



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Competências gerenciais praticadas pelos gestores das empresas do meio-oeste do estado de Santa Catarina

RENATO ARTIFON

Universidade Nove de Julho
rartifon@gmail.com

DANIEL GULIANI

UNC - Universidade do Contestado
daniel.guliani@coopercarga.com.br

FERNANDO RAMOS

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos
framos@unc.br

JÚLIO ARAUJO CARNEIRO CUNHA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
juliocunha@yahoo.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PRATICADAS PELOS GESTORES DAS EMPRESAS DO MEIO-OESTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Resumo

Este estudo objetivou identificar as competências gerenciais mais praticadas e desenvolvidas pelos gestores das empresas da região Meio-Oeste do Estado de Santa Catarina, sob a ótica dos seus colaboradores, por meio de um questionário validado por Brandão (2008), utilizado no segmento bancário brasileiro. Os questionários foram respondidos por uma amostra de 177 funcionários de empresas dos segmentos agropecuário, comércio, confecção, educação, indústria, prestação de serviços, saúde e transporte. A análise das informações aconteceu por meio de teste estatístico e descritivo com o auxílio do *software* SPSS. Os resultados evidenciaram as competências utilizadas nas empresas, com destaque para aquelas mais voltadas aos clientes, resultados econômicos e estratégias, e operações. Os valores encontrados são considerados consistentes para os padrões e espera-se que esta pesquisa contribua para estudos futuros e com empresas que tenham interesse acerca do tema.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Gestão por competências. Micro e pequenas empresas.

Abstract

This study aimed to identify the managerial skills most practiced and developed by managers of the companies in the Midwest region of Santa Catarina, from the perspective of their employees through a questionnaire validated by Brandão (2008) used in the Brazilian banking segment. The questionnaires were answered by a sample of 177 employees of companies in the sectors: agricultural, trade, manufacturing, education, industry, services, health and transport. The analysis of the information took place by means of statistical and descriptive test with the help of SPSS software. The results showed the skills used by businesses, especially those more geared to customers, economic results and strategies and operations. The values are considered consistent for the standards and it is expected that this research can contribute to future research studies and for companies interested on the subject.

Keywords: Managerial skills. Management Skills. Micro and Small Businesses.



1 Introdução

Frente ao cenário competitivo e à necessidade de desenvolvimento gerencial para gerar mudanças no ambiente organizacional, muitas empresas começaram a repensar sua gestão (Bitencourt, 2001). As competências gerenciais tornam-se primordiais para melhorar o desempenho e a competitividade. Adicionalmente, esse é um assunto importante quando se trata de pequenas e médias empresas (Ates, Garengo, Cocca, & Bititci, 2013), uma vez que o desempenho da gestão dessas organizações depende de uma efetiva gestão por competências.

Para tanto, as organizações buscam desenvolver critérios na contratação de profissionais com perfil e características que melhor se ajustam às exigências organizacionais e gerenciais, tanto individuais quanto coletivas. Assim, faz-se necessário constante desenvolvimento das habilidades e conhecimentos de seus colaboradores, ao buscarem a criação de um ambiente estimulante e propício para o desenvolvimento das organizações nas relações e práticas. As competências gerenciais estão ligadas ao papel da liderança, que exerce importante função na mobilização de outras funções e na capacidade de colocar projetos organizacionais e funcionais em ação (Ruas, 2005).

No Brasil, historicamente, as organizações têm buscado uma gestão de competências, embora ainda perdurem as tradicionais relações de trabalho, com resistência na interlocução entre trabalhadores e demais organizações (Cruz, Sarsur, & Amorim, 2012). Adicionalmente, existe a necessidade de compreender melhor e validar os modelos de competência implementados e em implementação nas organizações brasileiras (Munck, Souza, Castro, & Zagui, 2011). Por isso, esforços de pesquisas que busquem entender como ocorre a gestão de competências na realidade organizacional ainda são importantes para as organizações nacionais. Desta forma, esta pesquisa buscou identificar as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores das empresas da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense (AMAUC) sob o ponto de vista dos seus colaboradores.

A pesquisa possui uma abordagem descritiva e quantitativa, na qual se realizou um *survey* aplicado a uma amostra de 177 respondentes, colaboradores de diferentes empresas da AMAUC, em Santa Catarina. Para a análise dos dados utilizaram-se as formas descritiva e univariada no *software* SPSS.

