezes a fábrica de Ford em Detroit, concluiu que não conseguiria implantar o sistema de produção em massa, pois a demanda era muito baixa, e havia escassez de recursos. Apesar disso, em uma das visitas à Ford, Ohno observou aquele modo de produção gerava muito desperdício (WOMACK, JONES & ROOS, 1992).

Inspirado por sua crença em aperfeiçoar o modelo, Ohno iniciou seus experimentos, a partir da preparação da máquina. Ele percebeu que a preparação de uma determinada prensa demorava muito e que poderia simplificar essa atividade para que os próprios operadores pudessem efetuar a troca. O resultado foi impressionante, os operadores conseguiram realizar a troca com um tempo melhor do que os preparadores de máquina devido a otimização do processo (WOMACK, JONES, ROOS, 1992).

Ohno concluiu que poderia eliminar o desperdício da produção em massa e utilizar esse novo sistema como vantagem competitiva. Nasceu assim o Sistema Toyota de Produção ou Sistema de Produção Enxuta (WOMACK, JONES, ROOS, 1992).

Os colaboradores foram divididos em grupos de trabalho com um líder que além de coordenar a equipe também trabalhava nas operações. Cada grupo se responsabilizava por uma quantidade de operações e detinham autonomia para sugerir formas de otimizá-las. Os funcionários trabalhavam buscando a melhoria contínua, filosofia Kaizen, onde desenvolviam o processo, produto, o projeto, as máquinas e o *layout* (WOMACK, JONES, ROOS, 1992). A forma de controle de qualidade também foi reformulada, pois ao se realizar a inspeção ao final do processo o custo do retrabalho era muito significativo. A inspeção passou a ser realizada pelo próprio montador, que ao notar alguma

irregularidade identificava a causa e solucionava o problema.

A filosofia *Just-in-time* foi introduzida a fim de eliminar estoques, que eram capital retido na empresa. Esses materiais enquanto estavam dentro da empresa geravam altas despesas de estocagem, além dos riscos de danificação. Passou-se a produzir apenas aquilo que estivesse vendido. O consumidor requeria um veículo a concessionária que emitia uma ordem de produção (WOMACK, JONES, ROOS, 1992). Esse novo conceito permitiu maior flexibilidade na fabricação de veículos com opcionais, que vinham descritos na ordem de produção, criando mais uma vantagem competitiva a empresa automobilística japonesa com relação a seus concorrentes ocidentais.

O Sistema Toyota funcionou muito bem, o que levou a sua expansão para além da empresa, para os canais de suprimento e distribuição. (WOMACK, JONES, ROOS, 1992). Para participar desses canais as empresas aplicavam o sistema em suas plantas. Reduziram seus estoques, de matéria prima e de produtos acabados, desenvolveram novas tecnologias para otimização dos processos, ingressaram em programas de qualidade e assim o ciclo se estendia a toda a cadeia.

Com todas as melhorias obtidas na Produção Enxuta, as empresas Japonesas conquistaram o mercado doméstico e internacional, oferecendo ameaça as empresas ocidentais. Essas por sua vez não tiveram escolha além de repensar seus procedimentos. Tudo isso favoreceu o consumidor que obteve produtos de melhor qualidade e com preços justos devido à competitividade entre as empresas. Desde então as empresas buscam inovar seus produtos, processos e suas estruturas. (WOMACK, JONES, ROOS, 1992).

MUDANÇAS NO MERCADO E O PULSO PARA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para obter maior parte do mercado, as empresas estabeleceram vantagens competitivas e posicionamentos da marca. Esse termo posicionamento da marca é utilizado pelo marketing para definir características que a empresa deseja associar a si ou a seu produto. Para obter tais características buscam desenvolver novas tecnologias, estar atentas aos movimentos dos consumidores, acompanhar suas preferências, identificar estratégias dos concorrentes e analisar seus preços. Essas atividades geram um cenário muito dinâmico do mercado, pois as organizações reconstróem suas estratégias frequentemente e isso tornou os consumidores mais exigentes com relação ao produto, qualidade, garantia, sustentabilidade e preços.

Fleury e Fleury (2001, p.36) afirmam que:

Três ondas de mudanças sobrepõem-se nos dias de hoje, gerando um contexto de grande turbulência: a passagem de um regime de mercado vendedor para um mercado comprador, a globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada no conhecimento. Esses fatores levam a novas formas de organizar as empresas, seja em termos de estratégias, seja em termos de arranjos interempresariais, seja em termos de gestão em geral.

