

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL
DE UM CALL CENTER**

IRISMAR DE FREITAS MONTEIRO SOUZA

**NATAL – RN
2015**

IRISMAR DE FREITAS MONTEIRO SOUZA

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL
DE UM CALL CENTER**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Patrícia Weber Souza de Oliveira, Dra.

NATAL – RN
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL DE UM
CALL CENTER

Monografia apresentada e aprovada em ____/____/____ pela Banca
Examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Dra. Patrícia Weber Souza de Oliveira
Orientadora- UFRN

Prof. MSc. Antônio Carlos Ferreira
Examinador - UFRN

Prof. MSc. Leandro Trigueiro Fernandes
Examinador - UFRN

Natal, ____ de _____ 2015

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Souza, Irismar de Freitas Monteiro.

Avaliação do programa de desenvolvimento gerencial de um Call Center / Irismar de Freitas Monteiro Souza. – Natal, RN, 2015.
60f.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Administração – Monografia. 2. Gestão por competência – Monografia. 3. Desenvolvimento gerencial – Monografia. 4. Eficiência - Eficácia – Monografia. I. Oliveira, Patrícia Whebber Souza de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658

Dedico este trabalho à minha incomparável família, em especial meu esposo, que sempre me ajudou para que eu tivesse esse meu sonho realizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus sempre me deu força;

Agradeço em especial meu esposo, nome pelo carinho, amor e palavras de incentivo;

Agradeço aos professores que contribuíram para minha formação e desenvolvimento acadêmico;

Agradeço a esta instituição - UFRN, aos funcionários e docentes, ou seja, agradeço a todos os que fazem parte da Universidade Federal do Rio Grande do Norte pelo trabalho e ensinamentos depositados nesta jornada que está apenas se iniciando;

Agradeço a minha orientadora, a professora Dra. Patrícia Whebber pela orientação inicial e transmissão das informações durante as etapas da pesquisa que, em um mar de dúvidas e incertezas, ajudou-me neste árduo trabalho;

Agradeço a empresa *Relation Center* pela ajuda e liberdade para que eu pudesse realizar esta pesquisa;

Agradeço aos profissionais que depuseram do seu tempo para não só responder aos questionários, mas pelo carinho, acolhida e socialização dentro da organização;

Enfim, todo este trabalho é dedicado a vocês, pessoas que, de maneira direta ou indireta, contribuíram significativamente para meu desenvolvimento enquanto aluno e, principalmente, enquanto pessoa.

“O maior benefício do treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que já fazemos bem” (Peter Drucker).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Caracterização da empresa.....	16
1.2 Contextualização e problema.....	17
2 OBJETIVOS	20
2.1 Objetivo Geral.....	20
2.2 Objetivos Específicos.....	20
3 JUSTIFICATIVA.....	20
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
4.1 Gestão.....	22
4.2 Competências.....	23
4.3 Mapeamento de competências.....	28
4.3.1 Competências gerenciais.....	28
4.3.2 Gerente.....	30
4.3.3 Desenvolvimento Gerencial.....	30
4.4 Gestão por competências.....	32
4.5 Eficiência e eficácia.....	34
4.5.1 Eficiência.....	35
4.5.2 Eficácia.....	35
3. METODOLOGIA.....	36
3.1. Caracterização da pesquisa.....	36
3.2. Universo e amostra.....	37
3.3. Dados e instrumento de coleta.....	38
3.4. Análise e interpretações de resultados.....	39
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	40
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
REFERÊNCIAS.....	51
ANEXO.....	55
ANEXO I- QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	56

RESUMO

Este trabalho avalia o programa de desenvolvimento gerencial de acordo com a percepção dos gestores. Aborda a necessidade da busca pela eficiência e eficácia, já que este é o objetivo organizacional que a Administração almeja alcançar. O modelo de gestão por competência de uma organização permitirá que todas as áreas da empresa desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos que possibilitem atingir as competências organizacionais determinadas. Nesse contexto, a gestão por competências sugere uma nova forma de organizar os recursos humanos da empresa frente às novas necessidades impostas pelo ambiente empresarial, ajudando diversas organizações a alavancarem o desempenho de seus colaboradores e tornando a empresa eficiente e eficaz para vencer a competitividade do mundo globalizado. Trata-se de uma pesquisa, exploratória descritiva, subtipo estudo de caso. Foi realizada uma pesquisa com setenta (70) gerentes e nela identificou-se, em termos de importância e domínio, o desenvolvimento dos gestores. O questionário foi o instrumento de coleta de dados, utilizado, para avaliar o programa de desenvolvimento gerencial de acordo com a percepção dos gestores e a obtenção dos resultados que pontuaram a predominância dos papéis gerenciais. Os resultados revelaram, através de percentuais, que o programa de desenvolvimento é percebido pelos gestores de forma satisfatória. Mostraram que a gestão por competências demonstra ser positiva acrescentando estímulo e motivação aos gestores nas tarefas exercidas na empresa. Reconhecerem que estão apresentando as competências exigidas pela empresa, porém não se utilizam de papéis interpessoais fazendo um intercâmbio necessário para obtenção dos resultados (metas) estabelecida pela empresa. Verificou-se uma possível falta de habilidade humana da compreensão das necessidades das pessoas.

PALAVRAS CHAVE: Gestão. Competências. Gestão por Competências. Competências gerenciais.

ABSTRACT

This work evaluates the program of managerial development in accordance with the perception of the managers. The model of management for ability of an organization will allow that all the areas of the company develop abilities, attitudes and knowledge that they make possible to reach the definitive organizational abilities. In this context, the management for abilities suggests a new form to organize the human resources of the company front to the new necessities imposed for the enterprise environment, helping diverse organizations to alavancarem the performance of its collaborators and becoming the efficient and efficient company to win the competitiveness of the globalizado world. One is about a research, descriptive exploratória, subtype case study. e inquires if managers possess the domain of abilities demanded for the company. A research with seventy (70) participant ones and in it was carried through was identified, in terms of importance and domain, the development of the managers. The questionnaire was the instrument of collection of data, used, to evaluate the program of managerial development in accordance with the perception of the managers and the attainment of the results that pontuaram the predominance of the managerial papers. The results had disclosed, through percentages, that the development program is perceived by the managers of satisfactory form. they had shown that the management for abilities, demonstrates to be positive adding stimulatón and motivation to the managers in the tasks exerted in the company. To recognize that they are presenting the abilities demanded for the company and that they are not used of interpersonal papers making a necessary interchange for attainment of the results (goals) established by the company. A possible lack of ability was verified human being of the understanding of the necessities of the people.

KEY WORDS: Management. Abilities. Management for Abilities. Managerial abilities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	25
Figura 02	27
Figura 03	31

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.....	26
QUADRO 2.....	27
QUADRO 3.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Gênero.....	40
Gráfico 02 – Faixa etária.....	41
Gráfico 03 – Nível de Escolaridade.....	41
Gráfico 04 – Atualmente as competências definidas pela empresa são claras?.....	42
Gráfico 05 – Você considera o atual processo de avaliação de gestores burocrático?	42
Gráfico 06 – Você está satisfeito em relação ao programa de gestão por competência na empresa?	43
Gráfico 07 – Você acredita que a seleção feita por competências trouxeram a prática na vida profissional dos participantes?	43
Gráfico 08 – Você acha que os conhecimentos das competências exigidas pela empresa trouxe a efetividade dessas competências no exercício de suas tarefas?.....	44
Gráfico 09– Você articula e potencializa a sua rede de relacionamentos para o alcance de resultados propostos?.....	44
Gráfico 10 – Você planeja e executa as suas atividades, antevendo problemas, Impactos e soluções?	45
Gráfico 11 – Você demonstra disponibilidade para o enfrentamento de situações inesperadas, difíceis e complexas, mesmo quando em um contexto de pressão?.....	45
Gráfico 12 – Você assume responsabilidades diante das situações e demandas profissionais, observadas suas atribuições?.....	46
Gráfico 13 – Você age sem negligenciar as diretrizes, normas e procedimentos da organização, adotando uma postura crítica e ética?.....	46
Gráfico 14 – Você sente-se capaz de lidar com a pressão de tempo na organização das atividades, monitorando compromissos, estabelecendo prioridades e equilibrando demandas concorrentes não provocando danos à saúde física ou psicológica de si mesmo e da equipe gerenciada?.....	47
Gráfico 15 – Você se sente capaz de acompanhar o desempenho das pessoas que fazem parte da sua equipe, identificando possíveis problemas que possam trazer prejuízos ao alcance das metas estabelecidas?	47

Gráfico 16 – Você sente-se capaz de informar, persuadir e motivar as pessoas, transmitindo precisamente as informações recebidas de outros?48

Gráfico 17– Você sente-se capaz e de identificar o conflito e administrá-lo de forma a gerar resultados positivos para a organização?.....48

Gráfico 18 – Você sente-se capaz de expor opiniões publicamente de forma clara?
.....49

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário em que as empresas exigem novos atributos profissionais, é fundamental a adoção de um novo direcionamento nos esforços de gestão de pessoas. Neste sentido, a gestão por competências é uma das formas que vem suprir esta exigência. Deste modo, a gestão por competências em busca da eficiência e eficácia tem sido adotada em diversas organizações.

Neste contexto, a cada dia as empresas buscam profissionais que apresentem habilidades que possam maximizar os resultados de sua organização, já que a competitividade do mercado requer competência e habilidade de superação. Profissionais que podem solucionar conflitos e vencer desafios do cenário econômico atual, já que “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional” (WEBER, 1995, apud BERG , 2012).

Verifica-se que alguns autores, como Zarifian (2001) Fleury (2002), Le Boterf (2003) dentre outros, fazem várias abordagens sobre competências que possibilitam o crescimento da organização através do desempenho dos gestores, tornando a empresa mais competitiva.

Taylor (1970) defendia a necessidade das empresas contratarem “homens eficientes”, no entanto, a procura pelos profissionais competentes era maior que a oferta. Deveria havia uma adequação entre as habilidades dos indivíduos e os cargos disponíveis, conforme as questões técnicas, determinadas pelas empresas.

Isto é, as mudanças decorrentes do processo evolutivo peculiar às sociedades modernas, trouxeram novos aspectos sociais e comportamentais do trabalho. Desse modo, surgem novos conceitos de competências.

Segundo Dutra (2004), muitas formas de gestão conhecidas nos dias atuais são concentradas, ainda, em conceitos formados na administração científica. Essa análise de gestão não reflete as necessidades das empresas nos tempos modernos, pois causam distorções para os profissionais, em suas responsabilidades e importância dentro das empresas. Essa nova realidade, força com que as empresas desenvolvam modelos de gestão com foco no desenvolvimento profissional e não apenas no aumento da lucratividade da organização.

Neste sentido, é relevante para as empresas valorizem o seu material humano e suas competências, haja vista que a gestão baseada em competências

vem sendo apontada como uma alternativa em relações aos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Isto porque, a base conceitual sólida sobre esse modelo de gestão cria credibilidade e legitimidade entre os profissionais envolvidos, melhorando, assim, a prática de gestão de pessoas.