Os resultados obtidos auxiliarão em pesquisas futuras, e nas empresas facilitarão o recrutamento e a seleção, uma vez conhecidas as principais características gerenciais necessárias de seus gestores. O estudo contribui ao esclarecer e apontar as formas praticadas e as menos desenvolvidas que precisam de aprimoramentos, de modo a adaptá-las à realidade do mercado ou intensificá-las em sua rotina diária empresarial.

Finalmente, o presente estudo está estruturado em cinco seções. Na primeira seção é realizada a apresentação primária sob o foco do artigo, com a questão-problema e o objetivo, a segunda parte apresenta o arcabouço teórico sob o assunto de competências e os autores que permeiam o campo da pesquisa. Por fim, na última seção, relata-se o percurso metodológico do estudo, com análise dos dados e considerações finais.

2 Revisão Teórica

2.1 Compreensão Teórica sobre Competências

Competências referem-se às qualificações ou características de uma pessoa: conhecimento, habilidades e atitudes, que permitirão que esse indivíduo possa realizar uma tarefa ou lidar com certa situação, podendo-se associar que a realização bem-sucedida de uma tarefa, por uma pessoa, em um dado momento, pode ser considerada uma competência



(McClelland, 1973), bem como um conjunto de ações praticadas no dia a dia agregando valor às pessoas e às empresas (Freitas & Brandão, 2006) e capazes de produzir resultado ou solução de determinado problema (Spencer & Spencer, 1993).

Sintetiza Ruas (2005) que, mesmo com toda essa variedade de definições para o termo competência, nada impede que se siga a principal linha de raciocínio existente: o CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes –, que versa sobre as características individuais adquiridas e construídas pelo indivíduo ao longo do tempo, o que o torna diferente e único perante os demais.

O comportamento dos gestores é um diferencial competitivo e um dos principais fatores de crescimento, em que suas decisões interferem no todo, proporcionando mudanças nas áreas ao buscar resultados superiores. Para exercer sua função, o gestor necessita amplo conhecimento do ambiente, habilidade na realização das tarefas e, por fim, ter uma atitude confiável, de modo que seus colaboradores o tenham como exemplo.

A natureza de uma competência pode ser considerada individual ou coletiva, com uma finalidade voltada à capacidade de agir do indivíduo ou de um grupo, para se chegar a um resultado qualquer por meio da realização de uma tarefa que pode ser tangível ou intangível (Ruas, 2005). As competências individuais referem-se às características próprias de cada ser humano; as coletivas, a um grupo de pessoas; e as competências organizacionais vão ao encontro das diretrizes estratégicas da empresa, conforme Figura 1.

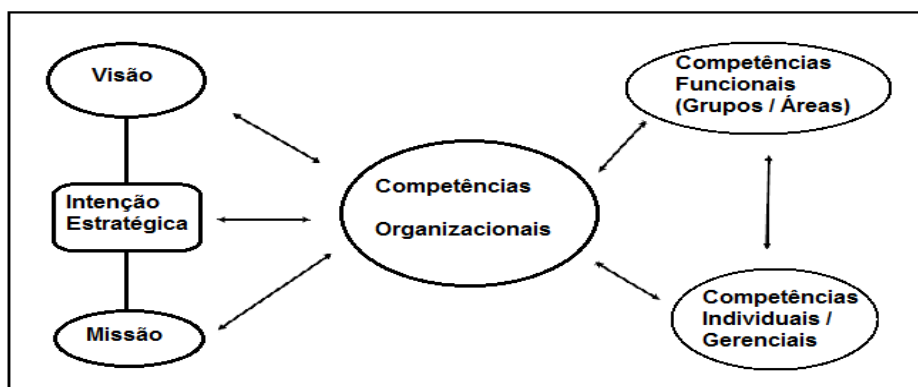


Figura 1. Configurações Organizacionais da Noção de Competência.

Nota. Fonte: Adaptado de Wood, R., & Payne, T. (1998). Competência, Recrutamento e Guia de Seleção. Londres: Wiley.

No âmbito organizacional, as competências aparecem em uma dimensão coletiva, ao encontro das diretrizes, enquanto no plano das áreas ou macroprocessos, elas aparecem tanto coletivas quanto individuais. O conjunto de competências individuais, coletivas e organizacionais associadas tende a favorecer o ambiente profissional de forma que ambas contribuam na tomada de decisões.