A preocupação das fábricas de produção em massa era aumentar sua capacidade produtiva, uma vez que, tudo o que fosse produzido seria vendido. No entanto, atualmente a oferta de produtos é maior que a demanda, portanto para vender seus produtos as empresas precisam estudar os consumidores e adquirir sua preferência. A passagem do mercado vendedor para o mercado comprador é bem definida pela preocupação da empresa com os interesses dos seus consumidores.

A globalização intensificou não apenas a comunicação entre os países, mas também o compartilhamento de culturas e produtos. A facilidade das transações comerciais fez as pessoas experimentarem novos produtos, novas formas de atendimento e apreciarem essas experiências. A preferência das pessoas passou a ser bastante similar, independentemente da sociedade que habite. Essa característica incentivou cada vez mais as empresas a importarem, produzirem fora do país e participarem de joint ventures e parcerias com comerciantes estrangeiros.

Para completar o raciocínio de Fleury as empresas começaram a se preocupar com as atividades inteligentes em detrimento ao trabalho de produção e de serviço. As atividades inteligentes aprimoram as demais por isso agregam mais valor.

O dinamismo do mercado requer das empresas rapidez e eficiência na tomada de decisões e capacidade de se adaptar. Estruturas muito centralizadas e burocráticas se mostraram ineficientes para essa finalidade. Para a aplicação de um sistema mais descentralizado e horizontal a organização requer mão de obra mais analítica, responsável e pró ativa.

AS FUNÇÕES DO GERENTE

Durante a produção artesanal o administrador era o próprio dono da oficina. Ele realizava e controlava toda a operação, desde a negociação com os clientes a fabricação e inspeção do produto. Na Manufatura o administrador alugava o galpão para os artesãos e adquiriu algumas funções como negociar com os clientes e garantir a qualidade.

Com a chegada da Produção em Massa o gerente passou a analisar os tempos e movimentos de seus funcionários e exigir desempenhos padronizados. Era responsável pelos resultados, portador de todas as informações e presidia uma estrutura verticalizada e altamente burocrática.

O desenvolvimento da teoria de Relações Humanas despertou a atenção dos gestores a importância da motivação dos funcionários a fim de se otimizar os resultados. Surgem os líderes que estimulam a equipe constantemente para comprometer os funcionários com os objetivos da empresa, com a qualidade do produto e com a satisfação dos clientes.

A introdução do modelo Japonês de produção também evoluiu as funções de gerenciamento. Disseminou-se uma estrutura mais horizontalizada, ou seja, maior integração entre os setores e maior participação nas decisões pelos cargos mais operacionais. Essa reestruturação modificou totalmente a competitividade do mercado.

Para se estabelecer nesse novo mercado dinâmico e instável as empresas precisaram desenvolver velocidade de reação aos estímulos do ambiente o que exige dos gestores maior autonomia para tomar decisões. E finalmente para tomar as decisões certas o gestor precisa estar preparado e dominar as competências esperadas pela empresa.

2.2.1 O Gerente da Sociedade Pós-Industrial: o PDCO

Segundo Maximiano (1996) muitas correntes teóricas dissertam a respeito das funções do gerente, mais comumente aceitas como Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar.

- Planejar: O conhecimento das estratégias permite ao Administrador observar, compreender e atuar na direção do alcance dos desafios estratégicos da organização. É, portanto, uma competência típica do administrador e tem sido reconhecida na literatura corrente como visão estratégica ou visão de futuro.

É atribuição do gestor, estar atento às informações do ambiente interno e externo à organização. A partir destas informações é possível desenvolver diagnósticos, prognósticos e perceber mudanças necessárias para manter a empresa competitiva.

O gestor, então, desenvolve metas, objetivos e os procedimentos para atingi-los. Neste momento são desenvolvidas políticas e procedimentos. Outra preocupação do administrador é desenvolver como será a implantação de todos os planos e seu acompanhamento.

Todas essas atividades requerem que o administrador tenha acesso a uma grande quantidade de informações, saiba separar as atividades relevantes das irrelevantes e providencie as ações necessárias para o contínuo progresso da organização.

Planejar significa pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo. Isto envolve coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; estabelecer políticas e procedimentos de acordo com os objetivos, para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus respectivos cronogramas para acompanhar sua execução. Manter-se sempre informado de modo a atualizar permanentemente o diagnóstico (LACOMBE, 2001, p.50).