Le Boterf (2003) assinala que as competências estão fundamentadas sobre a tríade dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes. A implantação do modelo de Gestão por Competências, além de permitir o teste de certas suposições e construções teóricas, possibilitaria às organizações, por exemplo, aprimorar programas de treinamento, desenvolvimento e educação otimizar investimentos em desenvolvimento profissional e aperfeiçoar modelos e instrumentos de gestão do desempenho, entre outras intervenções possíveis (BRANDÃO, 2001).

Nestes termos, o presente estudo visa avaliar o programa de desenvolvimento gerencial de acordo com a percepção dos gestores.

Para uma melhor compreensão, o trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: O primeiro capítulo apresenta a introdução e especificidade do estudo onde consta a caracterização da organização analisada, a contextualização e o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo.

No capítulo dois apresenta-se o referencial teórico para embasamento da pesquisa, levando em consideração a revisão da literatura e de alguns estudos sobre o tema das competências gerenciais nas diversas áreas da sociedade.

O capítulo três descreve a metodologia aplicada na realização do estudo, sendo descritos o universo, a seleção dos indivíduos para a amostra da pesquisa, a forma da coleta de dados, a exposição das categorias da pesquisa, bem como o tratamento dos dados.

No quarto capítulo apresenta-se a análise e interpretações dos resultados da pesquisa, sendo expostas as principais informações coletadas, enfatizando por gráficos os dados obtidos.

O capítulo cinco expõe as considerações finais, e recomendações para que a realização de futuros trabalhos desenvolvidos nesta temática venham contribuir para o avanço científico, e para que proporcione mudanças significativas na organização pesquisada.

Por fim, contemplam-se as referências bibliográficas lidas e consultadas utilizadas na elaboração da pesquisa e durante o desenvolvimento deste estudo, bem como a exposição dos apêndices e anexos.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A *Relation Center*¹ é uma empresa especializada na prestação de serviço relacionamento através de telemarketing.

Esta empresa ocupa uma posição de destaque no mercado, onde atende a clientes que desejam a obtenção de cartões Privale Label (cartões de uso exclusivo da loja) e bandeirados e o suporte de pós-vendas. Os funcionários são em sua maioria jovens que estão em seu primeiro emprego.

Na *Relation Center* a divisão de tarefas é bem definida, pois são estabelecidos cargos e funções para cada funcionário. A liderança é um ponto forte da empresa por ser a base de todo o seu funcionamento.

A empresa é dividida por setores e em cada setor há um gestor (coordenador) imediato que conta com uma equipe de líderes (entre 10 (dez) e 15 (quinze) líderes) e um líder Pleno, onde cada um destes lidera um grupo com cerca de 20 (vinte) colaboradores. Compete a esses líderes de equipes e células, dar suporte de forma administrativa e técnica e também desenvolver pessoas.

A organização proporciona aos dirigentes treinamentos, palestras, encontros para o aprimoramento de seus conhecimentos sobre gestão empresarial a fim de aplicarem na empresa.

Existem na organização vários programas de desenvolvimento de líderes, como por exemplo, o *Coaching* executivo. Os objetivos e metas da empresa com o *Coaching* é potencializar o nível de resultados positivos do líder, buscando o desenvolvimento e evolução do profissional e da organização.

Uma das ferramentas empregadas pelos líderes no desenvolvimento de pessoas é dividir a equipe em níveis de maturidade (modelo de desenvolvimento profissional):

1. Apoiar: Já conhece bem as tarefas, mas ainda necessita de apoio para tomada de decisões e situações complexas. Necessita de apoio.
2. Delegar: Domina a função, consegue atuar com autonomia e segurança. Consegue realizar outras atividades além das suas. Não necessita mais ordens e apoio.

¹ Nome fictício

3. Treinar: Ainda não apresenta total domínio das tarefas, mas mostra que conhece processos, ferramentas e etc. Não precisa mais de orientações básicas.
4. Dirigir: Pouco conhecimento das tarefas, empresa ou ferramentas. Recém-contratado ou recém-promovido. Precisa conhecer todos os processos desde os básicos e precisa ser direcionado.

Através do trabalho da liderança os colaboradores tem apresentado bom grau de desenvolvimento profissional e até mesmo pessoal, porém a maioria do tempo gasto pela liderança ainda concentra-se em tarefas administrativas e técnicas.

A empresa adotou uma ferramenta que busca definir seus indicadores estratégicos de desempenho, metas e iniciativas, o BSC, e enfatiza que o BSC deve ser assumido como um instrumento para mensuração de desempenho que indiquem a realidade da empresa, o que precisam fazer para gerar valor aos clientes e acima de tudo como podem identificar e interagir para o crescimento e o aprendizado das pessoas que compõem a organização.

A *Relation Center* também faz análise do desempenho do negócio verificando os resultados das vendas, dos fornecedores, da satisfação dos clientes, colaboradores financeiros, da produção e relacionamento ambientais, com isso os dirigentes obtêm de forma clara e completa a situação da empresa.

Após a análise, os resultados são divulgados para os gestores em um Encontro Anual de Gestores e logo após são divulgados para os colaboradores. Há também a premiações para os setores e para os colaboradores que tiveram uma participação decisiva no alcance das metas.

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

As organizações buscam melhores resultados e lugar de excelência no mercado para isso necessita desenvolver e potencializar o desempenho dos funcionários através de uma gestão mais inovadora, já que o modelo de gestão de taylorismo-fordismo não mais se adéqua a necessidade e realidade do mundo globalizado.

Nesses últimos anos, o que se tem debatido de forma mais constante com diferentes abordagens é a gestão de competência como diferencial competitivo.

Segundo FLeury (2002) as organizações deverão competir não apenas por meio de produtos, mas de competências, buscando atrair e propiciar o desenvolvimento de pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender as *core competences*.

Surge nesse momento uma nova visão de gestão, ou seja, recursos humanos como potencial competitivo, uma competição baseada em competências, conhecimento, inovação e desenvolvimento desse potencial. Uma gestão estratégica, com foco no desenvolvimento de pessoas.

Dutra (2010) afirma que desenvolvimento é uma categoria que congrega processo com o objetivo de estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização, tendo como práticas a capacitação, carreira e desempenho.

A empresa que possui um sistema de gestão do desenvolvimento estimulará as pessoas a lidar com situações complexas como também detectar as possíveis deficiências individuais e lhe mostrando oportunidades de melhorias. Um dos processos seria a análise das deficiências individuais, ou seja, capacidade de entrega da pessoa permite detectar o porquê da não entrega (deficiências no nível de informação, conhecimento ou habilidades, problemas comportamentais, problemas de orientação do desenvolvimento, falta de formação básica). É possível estabelecer com a pessoa um plano de ação para o seu desenvolvimento (DUTRA, 2010).

Como a empresa *Relation* trabalha focando em metas e resultados, necessita de gestores que apresentem habilidade *multiskill*, ou seja, polivalentes, e que apresentem alto desempenho em suas atividades.

A empresa estudada já possui as competências gerenciais definidas, porém há um questionamento por parte de alguns gestores que o programa de desenvolvimento de líder (gestor) como a seleção desses, pois o desempenho desses líderes não está sendo o esperado pela empresa ou até mesmo falta a competência necessária.

Uma das competências exigidas dos gestores e a inteligência emocional (QE), uma comunicação não verbal, ou seja, capacidade de gerir estresse. Já que trabalhar com meta é trabalhar sobre pressão.

Também o humor deve estar presente, passar alegria em meio aos desafios. Criar um clima agradável e descontraído, pois o contato direto com o cliente muitas vezes não é tão amistoso.

Le Boterf (1995) apud Fleury (2002) considera competência individual como saber agir, saber mobilizar, saber transferir, aprender e engajar, uma das competências exigidas pela empresa.

Diante do exposto, este trabalho coloca o seguinte problema:

Como o programa de desenvolvimento gerencial é avaliado pelos gestores do Call Center?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Geral

Avaliar o programa de desenvolvimento gerencial de acordo com a percepção dos gestores.

1.4.2 Específicos

- Identificar o perfil dos entrevistados;
- Identificar o nível de satisfação e a percepção dos gestores em relação às práticas e resultados do programa de gestão de pessoas por competências;
- Verificar se os gestores reconhecem que estão apresentando as competências pela empresa;
- Averiguar se gestores possuem o domínio de competências exigidas pela empresa.

1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A escolha do tema ora apresentado se justifica no sentido em que competitividade é um fator determinante para o crescimento das empresas atuais. Para Ruas (2005) cada vez mais o foco está dirigido para os resultados e para as responsabilidades junto às tarefas, e cabe aos gestores além de saber fazer, apresentar a capacidade de identificar e selecionar o como. A competência gerencial seria a possibilidade de mobilizar, conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais para cumprir certa tarefa ou responsabilidade numa determinada situação (ZARIFAN, 2001).

Neste sentido, justifica-se a necessidade de um desenvolvimento gerencial para um melhor desempenho da organização, proporcionando uma atuação mais eficiente e eficaz.

Estudar as competências também fará com que a organização gere os talentos e realoque pessoas que possuam atitudes rápidas e agressivas para um mercado tão desafiador. É importante, também, pois através da análise dos diferentes modelos de competência será possível identificar habilidades, atitudes e desempenho de cada gerente, necessário ao exercício de suas tarefas.

Estes fatores podem gerar maior vantagem competitiva, pois segundo Mascarenhas (2008) a vantagem competitiva poderia ser pensada em termos da capacidade gerencial de antecipar ou promover transformações nas empresas o que iria reconfigurar recursos e competências constantemente de modo que viesse a possibilitar posições que favorecesse o mercado.

Os artigos de Prahalad e Hamel (1990) sobre as *core competences* da empresa despertam o interesse não só de pesquisadores, mas também dos profissionais de empresas para as teorias sobre recursos da firma (*resource based view of the firm*) segundo Prahalad e Hamel (1990) apud Fleury, (2002). Mas na década de 1980 consultores e empresas iniciaram seu interesse pelo tema (ZARIFIAN 2001).

Nestes termos, o tema é relevante tanto para os gestores quanto para a empresa pesquisada, que avaliará o programa de desenvolvimento gerencial de acordo com a percepção dos gestores. Além disto, poderá identificar o nível de satisfação e a percepção dos gestores em relação às práticas e resultados do programa de gestão de pessoas por competências, verificando se os gestores reconhecem que estão apresentando as competências pela empresa. Por outro lado possibilitará á empresa averiguar se os gestores possui o domínio de competências exigidas pela empresa.

Para o meio acadêmico a pesquisa apontará novos problemas a serem investigados, no sentido de identificar atitudes que propiciem uma gestão por competência em busca da eficiência e eficácia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo abordar os conhecimentos em teóricos que se pronunciam sobre o tema em estudo, fundamentando assim, as ideias propostas nesta pesquisa. Desta forma, levanta-se diversas abordagens vinculadas à gestão da competência através de mapeamento, gerência, trabalho gerencial e abordagens de gerência.