As competências individuais vão além dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas por uma pessoa e se apresentam em quatro aspectos: o saber-agir (associado à resolução de problemas); o querer-agir (assumir riscos); o poder-agir e o saber-combinar (comunicação do indivíduo). O conjunto de valores, iniciativas, interesse e a pró-atividade são características individuais que devem ser consideradas, bem como os estímulos, as condições, as experiências e a percepção de cada um em lidar com determinada situação refletem significativamente no seu desempenho organizacional, seja de forma isolada seja coletiva (Le Boterf, 2003).

Na convergência acerca de competências, Perrenoud (2001) explica que “. . . as características cognitivas são a base para o desenvolvimento das competências individuais” (p. 21). O exercício diário na busca de competências e excelência profissional são desafios



que se alicerçam em experiências passadas, ao se alinharem com os objetivos estratégicos e políticos da organização e ao conjunto de aspectos comportamentais. Uma ressalva neste contexto é apontada por Colin e Grasser (2011), no sentido de que para falar de competência coletiva, não basta observar um grupo de pessoas praticando competências individuais, é preciso que esse encontro inicie uma dinâmica de compartilhamento, transformação e criação de uma competência nova, inseparável da coletividade que a viu emergir.

Considerando aspectos relacionados à competitividade organizacional, Gonczi (1999) afirma que as competências são formuladas em padrões comportamentais e acabam gerando, de certo modo, expectativa para as organizações sobre as atitudes dos seus funcionários. Neste entendimento, as empresas têm procurado identificar competências relevantes em seus colaboradores para promover o desenvolvimento das suas funções e tarefas, principalmente em cargos gerenciais. As competências individuais estão ligadas diretamente aos profissionais, divididas em técnicas e gerenciais; as técnicas seriam relevantes a profissionais operacionais, enquanto as gerenciais representariam o comportamento esperado em supervisores, gerentes e diretores (Cockerill, 1994). As características principais deste segundo grupo são apresentadas nas seções seguintes.

2.2 Competências Gerenciais

Competências gerenciais são construídas a partir de experiências cognitivas e atitudinais, ou seja, por meio da aquisição de conhecimentos e de experiências vividas (Cheetham & Chivers, 1998). As competências gerenciais estão ligadas ao papel da liderança e exercem importante função na mobilização de outras funções e na capacidade de colocar projetos organizacionais e funcionais em ação (Ruas, 2005); apresentam um amplo escopo em razão das necessidades de planejamento e desenvolvimento específico de cada indivíduo, ligadas à estratégia competitiva da empresa (Bitencourt, 2001).

A experiência da prática gerencial estimula a melhoria dos processos, permitindo ampliação do conhecimento do indivíduo frente a novas experiências, tornando-o a cada tomada de decisão mais competitivo diante da sua rotina.

As competências podem ser classificadas em três grupos: a alocação de recursos (combinação do uso dos recursos dentro das empresas: capacidade dinâmica), o gerenciamento de equipe (realização das coisas por meio das pessoas), e a contribuição à estratégia (desenvolvimento do negócio das empresas, incorporando oportunidades no ambiente, introduzindo e aprimorando processos e aumentando o patrimônio em todos os sentidos) (Feringotti & Fernandes, 2013).

Segundo Ruas (2001), as competências gerenciais são definidas como a “. . . capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir e superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (p. 15).

Enfaticamente, o atual mercado de trabalho exige profissionais alinhados com as diretrizes da empresa e com competências gerenciais aprofundadas, visto que se tornou fator indispensável na execução de suas tarefas e atribuições e no processo de tomada de decisões. Buscam-se profissionais que saibam se comunicar, conheçam o seu grupo de trabalho, sejam capazes de dar um *feedback* e utilizem as ferramentas da qualidade (Bitencourt, 2005).

3 Metodologia

Uma pesquisa na área da administração, segundo Collis e Hussey (2005), pode ser classificada quanto ao seu objetivo, quanto à estratégia de coleta dos dados e, ainda, quanto à



abordagem de análise. Diante disso, esta pesquisa classifica-se quanto ao seu objetivo como descritiva, e quanto ao procedimento de coleta como *survey* e de abordagem quantitativa.

Dessa forma, este estudo possui o intuito de identificar as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores das empresas da região da AMAUC sob o ponto de vista dos seus colaboradores. Em relação aos procedimentos utilizados, caracteriza-se como pesquisa de levantamento ou *survey*, visto que a coleta dos dados ocorreu por meio de questionários.