Após o processo de globalização e o rápido desenvolvimento tecnológico os mercados tornaram-se mais imprevisíveis e dinâmicos. Para manterem-se nesse ambiente instável as organizações precisam inovar processos e produtos. Assim, a visão estratégica pode ser considerada como umas das competências mais importantes da função planejar.

Hitt, Hoskisson e Ireland (2003, p.6) afirmam que “para maior eficácia na formulação e implementação da estratégia, é necessário dispor de informações estratégicas pertinentes (inputs) obtidas a partir da realização de análises dos ambientes interno e externo”.

- Organizar: Para que uma organização desempenhe suas atividades precisa de uma estrutura de recursos materiais e humanos. A organização desses recursos é um fator importante para distinguir uma organização eficiente de uma ineficiente.

Segundo Maximiano (1996, p.56) a definição da função organizar é “montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento”.

Uma estrutura ruim gera desperdício de recursos, redução da capacidade produtiva, resultados financeiros menores ou iguais a média e conseqüentemente pouco interesse de investimento.

Dessa maneira o administrador competente em otimizar recursos consegue visualizar a estrutura mais eficiente, gerar produtividade, lucros maiores e investidores mais satisfeitos. Isso a torna uma competência essencial ao administrador.

- Dirigir: Segundo Maximiano (2000, p.326):

Liderar é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante nessa definição. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Da mesma forma, líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

O líder é a pessoa que mantém o grupo unido em prol do objetivo a ser atingido. É sua responsabilidade fazer com que todos empenhem seus esforços na mesma direção, evitar conflitos, assegurar boas condições de trabalho e tratar todos com respeito.

“Palavras como influência, adeptos, colaboradores e outras semelhantes implicam importante condição para a liderança: consentimento. Consentimento é diferente do tipo de obediência produzido pela autoridade formal” Maximiano (2000, p.327).

A principal competência para dirigir empresas deve ser a capacidade de liderar pessoas. Pessoas que acreditam no que fazem e confiam em seu gestor trabalham mais satisfeitas e produzem melhores resultados. O dirigente precisa agir com autoridade quando necessário, manter a disciplina, incitar o senso de responsabilidade e demonstrar iniciativa. Todas essas atribuições são obtidas com maior eficácia caso o líder consiga motivar seus colaboradores. Novamente é possível perceber a importância de convencer e criar o espírito de equipe entre líderes e liderados.

Os colaboradores precisam consentir serem liderados. Caso isso não ocorra há possibilidade de desvios na aplicação da força de trabalho. Um colaborador que não concorda com seu líder, pode sentir-se tentado a tomar decisões diferentes das que lhe foram solicitadas. Já aquele colaborador que confia em seu líder realizará tarefa conforme lhe foi pedido.

A autoridade formal está relacionada a cargos, ou seja, o funcionário realiza a tarefa não porque acredita que é o melhor, mas porque deve obedecer as ordens de seu superior. O ideal seria que mesmo que o gestor possua autoridade formal, desenvolva as competências do líder para que consiga coordenar sua equipe da melhor forma. Liderar é uma habilidade adquirida durante a vida e não cedida por uma empresa. A exemplo dessa afirmação estão todas as pessoas que conseguem liderar pessoas mesmo não possuindo a autoridade de um cargo, lideram porque passam confiança e credibilidade a seus colegas.

- Controlar: Dois dos dezesseis deveres do gerente segundo Fayol estão diretamente relacionados com a função controlar: XIV – Supervisionar a ordem material e humana; XV – Ter tudo sob controle.

O gestor deve ser capaz de analisar a situação da empresa e tomar ações para que ela mantenha os resultados obtidos, caso eles sejam satisfatórios, ou encontrar onde estão os desvios,

no caso de resultados insatisfatórios.

A definição de controle segundo Maximiano (2000, p.56) é “cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens”. Assim é imprescindível ao gestor possuir visão analítica para enxergar se os planos estão sendo seguidos, se os recursos estão sendo aproveitados da melhor forma e se as tarefas estão sendo realizadas de modo a gerar bons resultados. A partir dessa análise é possível desenvolver um feedback, ferramenta importantíssima no processo de gestão.

CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Dois conceitos de competências foram predominantes nos estudos realizados sobre o assunto até hoje. Um é o conceito americano que começou a ser elaborado por McClelland na década de 1970, ainda, segundo o autor (1973, apud Oliveira, 2007) “a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”.

Ainda, desde a reavaliação das competências feita por Boyatzis (1982, apud Oliveira, 2007) “o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA – que justificam um alto desempenho, na medida em que há, também, o pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados não somente na inteligência, mas, também, na personalidade das pessoas”.