2.1 GESTÃO

Gestão de projetos, gestão de pessoas, gerenciamento de recursos. Estes são termos comuns, mas ainda há muita desinformação entre a diferença entre um e outro.

A gestão trata de níveis especializados tanto no que diz respeito à administração quanto ao gerenciamento. Por exemplo, em projetos, tem-se a gestão dos custos, gestão da qualidade, gestão dos riscos entre outros (DE PAULA, 2010).

Prahalad e Hamel (1990) explicam que um modelo de gestão precisa alinhar competências organizacionais e humanas. Mapear as competências de uma empresa visa identificar os gaps, para que esses possam ser desenvolvidos ou minimizados, com a intenção de desenvolver profissionais capacitados e competentes que alinhados com as estratégias organizacionais possam criar vantagem competitiva para a empresa.

Conforme Souza e Ribeiro (2013) têm passado por uma evolução buscando identificar formas eficazes de se alinhar os objetivos da organização com a de seus empregados.

No contexto da gestão empresarial, segundo Abreu e Alcântara (2014) a Gestão de Recursos Humanos ou de Pessoas é um tema emergente. Nesta perspectiva, a gestão de pessoas pode contribuir para a busca por maior competitividade para a organização (SOUZA e RIBEIRO, 2013).

De acordo com Fleury e Fleury (2004), a partir da década de 1990, houve uma necessidade de alinhamento da Gestão de Recursos Humanos (RH) com as estratégias empresariais, sendo implementado o conceito de competências para que

fosse aprimorado o gerenciamento de pessoas. Segundo Dutra (2004), muitas formas de gestão conhecidas nos dias atuais são concentradas, ainda, em conceitos formados na administração científica. Essa análise de gestão não reflete as necessidades das empresas nos tempos modernos, pois causam distorções para os profissionais, em suas responsabilidades e importância dentro das empresas. Tal realidade, força as empresas desenvolvam modelos de gestão com foco no desenvolvimento profissional e não apenas no aumento da lucratividade da organização.

O todo é gerenciado (gerenciamento) enquanto os níveis especializados são geridos (gestão) (DE PAULA, 2010).

2.2 COMPETÊNCIAS

Competência se refere à capacidade profissional das pessoas para associar todos os suas qualidades pessoais, a fim de obter um melhor desempenho em suas atividades (SOUSA et al, 2013).

Em 1973, McClelland publicou o artigo *Testing for competence rather than intelligence* (Testando por competências em vez de inteligência) que iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. “A competência é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma *performance* superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”(FLEURY,2002, p.53).

Paiva;Melo (2008, p. 344) apontam que,

Dutra, Hipólito e Silva (1998) sublinham que, para um grupo de autores que realizaram seus trabalhos nas décadas de 70 e 80, na maioria americanos, competência significa o conjunto de qualificações que um indivíduo detém para executar trabalho com nível superior de desempenho. Segundo Dutra *et al.* (1998), após a década de 80, outros autores, predominantemente europeus, contestaram esse conceito de competência, associando-o às realizações das pessoas, àquilo que elas provêm, produzem, entregam. Este segundo grupo percebe que o fato de uma pessoa possuir as qualificações necessárias para determinado trabalho não garante que elas sejam realmente utilizadas e, conseqüentemente, que se realize tal atividade produtiva.

Deste modo, o conceito de competências não pode ser definido como um conceito fechado, uma vez que as pessoas são indivíduos, e, portanto, têm características próprias e singulares. No entanto pode-se dizer que as competências têm particularidades que as identificam.

Boyatzis (1982, apud FLEURY, 2002) reanalisando os dados de estudos realizados sobre competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem uma performance superior (desempenho).

O debate sobre competência na França é baseado no diploma e emprego, ou seja, abrangendo as competências e os saberes, o saber agir. Ainda na França o pesquisador Zarifan (2000) analisa três mutações principais, ocorridas no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competências para gestão da organização que são:

- A noção de evento: aquilo que ocorre de forma imprevista;
- A noção de comunicação: que implica a necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para partilharem objetivos e norma organizacionais;
- A noção de serviços: de atender um cliente externo ou interno à organização presente nas áreas como um todo. É efetivamente proporcionando a um cliente-usuário, aquilo que realmente modifica seu estado ou sua atividade e, logo, indiretamente, aquilo que transforma seu modo de vida.

No Brasil, nos centros acadêmicos baseados na literatura americana voltada para competência relacionada ao *input* – algo que o indivíduo possui. Após os anos 1990 exige-se maior competência, devido à globalização intensificando uma maior competitividade e uma nova visão estratégica (FLEURY E FLEURY, 2001).

Zarifian (2000) propõe uma definição que abrange vários aspectos, ou seja, que agrupa várias formulações:

A competência é “o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Nessa formulação há oportunidade de ter decisões e ações com mais autonomia e diminuição de prescrições.

Tomar iniciativa deriva do verbo iniciar. Então tomar iniciativa é começar algo novo, criar, ou seja, quando um indivíduo toma uma iniciativa ele está estimulando a criatividade. Já assumir responsabilidade é responder por suas ações ou decisões.

Em outras palavras, uma pessoa competente é aquela que assume responsabilidade por uma atividade ou tarefa.

Conforme declara Zarifan (2001 p 78):

Quando um indivíduo aceita assumir suas responsabilidades, logo, aceita ser julgado e avaliado pelos resultados obtidos no campo dos desempenhos pelos quais é responsável. Logo é comprometer-se. É tornar-se explicitamente devedor dos resultados de sua atividade.[...]. Aceitar, assumir responsabilidades por desempenhos é aceitar questionar seus métodos de trabalho, é defrontar-se com problemas novos, logo, é desenvolver uma atitude de reflexão ante sua própria atividade profissional ([!]). Tal reflexão é difícil para pessoas marcadas pelo taylorismo, que aprenderam macetes ocupacionais e que tendem naturalmente a reproduzir e defender.

Diante desta assertiva de Zarifian (2001) pode-se dizer que, competência é inteligência prática de situações que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações.

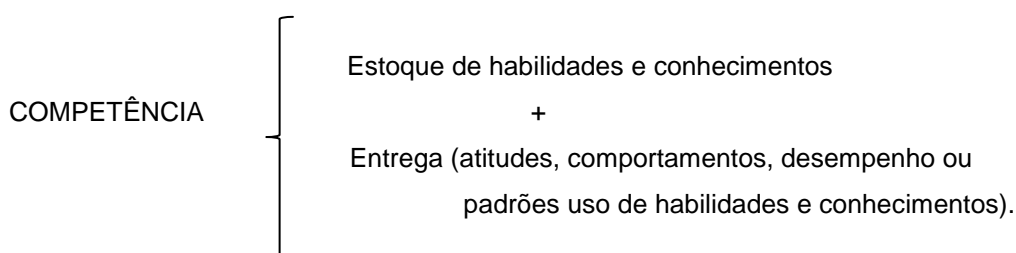
Mascarenhas (2013) afirma baseado no conceito de competência Zarifan (2001) que se trata de uma atitude de engajamento e comprometimento caracterizadas pela mobilização da inteligência em prol desse objetivo, como por exemplo, “comunicar resultados” dependerá de atitudes (como a disposição para aprender, sistematizar e sintetizar dados).

Comunicar resultados para seria à proposta de Dutra (2001), que associa às competências a ideia de entrega, ou seja, a contribuição efetiva à organização, o resultado de seus esforços.

A conceituação de Dutra (2001) diz respeito à maneira que o indivíduo utiliza suas habilidades e conhecimentos no dia-a-dia organizacional, de forma a gera benefícios real.

O Esquema da Figura 01 é a conceituação de competência individual sugerida por Dutra (2004).

Figura 01: Conceituação da competência Individual



Fonte: Dutra (2004).

Competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado Le Boterf (1995, apud FLEURY, 2002).

O quadro 1 caracteriza cada um dos verbos citados nesse conceitos

Quadro 1 – Competências profissionais

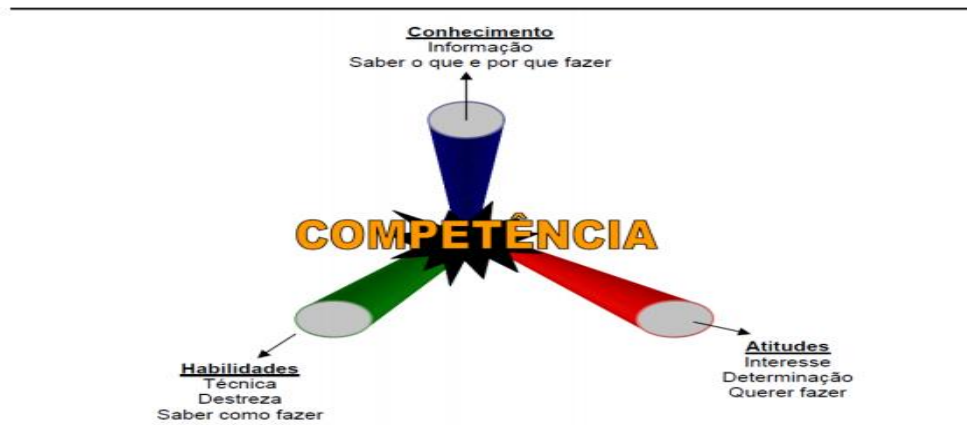
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber Julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos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

Fonte: Fleury e Fleury, (2001, p.22).

O dicionário inglês Webster (FLEURY, 2002) define “competência” como qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou de ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada tarefa (*the quality or state of being functionally adequate or having suficiente skill or strenght for a particular duty*). Tal definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa (FLEURY, 2002).

Segundo o dicionário da língua portuguesa Aurélio (1986) competência é a capacidade de quem é capaz de apreciar e resolver determinado assunto.

Durand (1998) cita o conceito de competência (Fig. 2) baseado em três dimensões (conhecimento, habilidade e atitude).

Figura 2 – As três Dimensões da Competência

Fonte: Durand (1998,p.35 FLEURY,FLEURY 2002).

Analisando-se esta figura percebe-se que a base da competência se expressa pelas habilidades e atitudes, que somadas ao conhecimento vão constituir a competência, que se define pelo saber e por que fazer.

Prahalad e Hamel (1990, apud FLEURY, 2002) no quadro 2 sugerem que as competências podem ser subdivididas, em três dimensões: as essenciais, funcionais e as individuais.

Quadro 2 – Dimensões organizacionais da competência

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência	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	Estão presentes entre os grupos 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 ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: Phahalad; Hamel (1990) apud FLEURY (2002).

Conforme mostra o quadro 2, as competências essenciais são competências que geram competitividade nas empresas, também conhecida como competências organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2000). As funcionais são as competências vitais da organização. Já as individuais exercerá influência no desenvolvimento dos grupos inseridos na organização que é o caso das competências gerenciais, adquirida através da trajetória do indivíduo por meio de seus conhecimentos, educação e experiências.