3.1 População e amostra

Segundo Richardson (1999) e Raupp e Beuren (2009), uma população de pesquisa pode ser considerada um conjunto de elementos distintos com determinadas características semelhantes. A população escolhida para este estudo é composta por profissionais que exercem cargos subordinados em diversas áreas em empresas da região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense (AMAUC), atualmente formada por 16 municípios: Alto Bela Vista, Arabutã, Arvoredo, Concórdia, Ipira, Ipumirim, Irani, Itá, Jaborá, Lindóia do Sul, Paial, Peritiba, Piratuba, Presidente Castello Branco, Seara e Xavantina.

Os respondentes atuam em empresas de micro, pequeno, médio e grande portes nas atividades mais desenvolvidas na região, entre elas os setores agropecuário, financeiro, comércio, prestação de serviços, confecção, transporte, indústria, saúde e educação. De acordo com Valgas (2007), amostragem aleatória é um procedimento eficaz, fácil de aplicar e que permite exatidão, visto que considera todos os elementos da população. A amostra é composta por 177 participantes, e a pesquisa foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2014, quando os questionários foram respondidos por apenas uma pessoa, de forma genérica e subjetiva, de acordo com o seu próprio grau de entendimento, retratando suas percepções em relação às práticas adotadas por seus gestores dentro das empresas em que trabalham. A partir disso, é possível classificar a amostra como paramétrica e aleatória.

3.2 Coleta e análise de dados

O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo foi um questionário de competências gerenciais formulado por Brandão (2008) e validado em pesquisas anteriores. O questionário é composto por 34 perguntas e subdividido em dois blocos; o primeiro bloco é constituído por cinco perguntas voltadas à caracterização dos respondentes (gênero, escolaridade, faixa etária, setor e ramo de atuação da empresa). No segundo bloco, suas 29 perguntas buscam a identificação das competências gerenciais mais praticadas e desenvolvidas pelos gestores das empresas da região da AMAUC, com perguntas objetivas feitas em escala *Likert* de 5 pontos, na qual as respostas variam de 1 a 5, classificadas como: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – concordo parcialmente; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente.

O questionário foi disponibilizado em plataforma *on-line*, por meio da ferramenta *Google Forms*®, e posteriormente encaminhado aos respondentes por correio eletrônico, utilizando-se a base de endereços do pesquisador. A análise das informações aconteceu, primeiramente, por meio das estatísticas descritivas das variáveis que caracterizam os respondentes desta pesquisa, e, posteriormente, pela análise das competências gerenciais apontadas como desenvolvidas pelos gestores das empresas, em que se utilizaram o coeficiente *Alfa de Cronbach* e a estatística univariada com o *software SPSS*.

Segundo Cortina (1993), o coeficiente *Alfa de Cronbach* é considerado, ainda nos dias de hoje, como uma das ferramentas mais importantes para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala e também para avaliar a magnitude em que os itens de um ou mais instrumentos estão correlacionados; assim, o índice *Alfa de Cronbach* pode ser



tratado também como a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento de pesquisa (Streiner, 2003).

4 Resultados

Em relação à compreensão sobre a amostra participante da pesquisa, observa-se que dos 177 respondentes, 59,21% são do gênero feminino e 40,79% são do gênero masculino. Do gênero feminino, 80% têm faixa etária até 25 anos, 59,04% estão cursando o ensino superior e 32,38% concluíram o curso de graduação ou já possuem especialização. No gênero masculino 76,38% apresentam faixa etária até 25 anos, 58,33% estão cursando o ensino superior e 29,16% concluíram o curso de graduação ou já têm especialização. Constata-se que a maioria dos respondentes são pessoas de pouca idade e que possuem grau de instrução idêntica.

Quanto ao setor de atuação das empresas em que os respondentes trabalham, verifica-se que os três setores com maior representatividade são: transporte (25,99%), prestação de serviços (23,16%) e comércio (17,51%) o que demonstra o contexto empresarial da região da AMAUC.

Tabela 1
Ramo de atuação das empresas

RAMO DE ATUAÇÃO	N.	%
Transporte	46	25,99
Prestação de serviços	41	23,16
Comércio	31	17,51
Indústria	21	11,86
Financeiro	12	6,78
Educação	10	5,65
Saúde	08	4,52
Agropecuário	07	3,95
Confecção	01	0,56

Como o foco deste estudo é a percepção sobre competências gerenciais dos gestores do Meio-Oeste catarinense, cabe salientar que neste modelo de escala de competências gerenciais de Brandão (2008), o autor classificou-as em competências de perspectivas da sociedade, clientes, comportamento organizacional, estratégia e operações, processos internos e perspectiva de resultados internos. Na Tabela 2 apresentam-se os resultados acerca dos itens que compõem a mensuração da percepção das competências gerenciais voltadas à sociedade.