Os conhecimentos são todas as informações assimiladas pelo indivíduo, as habilidades são suas aptidões para utilizar as informações e realizar uma tarefa e a atitude está relacionada à reação ou maneira de ser da pessoa, corresponde as suas crenças valores e princípios.

O problema dessa definição é que mesmo que o indivíduo possua as características do CHA não há como garantir que ele entregara os resultados esperados pela empresa. Mesmo que um de seus funcionários, que realize as mesmas funções dos demais, demonstre maior iniciativa, eficiência e eficácia, ele continuará sendo considerado igual aos outros embora agregue mais valor a empresa.

O segundo conceito predominante é da literatura francesa e surgiu nos anos 1990. Esse conceito afirma que a competência vai além dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. Está atrelado ao conceito de entrega das pessoas, ou seja, o valor agregado pelo indivíduo à empresa.

De acordo com Fleury e Fleury (2001) “o conceito de competência só revela seu poder

heurístico, quando apreendido no contexto de transformações do mundo do trabalho quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades”.

O funcionário que apresentar maior iniciativa, eficiência, eficácia e inovação deve ser reconhecido como mais valioso a empresa e também ser melhor remunerado.

Definimos assim, competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo (FLEURY E FLEURY, 2001, p. 21).

Segundo Zarifian (2001, p.68 apud Oliveira, 2007) a competência é conceituada como: o ato de “tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Parry (1996, apud Fleury e Fleury, 2001, p.19) afirma que:

Entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição comumente utilizada é a seguinte: conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

Fleury e Fleury (2001) o conceito de competência precisa estar relacionado ao dinamismo do contexto organizacional ou social.

“As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimento, habilidades e atitudes em competências que entregam para a organização. Nesse sentido, a competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (OLIVEIRA, 2007, p.35).

Em 1995, Prahalad e Hamel desenvolveram e difundiram o conceito de competências essenciais. Nesse contexto de acordo com Oliveira (2007, p.39) “competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos produtos e serviços”.

As competências essenciais devem conferir um diferencial à empresa com relação a seus concorrentes. “Devem atender a três critérios: é preciso que haja valor percebido pelo cliente, ser de difícil imitação e permitir expansão aos diferentes mercados”. (Oliveira, 2007). São a chave para a perpetuação da empresa, e devem ser reconsideradas a cada período, pois são relacionadas com o contexto do mercado. Uma empresa que não inova essas competências tende a ser imitada por sua concorrência, e por tanto essa característica não será mais um diferencial de mercado.

A partir daí podemos identificar as competências organizacionais. São competências específicas de cada função para que se alcance as metas estratégicas. Fleury destaca que podemos

considerar três tipos de estratégias onde as empresas se relacionam e competem:

- **Excelência Operacional:** O principal objetivo da empresa é oferecer baixo custo no produto e bom atendimento para seus clientes.
- **Inovação no Produto:** Essa estratégia é utilizada por empresas que investem muito em pesquisa e inovação, oferecendo produtos de ponta e de alto valor.
- **Orientada para Serviço:** São empresas que estabelecem um forte vínculo com seus clientes a fim de atender suas necessidades e antecipá-las sempre que possível,

Após identificar a qual dessas categorias a estratégia empresarial pertence, se estabelece as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Uma empresa voltada a excelência operacional precisará de competências mais sistêmicas para controlar os custos e manter o preço mais baixo, já uma empresa de inovação do produto precisará de uma visão mais abrangente das oportunidades do mercado para desenvolver novos produtos.

E cada cargo por sua vez precisará de competências específicas para atingir a estratégia da empresa. Um gerente extremamente conservador terá problemas ao dirigir uma empresa com perfil inovador. Neste ponto passamos a nível do indivíduo que precisa atender e desenvolver as competências dos cargos para atingir a expectativa da empresa.

Fleury e Fleury (2001 p.24) também categorizam as competências individuais em uma perspectiva sistêmica:

Competências do Negócio: Competências relacionadas a compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente; Competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças; Competências Sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

CONTRIBUIÇÃO DA REVISÃO DA LITERATURA PARA PESQUISA

A revisão teórica evidencia a necessidade no mercado de profissionais cada vez mais capacitados, que consigam obter bons resultados e estar prontos para decidir em situações atípicas.

As correntes literárias apresentam o crescimento do número de empresas que aderiram a gestão por competências para recrutar e formar colaboradores com o novo perfil requerido. E utilizam novas formas de remunerar, promover e recrutar. Todas elas considerando os resultados

entregados pelas pessoas.