2.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

É fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar o desenvolvimento de competências (CARBONE, et al, 2006). “Mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da organização” (RABAGLIO, 2006, p. 25).

A identificação e desenvolvimento de competências são fundamentais para a organização definir as suas estratégias de ação em um mundo complexo e em constante mudança (SOUSA et al 2013).

As organizações podem identificar as competências por de coleta de dados através de entrevista, observação questionário. A auto avaliação é um instrumento que também pode contribuir neste aspecto (CARBONE, et al, 2006).

2.3.1 Competências gerenciais

Bitencourt (2004); Santos (2001); Spencer & Spencer, 1993) concordam que as competências gerenciais constituem uma categoria que tem despertado crescente interesse por parte de teóricos, organizações e pesquisadores. Isto se justifica pelo fato de que se supõe que elas exercem considerável influência sobre o desempenho de equipes de trabalho e sobre os resultados organizacionais.

Por estarem às organizações cada vez mais exigentes quanto à escolha de seus gestores, em um cenário cada vez mais competitivo, apresentar conhecimentos e habilidades mais criativas e inovadoras serão diferenciais.

Dentro da gestão por competências, as competências gerenciais são um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que uma pessoa necessita para ser eficaz no campo de atividades administrativas.

Os gestores (gerentes, chefes, diretores) através de suas competências contribuirão para obtenção de resultados através de sua liderança.

Segundo Mintzberg (1973, apud Campos, 2006), o gestor apresenta três papéis: interpessoais, informacionais e decisórios). Nos papéis interpessoais o gestor atua como símbolo ao representar a Organização; como líder ao servir de exemplo, motivar e mobilizar pessoas; e como agente de ligação ao criar e manter redes de informantes.

a) Papéis interpessoais:

- Figura de proa – o gerente age como um símbolo;
- Líder – A liderança permeia todas as atividades do gerente, seja no trato com funcionários, clientes, fornecedores e outras pessoas;
- Ligação – Envolve a teia de relacionamentos que o gerente deve manter, tanto com seus pares como sua equipe com outras, a fim de fazer o intercâmbio de recursos e informações que lhe permitem trabalhar.

b) Papéis de informação:

- Monitor: No papel de monitor, o gerente recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente. Esse papel envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma grande variedade de fontes de informação;
- Disseminador: O papel de monitor tem o complemento da disseminação da informação externa para dentro da organização, e da informação interna de um subordinado para outro;
- Porta-voz: Enquanto o papel de disseminador está relacionado com a transmissão da informação externa para dentro da organização, e da informação interna de um subordinado para outro.

b) Papéis de decisão:

- Empreendedor: Como empreendedor, o gerente é iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. São mudanças desejadas pelo próprio gerente, que podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e aproveitamento de oportunidades de novos negócios, entre outras iniciativas;
- Controlador de distúrbios: Os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são aquelas situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, tais como os eventos imprevistos, as crises ou os conflitos. Para lidar com essas situações, o gerente desempenha o papel de controlador de distúrbios;
- Administrador de recursos: Está presente em qualquer decisão que o gerente tome;
- Negociador: De vez em quando, as organizações se envolvem negociações que fogem da rotina, com outras organizações ou indivíduos;

Os estudos de Mintzberg (1982) concluiu que o trabalho de qualquer gerente varia com o nível hierárquico, especialidade, tamanho da empresa, conjuntura econômica. Também envolve decisões, relacionamentos interpessoais e processamento de informações.

2. 3.2 Gerente

Atualmente gerenciar uma organização é um grande desafio. Com a evolução do homem, surgem na sociedade novas necessidades e recursos, tornando-se indispensáveis e essenciais para o trabalho exigindo assim, pessoas competentes para assumir cargos de gestão nas empresas (LANA; FERREIRA, 2007). Assim, surge a figura do gerente que são os agentes protagonistas dos processos administrativos. Os gerentes são os funcionários responsáveis pelo trabalho de outros funcionários nas organizações (MAXIMIANO, 2006).

2.3.3 Desenvolvimento gerencial

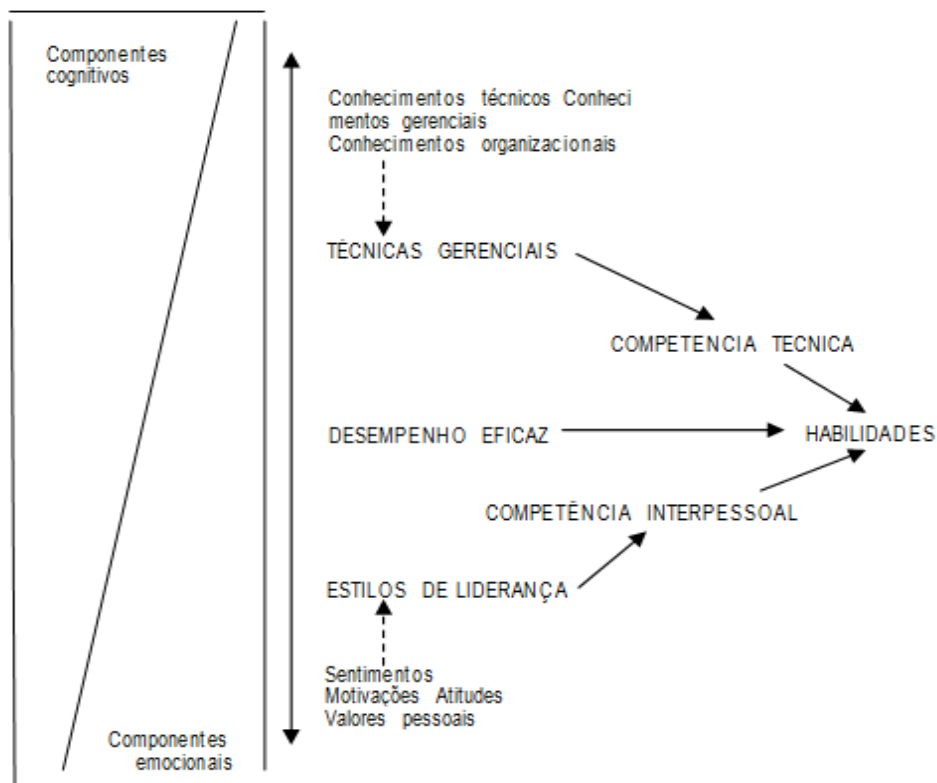
Moscovici (2002) desenvolvimento gerencial é, sobretudo, autodesenvolvimento. Isto significa que o gerente assume a responsabilidade pelo o

seu próprio desenvolvimento. Este autor afirma também que a organização é responsável pelo provimento de condições que propiciem o desenvolvimento de cada gerente, mas a este cabe o esforço com relação à dificuldade, desafios e oportunidades.

Em outras palavras, desenvolvimento gerencial resulta na aquisição, expansão ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma planejada, sistemática, para aperfeiçoamento do desempenho atual e, ao mesmo tempo, preparação para posições de maior responsabilidade.

O gerente precisa apresentar componentes condizentes à função. Moscovici (2002). A figura 3 considera os seguintes componentes gerenciais:

Figura 3 - Componentes do comportamento gerencial.



Fonte: Moscovici (2002).

Esta figura demonstra que a competência dos indivíduos é decorrente da mobilização de seus conhecimentos, habilidades e atitudes nas situações enfrentadas no trabalho. Sendo assim, o conhecimento é um conjunto de saberes

acumulados por uma pessoa durante sua trajetória pessoal e profissional. É o domínio técnico sobre determinados conteúdos. Já a habilidade está relacionada com a execução de alguma atividade que envolva a mobilização destes conhecimentos acumulados ao longo do tempo. A posse desses recursos cognitivos indica que o indivíduo sabe como fazer uma determinada tarefa, trabalho, etc., dentro de um determinado processo. Por fim, a atitude diz respeito às condutas e comportamentos sociais e afetivos das pessoas e que são acionados no contexto da organização (ZARIFIAN, 2001).

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nos últimos anos, a área de Gestão de Pessoas deixa de ser vista como uma área de apoio e passa a ser estratégica e, conseqüentemente, parceira do negócio. Atualmente, as empresas buscam diferencial no mercado, pois entendem que todo processo bem sucedido depende de pessoas e, para que exerçam seu papel dentro das organizações, novas propostas devem ser apresentadas, a fim de acompanhar todas as expectativas do mercado competitivo. Uma das propostas é a Gestão por Competências em busca de eficiência e eficácia foco deste trabalho.

Para Belfort, Santos e Tadeucci (2012,p.43).

A gestão por competências é entendida como um princípio gerencial que visa a impulsionar os colaboradores ao alcance da competência profissional, adicionando habilidades e aumentando as já existentes. Entende-se por competências as habilidades, os conhecimentos e as características pessoais que marcam os gerenciadores de grande desempenho, diferenciando-os daqueles de desempenho inferior em determinado departamento.

Em outras palavras, a gestão por competências incentiva a busca da competência profissional e acrescenta outras habilidades e conhecimentos aqueles já existentes.

Partindo dos conceitos expostos sobre gestão e competências, menciona-se as abordagens de Paiva;Melo (2010) sobre este assunto. Para estes autores, a dinâmica das competências implica em um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, a partir de processos de recrutamento, de mudança da organização do trabalho, de avaliação, de identificação de potenciais e de construção de projetos individuais. Também, implica em políticas de formação e de

carreira. Em outros termos, a gestão de recursos humanos é responsável em dar coerência global ao conjunto de ações no sentido de conciliar os interesses da organização e os das pessoas.

Para conciliar os interesses da organização e os das pessoas, possibilitando um ambiente harmônico, em uma empresa,

[...] é fundamental, que a organização mantenha um clima de trabalho sadio, amistoso, motivador, voltado ao progresso. A gestão por competências, ao viabilizar o contínuo desenvolvimento das pessoas, pode contribuir para o alcance desse objetivo (LANA; FERREIRA, (2007, p. 3).

Ou seja, esta forma de gestão deve ser um processo contínuo e estar alinhada com os interesses dos funcionários e as estratégias organizacionais, o que implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, por meio de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias dos gestores ao alcance dos objetivos de todos que a compõem.

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional: a partir da estratégia organizacional, ela "direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos"[...] caracterizando um processo circular e de multinível que engloba toda a organização (PAIVA;MELO,2010).

Neste sentido, as competências, são requisitos fundamentais para a seleção e desenvolvimento de pessoas, uma vez que são elementos integradores da gestão de pessoas e necessários aos objetivos estratégicos da organização. Nestes termos, justifica-se a apropriação por parte das pessoas dos conceitos de competência, já que um dos maiores desafios relacionados à gestão de competências é a identificação das competências requeridas pela empresa.

A pesquisa em gestão de competências envolve diferentes abordagens, incluindo os pontos de vista dos gestores, funcionários e clientes. Os métodos e técnicas adotados para identificar competências têm as seguintes características: a observação do comportamento de funcionários de alto desempenho, a fim de delinear as suas qualidades (SOUSA et al 2013,p. 920-921).