Tabela 2
Competências voltadas à sociedade

N.	Item (Competências)	Média	Desvio padrão
1	Seu gestor promove ações que contribuem para a participação da empresa em questões sociais	3,53	1,187
2	Ele estimula os integrantes de sua equipe a realizarem trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vivem	3,09	1,267
3	Estimula também aos integrantes da sua equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade socioambiental da empresa	3,78	1,035
4	Seu gestor toma decisões no trabalho considerando os possíveis impactos sobre o meio ambiente	3,67	1,053
5	O gestor promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na empresa	3,60	1,144
6	Ele adota medidas preventivas e corretivas para a melhoria da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes da sua equipe	3,75	1,070



Percebe-se que o item 3 foi o que apresentou maior média (3,78) e menor desvio padrão, dessa forma, a característica gerencial do conjunto de competências sociais mais percebidas pelos respondentes é aquela na qual o gestor estimula os integrantes da sua equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade socioambiental da empresa.

De acordo com Zarifian (1999), promover ações sobre competências sociais é uma característica muito importante nas competências gerenciais, pois ela demonstra as atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas sobre as normas e diretrizes da organização voltadas à sociedade. Resende (2000) fala que as “. . . competências sociais e políticas envolvem ao mesmo tempo relações e participações na atuação em sociedade” (p. 58).

Na Tabela 3 verificam-se os resultados dos itens que compõem a percepção em relação às competências gerenciais voltada aos clientes.

Tabela 3
Competências voltadas aos clientes

N.	Item (Competências)	Média	Desvio padrão
1	Seu gestor sabe comunicar-se com os clientes, adotando linguagem clara, objetiva e acessível	4,18	,903
2	Seu gestor negocia de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios entre a empresa e os clientes	4,12	,877
3	Ele presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades	3,93	,960
4	Seu gestor identifica clientes em potencial, a fim de ampliar a carteira de clientes da empresa	3,95	1,013
5	Seu gestor gerencia o relacionamento com os clientes, pautando o atendimento no respeito, na cortesia e na ética	4,20	,819
6	Ele presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas	4,16	,824

O item 5 foi o que apresentou a maior média (4,20) pontos), um percentual alto de aceitação e concordância por parte dos respondentes. Assim, identifica-se que a característica gerencial mais percebida pelos respondentes no que se refere às competências voltadas aos clientes é aquela na qual o seu gestor gerencia o relacionamento com os clientes, pautando o atendimento no respeito, na cortesia e na ética. Segundo Brandão (2008), competências gerenciais voltadas aos clientes versam principalmente a qualidade, a cortesia, a transparência e a confiabilidade com o cliente; elas são a base e a chave para ampliação da carteira de clientes, considerando, também, o bom relacionamento e a satisfação destes.

O terceiro fator, analisado na Tabela 4, caracteriza os resultados acerca dos itens que compõem a percepção dos respondentes em relação às competências gerenciais voltadas ao comportamento organizacional.

Tabela 4
Competências voltadas ao comportamento organizacional

N.	Item (Competências)	Média	Desvio padrão
1	Seu gestor distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes da sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um	3,71	1,073
2	Mobiliza os esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos e os resultados da empresa	3,87	1,044
3	Ele colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da empresa em um clima de harmonia	3,90	1,048
4	Seu gestor gerencia conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter coesão e	3,84	1,016



	harmonia entre os funcionários		
5	Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles	3,76	,967
6	Seu gestor estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles	3,66	1,050

O item 3 foi o que apresentou maior média (3,90), porém não o menor desvio padrão, como apresenta o item 5; nesse sentido, identifica-se que a característica gerencial ligada ao comportamento organizacional mais notada pelos respondentes é aquela na qual o gestor colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da empresa em um clima de harmonia.

Do ponto de vista de Brandão (2008), as competências ligadas ao comportamento organizacional vão ao encontro do nível de contribuição de cada gestor com o desenvolvimento profissional da sua equipe, o que inclui treinamentos e boa relação com os demais, procurando fortalecer o clima de trabalho e a relação da empresa com o funcionário.

Na Tabela 5 apresentam-se os resultados dos itens que compõem a mensuração das competências gerenciais voltadas à estratégia e às operações. Verifica-se que o item 1 foi o que apresentou maior média (3,92) e concordância entre as demais competências avaliadas desse bloco, e o seu desvio padrão também foi considerado o menor.