O alinhamento entre as competências gerenciais e técnicas dos indivíduos e da organização é fundamental para sucesso empresarial e pessoal. A partir dessas informações é possível ao indivíduo desenvolver as competências individuais necessárias para sua colocação profissional.

Mesmo que exista uma diferença conceitual entre as teorias americana e francesa as duas são amplamente consideradas e serão utilizadas juntas para a construção do modelo a ser seguido nesta pesquisa.

O processo para desenvolvimento das competências desejadas envolveria:

- Conhecer a estratégia empresarial;
- Examinar quais atribuições do cargo competem para o alcance da estratégia empresarial;
- Identificar as competências comportamentais e técnicas que são necessárias para apresentação dos melhores resultados nessas atividades.

A partir dos critérios acima o modelo teórico de orientação da pesquisa de campo, apresentado no Quadro 1, foi desenvolvido e testado na pesquisa de campo.

Quadro 1 - Contribuições da Revisão Teórica

Funções clássicas do Administrador	Valor entregue	Competências Necessárias	Mensuração	Autor
Planejar	Oportunidades de inovar em produtos, processos e negócios. Metas fixadas. Procedimentos definidos.	Visão Estratégica	Taxa de Inovação (processos e produtos)	Hitt, Ireland e Hoskisson (2003)
Dirigir	Mobilização dos membros de equipe; alcance de resultados; e desenvolvimento de pessoas.	Opinião sobre o comportamento das pessoas	Grau de Alcance do Plano de Metas e dos Objetivos Organizacionais	Drucker (2007)
Controlar	Processos coerentes com os planos processos. Análise das falhas para realimentar o sistema	Visão Analítica	Cumprimento do orçamento e realização das metas	Maximiano (2002)
Organizar	Rearranjo da estrutura, ordenação dos recursos e processos	Visão sistêmica	Otimização de recursos organizacionais (tempo, materiais, humanos).	Daft (2002)

Fonte: Elaborado pelas autoras

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de campo com caráter qualitativo, do tipo exploratório, uma vez que busca ampliar a compreensão de um fenômeno.

A coleta de dados será orientada por um questionário cuja finalidade será obter a opinião dos respondentes acerca das competências que caracterizam a carreira do administrador contemporâneo. Com base nos dados qualitativos obtidos serão feitas análises das respostas dos sujeitos de pesquisa com a finalidade de identificar os termos mais frequentemente citados por eles.

As questões dos questionários foram construídas a partir das contribuições teóricas obtidas na revisão da literatura. Neste tipo de abordagem de coleta de dados propõe-se que não haja interferência do pesquisador e tampouco categorização das respostas apenas uma análise quantitativa da frequência ou da repetição de termos que evidenciem as opiniões para consenso, maioria, polarizações ou dissensos.

POPULAÇÃO E AMOSTRA

O relatório de 2014 da ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de veículos automotores (2014) cita mais de 20 empresas atuantes no setor automobilístico que empregam uma média aproximada de 132.700 funcionários. No entanto, nenhuma informação foi encontrada a respeito de quantos gestores atuam nessas empresas. Essas informações evidenciam a amplitude e distribuição da população a ser estudada uma vez que as empresas estão espalhadas pelo território nacional.

Essa situação juntamente com a limitação de recursos a disposição da pesquisa dificulta a identificação de toda a população. Assim, para viabilização da pesquisa a amostra utilizada será não probabilística definida pela acessibilidade. O caráter exploratório da pesquisa justifica a utilização deste tipo de amostra, pois objetiva a compreensão de um fato permitindo certa tolerância quanto aos resultados obtidos.

O questionário foi enviado a gestores atuantes em diversas áreas das empresas automobilísticas da região do Grande ABC, sem limitação de idade ou tempo de experiência. No entanto, no questionário o gestor deve descrever seu perfil de atuação, para que na análise dos resultados, seja possível estabelecer padrões de comportamento em diversos setores, como etário, área de atuação, tempo de experiência e etc.

COLETA DE DADOS

O questionário foi dividido em três etapas. Na primeira, o respondente deve identificar seu perfil de atuação: gênero, idade, número de subordinados e tempo de experiência. Com essas informações é possível identificar os padrões de comportamento. Em seguida as questões são relativas a identificação das atividades inerentes ao gestor. É preciso evidenciar quais são as funções diárias do administrador e sua importância para a organização. Na terceira etapa o respondente deverá definir quais competências são essenciais para que o gestor adquira sucesso em suas funções e a melhor forma de mensurar se está sendo eficiente. Finalizando o questionário o gestor deve opinar sobre a formação que as instituições de ensino superior estão fornecendo aos estudantes. O objetivo é identificar se os formandos estão sendo devidamente capacitados para atuar em cargos de gestão nessas empresas.