Desse modo, pode-se dizer que identificar as competências necessárias às empresas para a um trabalho eficiente e eficaz por parte de seus colaboradores, requer que sejam observados os comportamentos de seus funcionários, visando perceber suas qualidades.

Paiva; Melo (2010, p. 350) apontam ainda as considerações de Ramos (2001) sobre a gestão de competências:

[...] a gestão por competências como organizada a partir dos seguintes eixos: gestão previsional de empregos e competências, a partir da individualização dos trabalhadores no que diz respeito às suas perspectivas e possibilidades de mobilidade horizontal e / ou transversal; desenvolvimento de competências individuais, diretamente relacionado com mudanças nas políticas organizacionais de formação de pessoal; reconhecimento das competências do trabalhador, desconsiderando-se suas origens e formas, e incentivando suas próprias ações a esse respeito; e, estabelecimento de políticas avaliativas e remuneratórias por competências. [...]salienta as mudanças nas relações de trabalho e nas relações educativas, tendo em vista a inserção do conceito de competências nas políticas e práticas de gestão. [...]frisa o enfraquecimento do poder de barganha tanto individual como coletivo, fruto das ações institucionais individualizantes legitimadas sob a égide da gestão de competências[...].

Diante destas considerações pode-se dizer que a gestão de competências tem papel fundamental para que as empresas alcancem seus objetivos, respeitando tanto os interesses dos funcionários e gestores quanto os objetivos da empresa.

2.5 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Marx (2009) assinala que eficiência e eficácia são dois conceitos muito utilizados na gestão de empresas. A eficiência avalia como se faz. Diz-se que uma operação foi realizada de forma eficiente quando consumiu o mínimo de recursos na obtenção de um determinado resultado. A eficácia avalia até que ponto se alcançou um determinado resultado, independentemente da forma como se obteve esse resultado. Em outras palavras a eficiência consiste em fazer certo as coisas e a eficácia em fazer as coisas certas.

2.5.1 Eficiência

A eficiência consiste em fazer certo as coisas. Tratando-se dos níveis de decisões da empresa, a eficiência está ligada ao nível operacional como realizar as operações com menos recursos (menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, entre outros) (MARX, 2009).

A eficiência melhora-se otimizando continuamente as operações. Através da padronização e especialização, as empresas procuram obter o máximo rendimento com o mínimo de recursos (humanos, financeiros, materiais, tempo). Para aumentarem a eficiência, as empresas analisam detalhadamente os processos medindo recursos e resultados procurando obter ganhos incrementais (MARX, 2009).

Para a gestão, é muito importante ser competitivo em termos de eficiência. Se uma empresa é mais eficiente do que os seus concorrentes, ela consegue normalmente produzir a custos inferiores. Além disso, obtém um grande nível de consistência da sua produção, ou seja, produz produtos homogêneos e perfeitos, o que conduz a um aumento da satisfação dos seus clientes (MARX, 2009).

Ou seja, eficiência significa realizar um trabalho correto, com o mínimo de recursos, e sem erros. A eficiência é a obtenção de resultados através da ênfase nos meios, da resolução dos problemas existentes e da salvaguarda dos recursos disponíveis com o cumprimento das tarefas e obrigações. Significa fazer bem as tarefas, administrar os custos, reduzir as perdas e o desperdício.

2.5.2 Eficácia

A eficácia mede o grau de atingimento de resultados. Quanto mais eficaz for uma tarefa, melhores os resultados. A máxima eficácia é atingida com o alcance total dos objetivos. A eficácia consiste em fazer as coisas certas. Tratando-se dos níveis de decisões da empresa, a eficácia está relacionada ao nível tático (gerencial, logo abaixo do estratégico) (MARX, 2009).

Ou seja, a eficácia é a obtenção de resultados através da ênfase nos resultados e nos objetivos a serem alcançados, com a exploração máxima do potencial dos processos. Significa a otimização das tarefas com a agilização de recursos para alcançar o resultado esperado.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo justifica-se a metodologia utilizada para elaboração deste trabalho elemento na estrutura de um trabalho acadêmico. Assim, para a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho, parte-se do pressuposto que, o método é uma forma segura, utilizada para selecionar técnicas e avaliar alternativas para uma ação científica. Neste estudo recorreu-se a um estudo desenvolvido com base em textos publicados em livros, revistas, artigos da *scielo* e de outros *sítes* confiáveis, o que fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa (MORESI, 2003).

Realizou-se uma pesquisa de campo, que tem como objetivo a investigação empírica. De acordo com Moresi (2003), na investigação de campo, podem-se incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Nesta pesquisa, utilizou-se questionários, Fonte: Brandão, 2009 com adaptações, como ferramenta para coleta de dados. O tipo de amostra selecionada para a realização desta pesquisa foi amostra por acessibilidade.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho visa avaliar o programa de desenvolvimento gerencial de acordo com a percepção dos gestores. Portanto, trata-se de uma pesquisa, segundo Tripodi (1981, p. 32-40) “exploratória descritiva, subtipo estudo de caso”. As pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência, subtipo estudo de caso (TRIPODI,1981).

O caráter exploratório se configura nesta pesquisa, visto que avalia o programa de desenvolvimento gerencial na percepção de gestores, um tema já estudado e relevante para as empresas, já que se considera o estudo dos recursos humanos um dos principais pilares do campo da administração.

Deste modo, o estudo aborda a caracterização da pesquisa, o plano de coleta de dados e o plano de análise dos dados.

Neste sentido, a pesquisa pretende avaliar os atributos descritivos, valorativos e na perspectiva de gestão de competências, tendo como objetivos avaliar o programa de desenvolvimento gerencial de acordo com a percepção dos gestores, identificar o nível de satisfação e a percepção dos gestores em relação às práticas e resultados do programa de gestão de pessoas por competências, verificar se os gestores reconhecem que estão apresentando as competências pela empresa e averiguar se os gestores possuem o domínio de competências exigidas pela empresa.

Segundo Lakatos; Marconi (2010) definem pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população). Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis, e visam descobrir a existência de associações entre variáveis.

A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, entre outros). Uma pesquisa quantitativa descritiva tem por finalidade o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave (LAKATOS; MARCONI; 2010).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Lakatos; Marconi (2010) e De Paula (2004) a população a ser pesquisada ou universo da pesquisa, é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. Em outras palavras, universo significa o conjunto de todos que entram na investigação. A amostra é o subconjunto extraído ao acaso deste universo. Dessa forma, o universo dessa pesquisa é formado pelo conjunto de cento e cinquenta (150) gestores da empresa *Relation Center* que é uma empresa especializada na prestação de serviços de relacionamento através de telemarketing, e amostra foram as pessoas que participaram da pesquisa.

A decisão de utilizar o universo desta empresa decorre do acesso que o pesquisador, participante dessa rede, possui a essa base de dados. De maneira,

haveria dificuldades de se obter dados que detêm a informação desejada. Conforme esclarece De Paula (2004, p.19).

[...] o pesquisador trabalha com tempo, energia e recursos econômicos limitados, raras vezes ele estuda individualmente todos os sujeitos da população na qual está interessado. Em lugar disso, o pesquisador estuda apenas uma amostra – que se constitui de um número menor de sujeitos tirados de uma determinada população. Através do processo de amostragem, o pesquisador busca generalizar (conclusões) de sua amostra para a população toda, da qual essa amostra foi extraída.

A amostra foi formada, portanto com setenta gestores da empresa que concordaram em participar da pesquisa, haja vista, as coletas de dados de alguns elementos da população e a análise poderem proporcionar informações relevantes a respeito do universo da pesquisa- a população a ser pesquisada.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados primários foram obtidos através da aplicação de um questionário que é uma forma prática de coletar os dados em que o pesquisador busca obter as informações (VERGARA, 2005).

Os dados primários dizem respeito ao perfil dos participantes que foram coletados utilizando-se o questionário enviado por e-mail corporativo, por meio de um *software*, que permite a criação, edição e administração para os mais diversos tipos de pesquisas. Os dados referentes aos objetivos foram coletados utilizando o mesmo *software*. Antes de ser definitivamente aplicado, o questionário passou por um pré-teste com o objetivo de identificar possíveis falhas gramaticais e ordenação de respostas. De acordo com Gil (2008), o pré-teste tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão ao instrumento de pesquisa, visto que a obtenção dos requisitos que devem compor o questionário é bastante crítica.

No pré-teste foram aplicados 20 questionários, todos os questionários respondidos por gestores da empresa estudada. De acordo com as sugestões recebidas no pré-teste alguns enunciados foram alterados. Após análise das sugestões, a questão passou a ser mais assertiva em relação aos objetivos propostos.

Quadros 3 - Objetivos e questões da pesquisa

OBJETIVOS	QUESTÕES DE PESQUISA	
Objetivo geral	Avaliar o programa de desenvolvimento gerencial de acordo com a percepção dos gestores.	
	Questões	%
Identificar o perfil dos entrevistados.	1 a 3	20 %
Identificar o nível de satisfação e a percepção dos gestores em relação às práticas e resultados do programa de gestão de pessoas por competências	4 a 8	25%
Verificar se os gestores reconhecem que estão apresentando as competências pela empresa.	9 a 14	35%
Averiguar se gestores possuem o domínio de competências exigidas pela empresa.	15 a 18	20%

O quadro 3 mostra 16 dezesseis das 18 (dezoito) questões contidas no questionário aplicado (as três omitidas correspondem ao perfil). Das dezesseis expostas no quadro, 3 (três) refere-se aos atributos valorativos, seis (6) questões estão relacionadas a atitudes necessárias ao gestor e sete (7) ao domínio das competências.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para análise quantitativa, descrição dos dados será utilizada técnicas estatísticas, como estatísticas descritivas utilizando gráficos, tabelas e medidas descritivas- percentuais como ferramentas através de aplicativos computacionais (Excel) e estão agrupados em gráfica pizza, para melhor visualização.

A seguir expõem-se alguns gráficos mostrando e analisam-se os dados obtidos.