A característica gerencial voltada à estratégia e às operações mais perceptível nesta seção é aquela na qual o gestor trata com a sua equipe os indicadores e metas definidos no acordo de trabalho, informando claramente os rumos a serem seguidos pela empresa. Com características similares, Zarifian (1999) enfatiza que as competências organizacionais e de processos vão ao encontro das estratégicas e de operação, pois dizem muito sobre diretrizes, políticas, planos de negócios, propósitos, processos e fluxos de trabalho e estratégias competitivas das organizações, o que remete à preocupação que os gestores têm em deixar claro aos seus subordinados todas as ações e passos das organizações.

Tabela 5
Competências voltadas à estratégia e às operações

N	Item (Competências)	Média	Desvio padrão
1	Comunica à sua equipe os indicadores e metas definidos no acordo de trabalho, informando claramente os rumos a serem seguidos pela empresa	3,92	,953
2	Seu gestor formula planos e estratégias para cumprir o acordo de trabalho, estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades	3,89	1,003
3	Ele monitora os indicadores de desempenho do acordo de trabalho para alcançar metas estabelecidas	3,86	,975
4	Seu gestor identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação	3,82	,978
5	Ele sabe aproveitar as oportunidades que surgem para a empresa, visando atingir as metas nas diferentes perspectivas do acordo de trabalho	3,92	,962

Na Tabela 6 apresentam-se os resultados da percepção dos processos internos. Observa-se que houve um empate entre os itens 1 e 2, os quais apresentaram uma média de 3,76, porém o item 3 foi o que melhor apresentou média e desvio padrão (3,81 pontos); dessa forma, identifica-se que a característica gerencial do conjunto de competências voltadas aos processos internos mais percebida pelos respondentes é aquela na qual o gestor aprimora continuamente os processos de trabalho, para aproveitar da melhor forma possível os recursos disponíveis.

Ainda, há uma reflexão sobre a Tabela 5 que permite analisar se os processos internos são compatíveis com a escolha estratégica das empresas; segundo Brandão (2008),



competências voltadas aos métodos internos visam sempre à melhoria dos processos produtivos e dos meios de controle e à procura incessante pela excelência.

Tabela 6
Competências voltadas aos processos internos

N	Item (Competências)	Média	Desvio padrão
1	Monitora a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho	3,76	1,035
2	Seu gestor organiza suas atividades e tarefas diárias, para realizá-las no prazo previsto	3,76	1,017
3	Ele aprimora continuamente os processos de trabalho, para aproveitar da melhor forma possível os recursos disponíveis	3,81	,913

A Tabela 7, na linha de análise dos grupos de competências do modelo de Brandão (2008), aponta os resultados dos itens que compõem a percepção acerca dos resultados econômicos.

Tabela 7
Competências voltadas aos resultados econômicos

N	Item (Competências)	Média	Desvio padrão
1	Seu gestor promove a realização de negócios que oferecem maior rentabilidade para a empresa	3,99	,904
2	Analisa o desempenho da carteira de clientes, visando incrementar o volume e a rentabilidade dos negócios	3,88	,996
3	Cobra dívidas inadimplidas, a fim de melhorar o resultado financeiro da empresa.	4,07	,905

A partir da Tabela 7 evidencia-se que o item 3 foi o que melhor apresentou média (4,07) com um nível alto de concordância. Portanto, identifica-se que a característica gerencial voltada aos resultados econômicos mais notória foi a cobrança de dívidas inadimplidas, a fim de melhorar os resultados financeiros da empresa, esta que, por sua vez, remete à geração de resultados econômicos, considerando o fortalecimento e a rentabilidade da organização, de acordo com Brandão (2008).

Após analisados os itens que compõem cada grupo de competências, que apresentaram semelhança entre os resultados obtidos por Brandão, apresentam-se na Tabela 8 os índices globais de cada grupo.

Tabela 8
Índices globais

Grupo	Fator	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
1	Sociedade	3,57	1,150	,840
2	Clientes	4,09	,906	,878
3	Comportamento organizacional	3,79	1,035	,913
4	Estratégia e operações	3,88	0,973	,903
5	Processos internos	3,78	,988	,872
6	Resultado econômico	3,98	,937	,806

Os índices globais da Tabela 8 referem-se ao desvio padrão, média e análise do *Alfa de Cronbach*, em que se pode verificar que o item que apresentou a melhor média (4,09) e o menor desvio padrão (0,906) entre as competências foi o fator Clientes, que versa sobre as necessidades e expectativas quanto ao atendimento destes e demonstra que está mais em evidência dentro das empresas. Na sequência aparecem os fatores resultado econômico e comportamento organizacional, com a segunda e terceira maiores médias.