O questionário foi construído na ferramenta online Google Docs, enviado aos gestores por meio de um link possibilitando que estes respondessem remotamente. As perguntas estão disponibilizadas no anexo I.

TRATAMENTO DOS DADOS OBTIDOS

Primeiramente os dados obtidos serão sistematizados de acordo com o objetivo proposto, ou seja, identificar as competências requeridas ao gestor na empresa automobilística. Em seguida, essas informações serão analisadas visando desenvolver uma maneira de categorização descritiva que será correlacionada com o modelo desenvolvido a partir da revisão da literatura.

Posteriormente os dados serão interpretados, de modo a descrever não apenas as respostas dos gestores, mas também as razões que os levaram a essa percepção da situação, como faixa etária, experiência e área em que atua.

As respostas abertas foram tratadas de acordo com a análise de conteúdo.

RESULTADOS

Os respondentes são, em sua maioria, do gênero masculino (80%), concentra-se na faixa etária entre 31 e 60 anos (80%), têm ensino superior completo (93%), e nível gerencial entre tático e estratégico representam 47% da amostra; a liderança operacional responde por 53% da amostra. Vendas/ Marketing e Produção são áreas de trabalho de 60% dos entrevistados, 80% deles lideram acima de 10 subordinados e 60% possui até 10 anos de experiência no cargo.

FUNÇÕES GERENCIAIS CONTEMPORÂNEAS

100% da amostra concorda que as funções clássicas do Administrador, conhecidas como PDCO, ainda são consideradas atribuições centrais no dia a dia do trabalho do Gestor. Observou-se que 57% do painel de participantes optou por uma análise geral das funções do gestor, destacando, porém, seu papel em relação ao alcance de resultados traduzido por expressões como tomada de decisão, busca de soluções e alcance de metas, previsibilidade de acontecimentos e conhecimento a respeito da empresa, seguimento e produto.

Para os respondentes, nos termos relacionados ao PDCO, estão contidos os seguintes, respectivamente:

- Planejar: As atividades envolvem previsibilidade de acontecimentos, conhecimento sobre o universo em que atuam e concretização de metas.

- Dirigir/ Liderar: Essas são as situações mais complexas, uma vez que, vão da apresentação do líder, a forma de envolver e incentivar seus subordinados, de identificar os perfis da equipe e solucionar problemas.

- Controlar: Esse termo foi correlacionado com acompanhamento e análise de resultados, desempenho e indicadores de forma disciplinar e utilizando sistemas de mensuração.

- Organizar: Atribuir tarefas compatíveis com o perfil do funcionário, definição de processos, alocação de materiais e otimização de recursos.

A função “organizar” foi relacionada principalmente com a coordenação de recursos visando evitar seu desperdício. Ao dirigir recursos os administradores indicaram como principal objetivo, persuadir pessoas, unificando seus objetivos e mantendo um clima organizacional harmonioso para que a equipe seja capaz de cumprir suas metas. A referencia a direção de pessoas predominantemente à de recursos no geral, indica que gerir pessoas possa ser um fator chave para sucesso nessa área.

- Fazendo referencia ao termo “controlar” a maior expectativa dos gestores é verificar se os objetivos e metas estipulados no planejamento estão sendo alcançados, através das tarefas, prazos e qualidade. As atividades são comparadas com os padrões e métricas estabelecidos. O gap entre a realidade e o plano indicam se a organização está agindo de modo a conquistar o futuro que almeja.

- 50% dos respondentes apresentaram suas expectativas, com relação as funções clássicas do gestor, de forma generalizada, sugerindo que as funções se complementam para obtenção de um único objetivo que é o de promover a empresa a alcançar seus objetivos e metas.

- Ao serem questionados a respeito das competências necessárias para planejar, aproximadamente 43% dos respondentes fizeram menção ao conhecimento que o gestor possui em relação a empresa, ao negócio, ambientes macro e micro, mercado e técnico. Também foram identificadas as competências inovação, capacidade analítica e visão estratégica.

- Novamente o conhecimento sobre processos e empresa foi mencionado pelos respondentes ao serem questionados sobre a função organizar. Também foram indicadas as competências disciplina, comprometimento e sistemática.