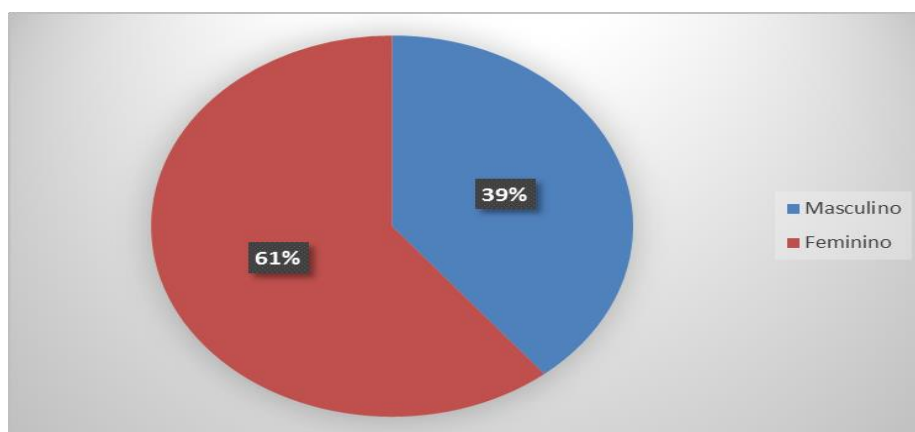
5. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada com base no resultado obtido por meio dos questionários aplicados, com os setenta (70) funcionários da empresa estudada. Com base no modelo de gestão por competências da empresa levando em consideração seu conceito. Atualmente, o modelo de Gestão por Competências apresenta-se como fundamental para a sobrevivência das empresas no mercado; sendo de extrema importância o conhecimento do referido modelo e a sua disseminação por parte dos gestores.

Para se adaptar às novas realidades do mercado é necessário estar conectado ao desenho de novas competências, neste sentido, desenvolver as competências das organizações e das pessoas é o caminho mais indicado para vencer os desafios e adequar as organizações a esse novo paradigma (BELFORT, SANTOS E TADEUCCI, 2012).

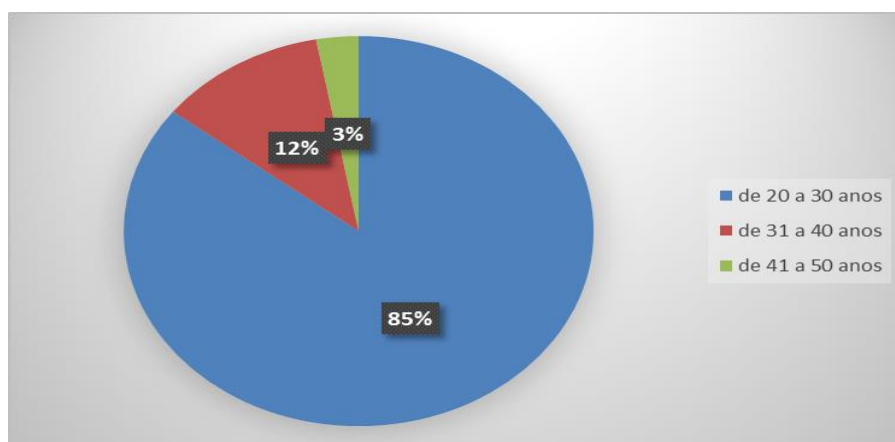
Analisando os dados obtidos através dos questionários aplicados com os setenta (70) funcionários da empresa estudada, pode-se definir o perfil dos entrevistados como, 61% dos funcionários sendo do sexo feminino, restando 39% que são do sexo masculino, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 - Gênero



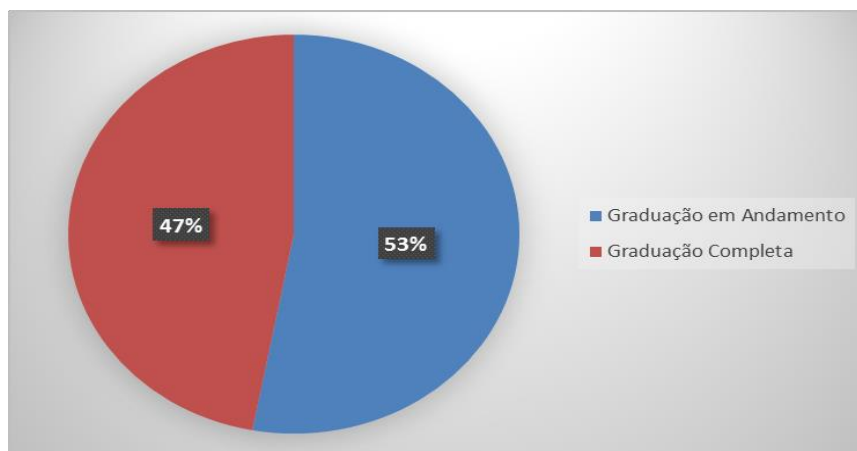
Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

Dentre os entrevistados, 85% estão entre os 20 e os 30 anos de idade, entende-se que a empresa têm um perfil jovem de gestores, 12% têm entre 31 e 40 anos de idade e 3% estão entre os 41 e 50 anos de idade, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 – Faixa etária

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

Quanto à escolaridade, percebe-se que 47% têm o ensino superior completo e 53% graduações em andamento.

Gráfico 3- Nível de escolaridade

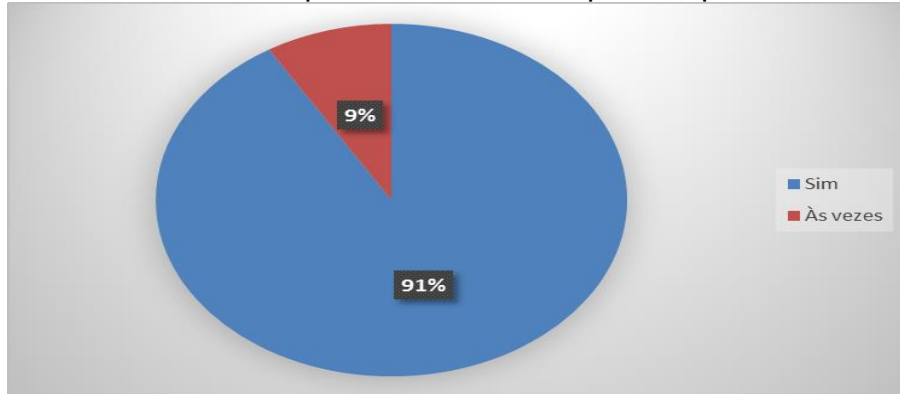
Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Os dados contidos nos gráficos 1,2 e 3 permitem fazer inferências sobre o perfil dos entrevistados. Neste caso observou-se que a maioria dos respondentes é do sexo feminino. A maior parte dos gestores são pessoas jovens na faixa etária entre vinte (20) e trinta (30) anos, enquanto que apenas e 3% estão entre os 41 e 50 anos de idade. Ressalta-se que na *Relation Center* não se aceitam pessoas para

assumir cargos de liderança, que apenas tenham cursado o ensino médio (MOCELIN e DA SILVA, 2008).

Em relação ao questionamento se “Atualmente as competências definidas pela empresa são claras”, considerando as respostas obtidas, 91% dos entrevistados afirmam que sim e 9% às vezes não, conforme Gráfico 4.

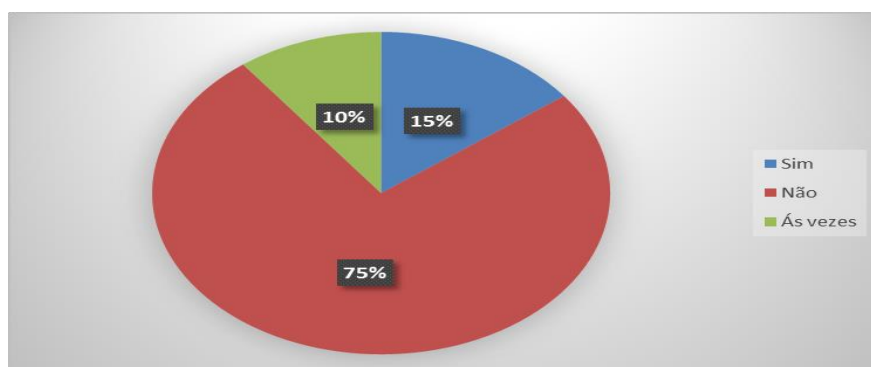
Gráfico 4- Se as competências definidas pela empresa são claras



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

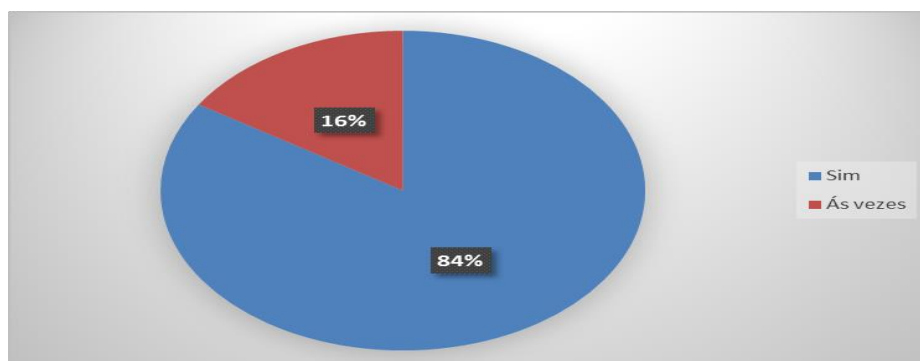
Com relação ao atual processo da empresa de avaliação de gestores ser burocrático, 75% afirma que não, 15% sim e 10% considera que às vezes o processo é burocrático (caracterizado pela formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo).

Gráfico 5 - Se o processo de avaliação de gestores é burocrático



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Gráfico 6 – Se está satisfeito com o programa de gestão por competência na empresa

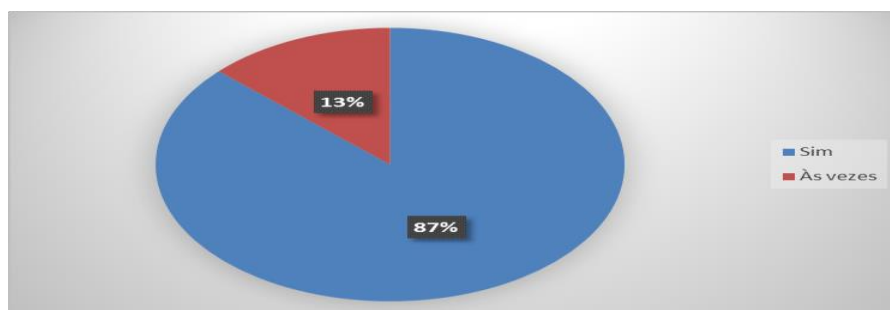


Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Fato este que é comprovado através da satisfação com o programa de gestão por competência na empresa, quando 84% se dizem satisfeito e 16% não.

Quanto ao item se a seleção por competências trouxe prática na vida profissional dos participantes, 87% responde que sim e 13% às vezes.

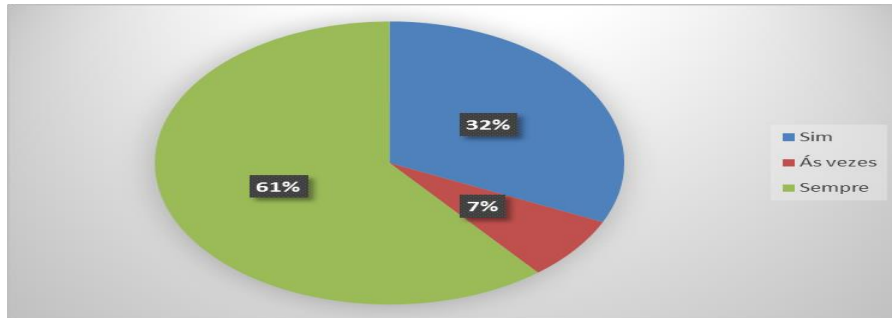
Gráfico-7 Se a seleção por competências trouxe prática na vida profissional dos participantes



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Já em relação os conhecimentos das competências exigidas pela empresa trouxe a efetividade dessas competências no exercício, 80% informaram que sim, 6% e 14% às vezes.