Também foram analisados os coeficientes de *Alfa de Cronbach* que, segundo Almeida (2010), têm a finalidade de avaliar o grau de confiabilidade dos resultados obtidos na aplicação de um questionário; nesta pesquisa todos obtiveram resultados acima de 0,80, o que os torna confiáveis e demonstra ótima consistência interna.

Em relação aos resultados obtidos dos índices globais neste estudo, comparados aos que o pesquisador Brandão (2008) conseguiu na sua pesquisa de Validação de uma Escala de Competências Gerenciais, verificam-se resultados semelhantes e similaridade na ordem de classificação dos fatores na melhor e na pior média, em que o fator clientes aparece em primeiro lugar e o fator sociedade em último em ambas as pesquisas, considerando-se que foi aplicado o mesmo questionário em empresa pública (Brandão, 2008) e em empresas privadas no presente estudo.

Na Tabela 9 são apresentados os grupos de competências que mais ficaram perceptíveis para os funcionários de cada segmento, e novamente o fator clientes se destacou, sendo elencado por cinco dos nove setores como o fator mais aplicado pelos seus gestores, comprovando, assim, que há uma grande preocupação em relação ao tratamento e às práticas adotadas. Em seguida, os fatores resultados econômicos e estratégias e operações, os quais remetem o verdadeiro papel dos gestores dentro das instituições, aparecem como os segundos mais visíveis, elencados em dois segmentos cada.

Tabela 9
Percepção por segmento

Setor		Competências					
		Sociedade	Cliente	Comport. org.	Estratégias e operações	Processos internos	Resultado econômico
Agropec.	Média	4,10	4,10	4,17	4,29	4,14	4,05
	Desvio padrão	,958	,821	,853	,789	,854	,865
Comércio	Média	3,16	4,22	3,68	3,52	3,60	3,94
	Desvio padrão	1,259	,819	1,047	,942	1,034	1,041
Confecção	Média	3,33	3,50	3,50	3,40	3,00	4,00
	Desvio padrão	,513	,548	,548	,894	,000	,000
Educação	Média	3,40	3,97	3,63	3,74	3,53	3,50
	Desvio padrão	1,278	,991	1,089	,876	1,106	,861
Financeiro	Média	3,99	4,49	4,15	4,30	4,11	4,36
	Desvio padrão	1,240	,917	1,066	1,005	1,019	1,002
Indústria	Média	3,23	3,92	3,40	3,72	3,73	3,89
	Desvio padrão	1,240	,917	1,066	1,005	1,019	1,002
Prest. Serv.	Média	3,53	3,89	3,67	3,72	3,63	3,94
	Desvio padrão	1,201	1,098	1,077	1,128	1,126	1,066
Saúde	Média	4,08	4,17	4,10	4,20	4,04	4
	Desvio padrão	1,007	,953	1,134	,823	,955	,978
Transportes	Média	3,80	4,17	3,98	4,16	3,93	4,08
	Desvio padrão	,861	,721	,922	,777	,747	,726



Por fim, destaca-se que o fator sociedade foi o que apresentou a menor média global e por segmento, visto que esse conjunto de competências está voltado às questões socioambientais que atualmente são muito discutidas e preocupam grande parte da população; porém, verifica-se que na prática não estão sendo desempenhadas pelos gestores.

5 Considerações finais

O presente estudo objetivou identificar as competências gerenciais mais praticadas e desenvolvidas pelos gestores dentro das empresas do Meio-Oeste catarinense, utilizando dados coletados a partir de questionários aplicados a 177 funcionários de diversas áreas e segmentos, tendo como base uma escala de competências gerenciais já antes validada por Brandão (2008).

Entre as competências mais evidentes salientam-se aquelas voltadas ao grupo de clientes, resultados econômicos e estratégias e operações, e as menos perceptíveis foram as voltadas à sociedade e meio ambiente.