- A função planejar apresentou a maior quantidade de competências em relação as demais funções discutidas. Principalmente relacionadas com a capacidade de relacionamento interpessoal (Empatia, respeito, incentivo, inspirar, mediação e conhecer pessoas, percepção). Além destas foram citadas disciplina, confiança e comprometimento.

- Em relação ao termo “controlar” os gestores mais uma vez indicaram o conhecimento como competência importante, além de atitude, responsabilidade, foco nos resultados, resiliência, disciplina.

INDICADORES

A maioria dos respondentes optou por relacionar os indicadores as funções Planejar, dirigir controlar e não as competências que indicaram na questão anterior, o que dificultou a síntese dos dados. No entanto, foi possível relacionar alguns indicadores com as competências:

- Conhecimento: utilização de recursos, quantidade de retrabalho, alcance de metas e objetivos, quantidades de projetos iniciados e seus resultados.

- Empatia: Satisfação da equipe com as condições de trabalho e com a gestão.

- Percepção sobre perfis de pessoas: Feedback de gestor e funcionários.

- Inovação: Comparação entre o que está sendo oferecido no mercado e o que a empresa está oferecendo a seus clientes.

- **Disciplina:** Capacidade em alcançar metas estabelecidas.
- **Liderança:** Solicitação do grupo pelas orientações da pessoa analisada.
- **Responsabilidade:** Número de obrigações cumpridas nos prazos pré-definidos.
- **Atitude:** *Feedback* dos funcionários com relação as ações de uma pessoa.
- **Visão holística:** Alinhamento de informações e ações entre a área do gestor e as demais da empresa.
- **Sistemática:** Análise dos indicadores utilizados na organização.
- **Relacionamento interpessoal:** Interação entre os colegas e respeito com o gestor.

COMPETÊNCIAS RELACIONADAS

38% das competências levantadas pelos gestores estão relacionadas com a função dirigir sugerindo que esse seja um dos principais desafios para o administrador, são elas: empatia, relacionamento interpessoal, comunicação, liderança e respeito. Também foram indicadas as competências conhecimento no geral, efetividade nas ações (foco no resultado) capacidade analítica e de argumentação, visão estratégica, sistêmica e holística.

As competências consideradas mais valiosas foram: Capacidade de tomada de decisão (22%); visão estratégica (15%), liderança (15%); capacidade de motivar a equipe de trabalho (13%); integridade (11%); capacidade de negociação (7%); foco no resultado (7%); Ética profissional e social (7%); visão da empresa (3%).

Além das competências apresentadas, os gestores exploraram conhecimento de forma generalizada (mercados, empresa, processos, técnico e etc.), experiência, atualização, atitude, proatividade, resiliência e empatia.

EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS GERADAS NAS IES

47% dos respondentes optou por um posicionamento neutro com relação a capacidade das Instituições de Ensino Superior (IES) em formar competências nos administradores, sugerindo um espaço para inclusão de novas áreas que poderiam ser aprofundadas nos cursos de administração oferecidos no mercado. O Quadro 1 oferece o cotejamento entre as competências destacadas na literatura e aquelas descritas nas entrevistas.

Quadro 2 - Competências chave do Administrador

Funções clássicas do Administrador	Competências Necessárias (Modelo teórico)	Fatores chave (Pesquisa empírica)	Mensuração	Mensuração de acordo com os gestores
Planejar	Visão Estratégica Hitt, Ireland e Hoskisson (2003); Wright, Kroll e Parnell (2000)	Visão Empresarial Inovação	Inovações em processos e produtos	Uso de recursos, <i>Feedback</i> , Alcance de objetivos, Comparação com mercado
Dirigir	Opinião sob o comportamento das pessoas Druker (2007)	Empatia Conhecer as pessoas Identificar problemas Liderança	Alcance do Plano de Metas e dos Objetivos Organizacionais	Feedback, Realização de objetivos, Motivação da Equipe, Orientação da equipe
Controlar	Visão Analítica (Maximiano, 2002)	Empatia Conhecer as pessoas Visão Empresarial Visão sistêmica Responsabilidade	Cumprimento do orçamento e realização das metas	Feedback, Realização de objetivos, Ferramentas tecnológicas, Realização de obrigações
Organizar	Visão sistêmica Daft (2002)	Visão sistêmica Disciplina Definição de responsabilidades	Otimização de recursos como tempo, matéria prima e capacidade dos funcionários	Cargo e trabalho, Feedback, Realização de objetivos

ATRIBUTOS DO GESTOR

A análise do conteúdo das entrevistas permitiu estabelecer uma relação entre os pressupostos teóricos do termo competência, baseado no C.H.A, e, de modo indutivo, identificar como esses pressupostos são desenvolvidos e consolidados. Assim sendo, o *conhecimento* é uma construção determinada pela experiência, pelo exercício do comando, pela busca da eficiência produtiva e pela capacidade de solucionar problemas; as *habilidades* são construídas a partir do desenvolvimento de capacidade analíticas, da tomada de decisão e do exercício da visão holística; as atitudes envolvem a proatividade, saber ouvir, emitir confiança e exercitar o respeito.