Gráfico 8 – Se os conhecimentos das competências exigidas pela empresa trouxe a efetividade no exercício das tarefas

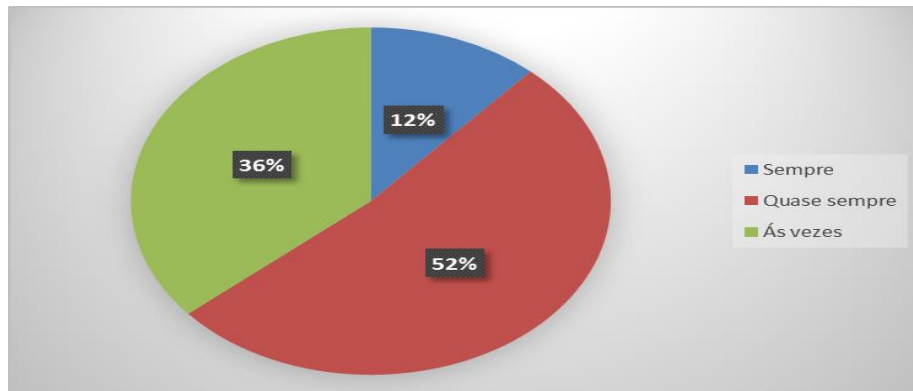


Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Baseado nessa resposta pode-se reafirmar a proposta de Dutra (2001) “comunicar resultado” que associa às competências com a contribuição efetiva do indivíduo à organização, o resultado de seus esforços.

Sobre a articulação e potencialização da rede relacionamentos para alcance de resultados proposto, 52% disseram que quase sempre, 36% às vezes, porém e 12% dizem que sempre.

Gráfico 9 – Sobre a articulação e potencialização da rede relacionamentos para alcance de resultados propostos.

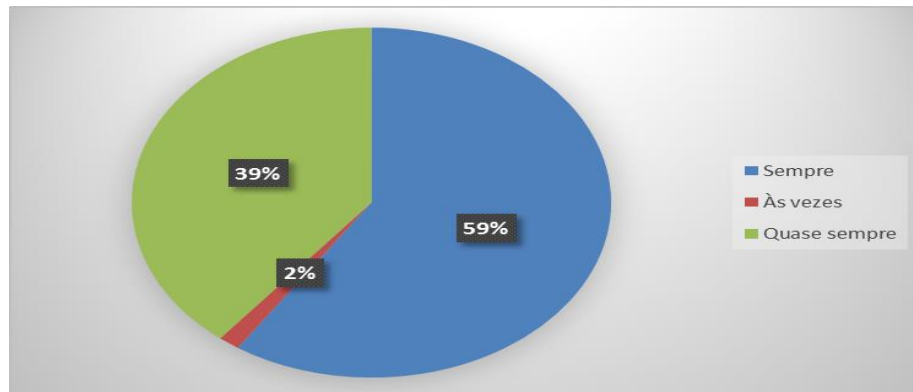


Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

As respostas dadas confirmam uns dos papéis do gestor apresentado Campos (2006) que são papéis interpessoais que envolvem a teia de relacionamentos que o gerente deve manter tanto como os pares como sua equipe, a fim de fazer o intercâmbio de recursos e informações que lhe permitem trabalhar.

Em relação ao planejamento e execução das atividades, antevendo, problemas, impactos e soluções, 59% responderam sempre, 39% quase sempre e 2% disseram que às vezes.

Gráfico 10- Sobre o planejamento e execução das atividades, antevendo, problemas, impactos e soluções.

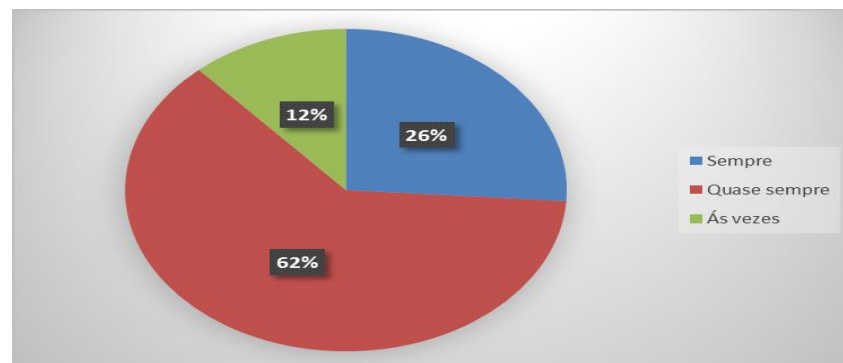


Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Os resultados apontaram a competência como inteligência prática de para enfrentar com mais força a complexidade das situações (ZARIFAN apud FLEURY; FLEURY 2002).

Em relação à disponibilidade para o enfrentamento de situações inesperadas, difíceis e complexas, quando em um contexto de pressão, 62 % responderam quase sempre, 26% disseram que sempre e 12% afirmaram que às vezes.

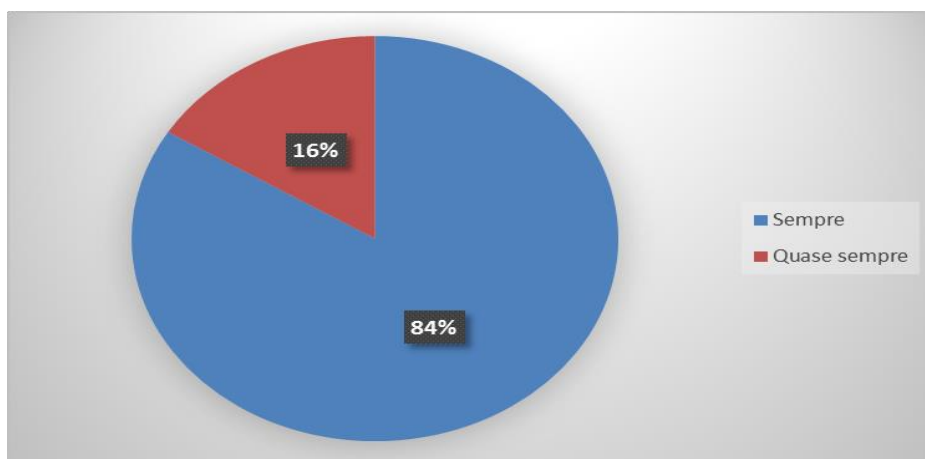
Gráfico 11 – Sobre disponibilidade para o enfrentamento de situações inesperadas, difíceis e complexas.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Conforme mostra o gráfico 12, 84% sempre assume responsabilidade diante de situações e demandas profissionais, observadas suas atribuições, enquanto que 16% assumem quase sempre.

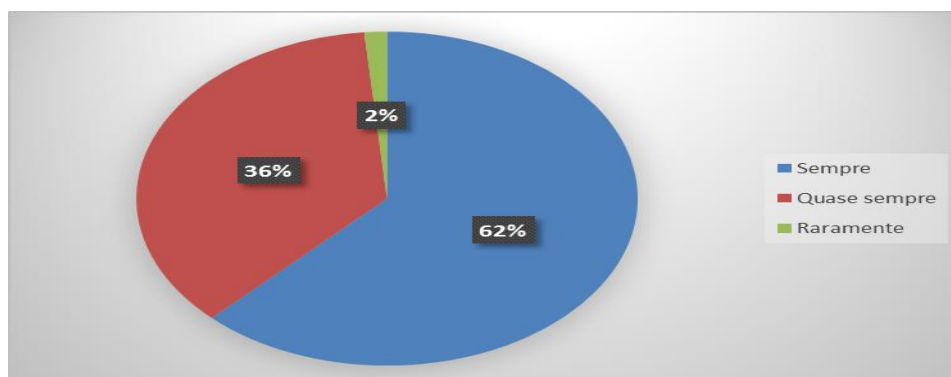
Gráfico 12 – Sobre a responsabilidade diante de situações e demandas profissionais



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Quanto a agir sem negligenciar as diretrizes, normas e procedimentos da organização, adotando uma postura crítica e ética, 62% responderam que sempre adotam este modo, 36% que quase sempre e 2% afirmaram que raramente agem desse modo.

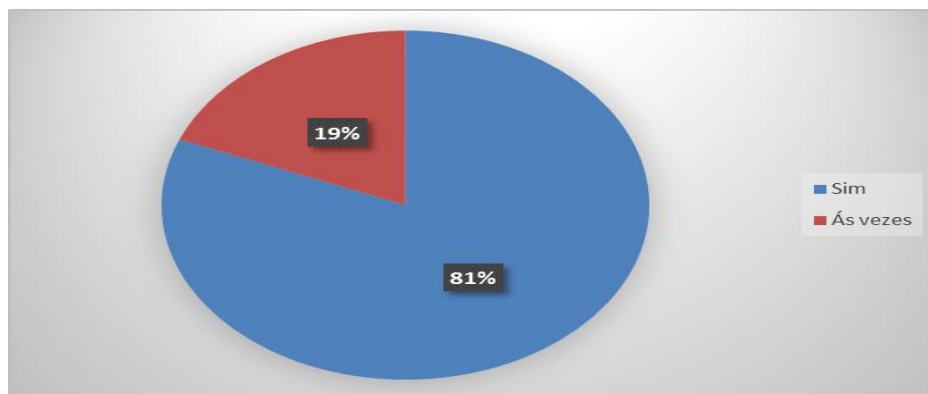
Gráfico 13- Se age sem negligenciar diretrizes, normas e procedimentos da organização, adotando uma postura crítica e ética.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

De acordo com o gráfico 13, 81% dos respondentes afirmaram que se sentem capazes de lidar com pressão do tempo na organização das atividades sim, enquanto que 19% que quase sempre.

Gráfico 14- Se é capaz de lidar com pressão do tempo na organização das atividades, monitorando compromissos, estabelecendo prioridades.

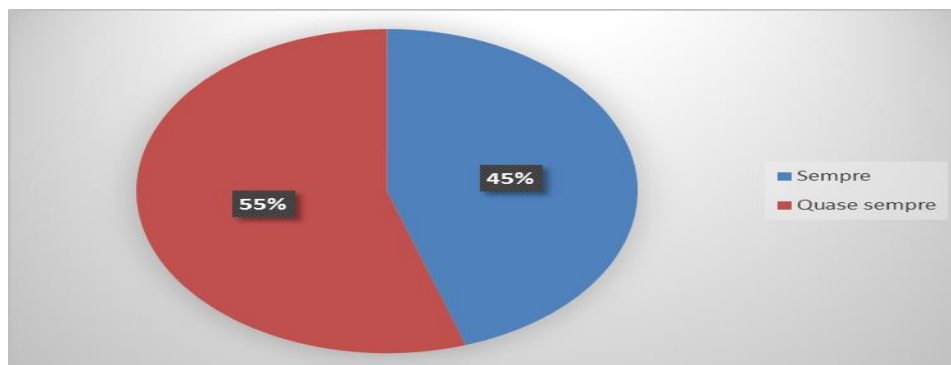


Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Ao responderem que se sentem capazes de lidar com pressão, os gestores da *Relation Center* ilustram a conceituação de Dutra (2001) em relação a competência individual onde informa que competência é igual estoque de habilidade e conhecimentos mais entrega, ou seja, atitudes comportamentais e/ou desempenho.