Em razão da amplitude e diversificação do assunto, deve-se apontar que nem sempre o que é aplicável para um gestor se aplicará a outro, pois devem ser observadas e as particularidades de cada gestor e de cada instituição, de acordo com ensinamentos de Carvalho (1998), Paiva, Esther, & Pires (2004) e Brandão (2007). Percebe-se a escassez de pesquisas na área das competências gerenciais, principalmente no Brasil, e entende-se que há uma necessidade de estudos mais aprofundados sobre o tema. A aplicação do questionário de Brandão (2008) em empresas privadas demonstra que modelos outrora validados em determinado ambiente podem ser também validados para ambientes diversos, sendo necessárias, para tanto, replicações consistentes.

Finalmente, espera-se que este estudo contribua com o assunto competências gerenciais e que possa ajudar na realização de pesquisas futuras que busquem a identificação de um conjunto de competências gerenciais essenciais para os gestores em um contexto atual e na validação de escalas de competências gerenciais voltadas aos principais setores econômicos do País: agropecuário, comércio, confecção, educação, indústria, prestação de serviços, saúde e transporte.

Referências

Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense (n.d.). *Número de municípios da região da AMAUC*. Retirado de: <http://www.amauc.org.br/home/>?

Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1):28-54.

Bitencourt, C. (2005). *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Editora da Universidade Vale do Rio dos Sinos.

Bitencourt, C. (2013). *Gestão de competências gerenciais: A contribuição da aprendizagem organizacional* (Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

Brandão, H. P., Andrade, J. E. B., Freitas, I. A., & Vieira, F. T. Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Competências Gerenciais. *Anais do Encontro da Anpad, Rio de Janeiro*, 32.



- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3):32-49.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. (1999). Gestão de competências e gestão de desenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu*, 5.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1):8-15.
- Carvalho, M. S. M. V. (1998). Gestão de competências: uma nova abordagem em recursos humanos. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 163-71.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). A reflexivo (e competente) praticante: um modelo de competência profissional, que visa harmonizar o profissional reflexivo e abordagens baseadas em competência. *Jornal de Formação Europeia Industrial*, 22(7):267-76.
- Cockerill, T. (1994). O tipo de competência para a mudança rápida. In C. Mabey, & P. Iles (Orgs.), *Gerenciando aprendizagem* (pp. 70-6). London: Routledge.
- Colin, T., & Grasser, B. (2011). Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In D. Retour, T. Picq, C. Defelix, & R. Ruas. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. São Paulo: Bookman.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração* (2 ed). São Paulo: Bookmann.
- Cortina, J. M. (1993). O que é o coeficiente alfa? Um exame da teoria e aplicações. *Journal of Applied Psychology*, 78:98-104.
- Cruz, M. V. G., Sarsur, A. M., & Amorim, W. A. C. (2012). Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas? *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5): 705-22.
- Ferigotti, C., & Fernandes, B. (2014). Competências gerenciais e capacidade para inovação: Caso da Eletrolux do Brasil S/A. *Revista de Administração e Inovação*, 11(1).
- Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2006). Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In J. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 97-113). Porto Alegre: Artmed, Bookman.
- Gonczi, A. (1999). Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In D. Boud, & J. Garrick (Orgs.), *Understanding learning at work* (pp. 180-94). London: Routledge.



- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Mcclelland, D. (1973). Teste de competência ao invés de inteligência. *American Psychologist*, 28(1):1-14.
- Munck, L., Souza, R. B., Castro, A. L., & Zagui, C. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego. *R. Adm.*, 46(2):107-21.
- Paiva, K. C. M., Ésther, A. B., & Pires, A. C. R. (2004). Milícias, malícias e delícias da função gerencial: o setor hoteleiro em foco. *Anais do ENANPAD, Curitiba*, 28.
- Perrenoud, P. (2001). *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Alegre: Artmed.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2009). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In I. M. Beuren (Org.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3 ed.) (pp. 67-76). São Paulo: Atlas.
- Resende, E. (2000). *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Ruas, R. L. (2001). Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In M. T. Fleury, & M. Oliveira (Orgs.), *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Ruas, R. L. (2005). *Os novos horizontes da gestão aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Artmed.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. (1993). *A competência no trabalho*. Nova Iorque: John Wiley.
- Streiner, D. L. (2003). Sendo inconsistente sobre a consistência: quando o coeficiente alfa faz e não importa. *Journal of Personality Assessment*, 80:217-22.
- Valgas, R. (2007). *Amostragem aleatória simples*. Curitiba.
- Wood, R., & Payne, T. (1998). *Competência Recrutamento e Guia de Seleção*. Londres: Wiley.
- Zarifian, P. (1999). *Objetivo competência*. Paris: Conexões.