EM RELAÇÃO À CAPACIDADE DAS IES EM FORMAR AS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

Os participantes avaliaram a capacidade das instituições de ensino da região, em formar as competências necessárias à carreira do Administrador, aos estudantes desse curso. Para isso, foi solicitado que os respondentes atribuíssem nota de 1 a 5 (1 indicava a incapacidade e 5 equivalia à capacidade máxima) para as universidades, quanto à efetividade de formar competências dos administradores. O resultado está contido no Figura 14

Figura 14 - Capacidade das IES em Formar de Competências do Administrador

Totalmente incapaz	Incapaz	Moderadamente Capaz	Capaz	Totalmente Capaz
1	2	3	4	5
0% das opiniões	13% das opiniões	47% das opiniões	33% das opiniões	7% das opiniões
Opiniões negativas quanto à capacidade das universidades locais em gerar competências ao Administrador.	Opiniões neutras		Opiniões positivas quanto à capacidade das universidades locais em gerar competências ao Administrador.	

47% dos respondentes mantiveram-se no espaço de resposta moderada. Sem haver maior clareza no posicionamento deste grupo de respondentes, observa-se, neste ponto, um espaço propício para futuros estudos.

CONCLUSÃO

Após a revisão da literatura juntamente com as respostas dos gestores foi possível identificar as competências visão Estratégica, Visão Empresarial, Inovação, Visão sistêmica, Disciplina, Opinião sobre o comportamento de pessoas, Empatia, Liderança, Visão Analítica e Responsabilidade como valiosas na percepção do gestor na empresa automobilística. A partir dessa conclusão foi possível responder o problema de pesquisa desse trabalho que era orientar quais competências devem ser destacadas para iniciação de uma carreira de gestão.

Para verificação da sua eficiência em cada uma dessas competências os gestores utilizam como indicadores de valor:

- Inovações em processos e produtos
- Utilização de recursos
- Feedback
- Realização de objetivos

- Comparação com mercado
- Otimização de recursos
- Motivação da Equipe
- Cumprimento do orçamento
- Ferramentas tecnológicas
- Realização de obrigações

Também foi possível perceber que na opinião da maioria dos gestores as instituições de ensino ainda precisam aprimorar suas metodologias para garantir a formação dessas competências nos alunos.

Durante o desenvolvimento da pesquisa as principais limitações encontradas, foram o tempo para realização da pesquisa de campo e a falta de acesso a toda população estudada devido a sua amplitude e distribuição por todo o território brasileiro. Além disso, as empresas automobilísticas possuem um perfil mais conservador e discreto, o que inibiu alguns gestores de responderem o questionário.

Mesmo com essas limitações, a realização da pesquisa foi um fator chave para meu desenvolvimento acadêmico e profissional. Foi possível adquirir experiência sobre a metodologia de pesquisa e referencial teórico para iniciar minha carreira profissional na área de negócios.

A partir das conclusões da pesquisa, seria interessante estudar os métodos para desenvolver cada uma das competências identificadas, assim como quais cursos existem na região que oferecem suporte a essa finalidade. Sobretudo, este trabalho identificou a oportunidade de aprofundamento de estudos orientados para a identificação de novos conteúdos específicos da carreira do Administrador a serem melhor explorados na grade curricular dos cursos oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior, localizadas na região.

REFERÊNCIAS

- ANFAVEA.** Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores. Relatórios Anuais. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/tabelas.html>>. Acesso em: 09/08/2014
- DAFT, R. L. **Organizações: Teorias e Projetos.** São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- DRUCKER, Peter. **O Gestor eficiente em ação.** São Paulo: LTC, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, A, FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico na indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.
- GIEGOLD, William C. **Avaliação de desempenho e o processo APO.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração Fácil.** São Paulo: Saraiva, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Márcia Regina, **Avaliação de Gestores Baseadas na Gestão por Competências: o caso de uma empresa de alta tecnologia.** 2007, 192p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Taubaté, Taubaté.
- WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.