Com base no gráfico 15, percebe-se que 55% responderam que quase sempre, e 45% afirmaram que sempre acompanham o desempenho das pessoas que fazem parte de sua equipe.

Gráfico 15- Se acompanha o desempenho das pessoas que fazem parte de sua equipe

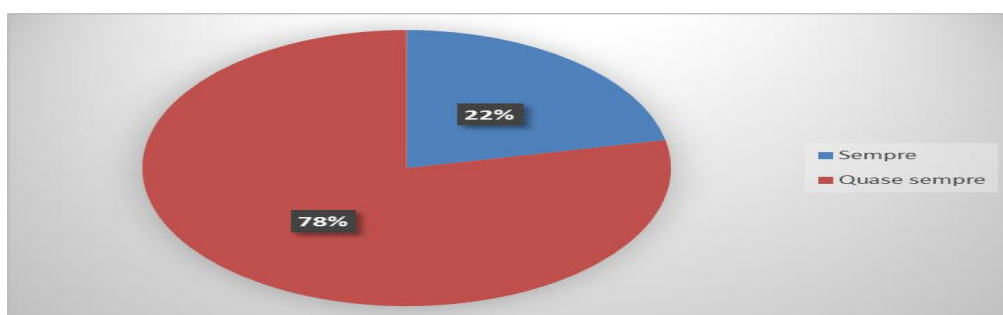


Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Ao serem questionados se consideram capazes de acompanhar o desempenho das pessoas a maioria informa que quase sempre. Nessa situação visualiza-se uma possível falta de habilidade humana a compreensão das necessidades das pessoas definida por Maximiano (2006) na maioria dos gestores em eventuais situações.

Quando questionados se informam, persuadem e motivam as pessoas, transmitindo as informações recebidas de outros, 78% responderam quase sempre, já 22% afirmaram que sempre.

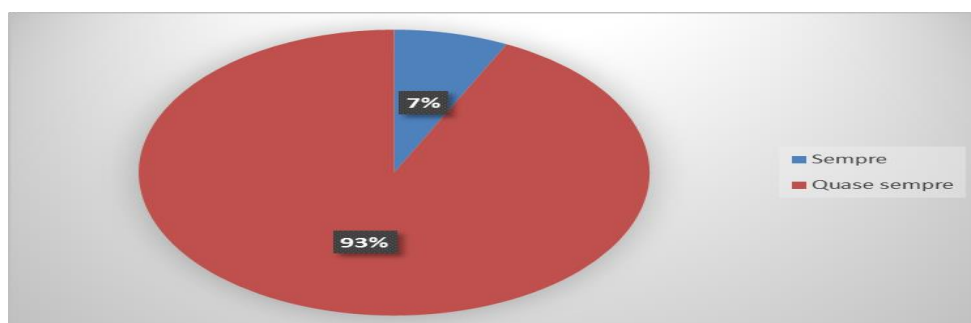
Quadro 16- Se informa, persuade e motiva as pessoas, transmitindo precisamente as informações recebidas de outros.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

No item se é capaz de identificar e administrar conflitos, 93% responderam que quase sempre são capazes de identificar e administrar conflitos de forma a gerar resultados positivos para a organização, e apenas 7% respondeu que sempre.

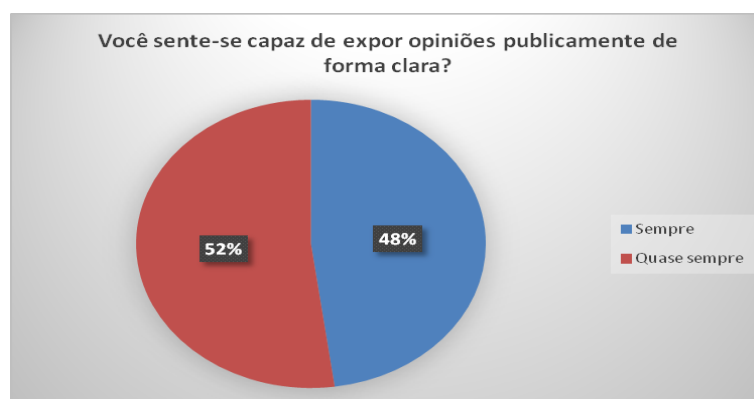
Quadro 17 – Se é capaz de identificar e administrar conflitos de forma a gerar resultados positivos para a organização



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Quanto ao item sobre segurança e clareza na exposição de opiniões, houve divergências nas respostas, uma vez que 52% responderam afirmativamente, e 48% não têm esta habilidade. Considerado como uns dos papéis de informação, ou seja, porta voz (transmissão de informação) função que deve ser exercida pelo gestor com bastante eficiência e eficácia.

Gráfico 18 – Se é capaz de expor opiniões publicamente de forma clara



Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Pode-se dizer que o resultado da pesquisa foi positivo, considerando os objetivos propostos, neste estudo de caso, que foram avaliar o programa de desenvolvimento gerencial, identificar o nível de satisfação e a percepção em relação às práticas e resultados do programa de gestão de pessoas por competências. Verificar se os gestores reconhecem que estão apresentando as competências pela empresa e averiguar se os gestores da *Relation Center* possui o domínio de competências exigidas pela empresa.

A pesquisa mostrou que os gestores estão satisfeito com o programa de desenvolvimento gerencial, porém quanto a reconhecerem que estão apresentando as competências exigidas pela empresa é possível visualizar que em algumas atividades os gerentes apresentam as competências, quando utilizam com mais determinação a inteligência prática nas situações mais complexas. Entretanto, não se utilizam de papéis interpessoais fazendo um intercâmbio necessário para obtenção dos resultados (metas) estabelecida pela empresa. Em termos de possuir o domínio verificou-se uma possível falta de habilidade humana a compreensão das necessidades das pessoas.

A empresa precisa incentivar os gerentes a buscarem um autodesenvolvimento conforme citado Moscovici (2002), ou seja, significa que o gerente assume responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e buscar oportunidades de crescimento profissional e intelectual conforme as demandas e desafios exigidos.

Quanto aos aspectos cognitivos os gerentes apresentam um bom desempenho, porém quanto componentes emocionais competências interpessoais e estilo de liderança voltado para motivações, atitudes e valores pessoais há oportunidade de melhorias e um maior desenvolvimento.

Neste sentido, foram apontados algumas possibilidade de pesquisa, abrangendo tanto aspectos metodológicos como temáticos em que propôs-se abordagens quantitativas já que parecem ser mais produtivas para a veracidade dos dados coletados.

REFERÊNCIAS

BERG apud FRIEDRICH, Taíse Lemos; WEBER, Mara A. Lissarassa. Gestão de conflito: Transformando conflitos organizacionais em oportunidades. In: **Conselho Regional de Administração do RS, 2014**, Rio Grande do Sul, Disponível em:< crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html>. Acesso: 21 abr.2015.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004. Disponível em:< <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11115/a-gestao-de-competencias-gerenciais-e-a-contribuicao-da-aprendizagem-organizacional>>. Acesso em: 03 junho 2015.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?, 2001. In: **Educação, Gestão e Sociedade**: revista da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2179-9636, Ano 5, número 17, fevereiro de 2015. Disponível em:< www.faceq.edu.br/reg>. Acesso em: 03 junho 2015.

CAMPOS, S. E. A. **Competências Gerenciais relevantes as atividades-meio de uma instituição federal de ensino superior no contexto de modernização do estado brasileiro**. 2006.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo. P; LEITE, João B.D; VILHENA, Rosa M.P. **Gestão por competências e gestão do Conhecimento**, 2006. Disponível em:< http://www.administradores.com.br/.../academics_ >. Acesso em: 03 JUNHO 2015.

CASTRO, Breno Antonio Rodrigues de. O RH estratégico na implementação da gestão por competências, 2015. In: **Educação, Gestão e Sociedade**: revista da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2179-9636, Ano 5, número 17, fevereiro de 2015. Disponível em:< www.faceq.edu.br/reg>. Acesso em: 03 junho 2015.

DE PAIVA, Kely César Martins; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Competências, Gestão de Competências e Profissões**: Perspectivas de Pesquisas. 2008. Disponível em:< www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a04v12n2>. Acesso em 01 junho 2015.

DE PAULA, André Luís Lima. **Definição de gestão, administração e gerenciamento**, 2010. Disponível em:< <http://webinsider.com.br/2010/04/03/definicao-de-gestao-administracao-e-gerenciamento/>>. Acesso em 31 maio 2015.

DE PAULA, Ariano Cavalcanti. REDE ORGANIZACIONAL – uma estratégia de crescimento? o caso Netimóveis, 2004. Dissertação de Mestrado. Disponível em:<<http://gpo.com.br/tese/amostra.htm>>. Acesso em: 01 junho 2015.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Objetivos gerais e Objetivos específicos**, 2013. Disponível em:<<http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/objetivos-gerais-objetivos-especificos.htm>>. Acesso em 03 junho 2015. .

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion, Paris, 2000. In: **Educação, Gestão e Sociedade**: revista da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2179-9636, Ano 5, número 17, fevereiro de 2015. Disponível em:< www.faceq.edu.br/reg>. Acesso em: 03 junho 2015.

DUTRA, J. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2001.

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

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003, 159 p.

FLEURY, Maria Tereza L; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2002.

_____, Maria Tereza L. e OLIVEIRA JR., Moacir M. **As pessoas na Organização** – Editora Gente, São Paulo, 2002.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n. 04, 2007. Disponível em:<http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD_T0005_0312/272_Gestao_porCompetencias Impactos na GP Texto 218p.2.pdf>. Acesso em: 01 junho 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Atlas, 2010.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Guy Le Boterf; Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reunillard. – Porto Alegre, Artmed, 2003.

MARX, Ivan. **Eficiência e Eficácia**. 2009. Disponível em:<http://www.infoescola.com/administracao_/eficiencia-e-eficacia/IvanMarx>. Acesso em 31 maio 2015.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: Evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital Digital**. Atlas. São Paulo, 2002.

MOCELIN, Daniel Gustavo; DA SILVA, Luís Fernando Santos Corrêa. O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. **Cad. CRH** vol.21 no.53 Salvador May/Aug. 2008.

MORESI, Eduardo (Org.). Metodologia da pesquisa. 2003. In: **Educação, Gestão e Sociedade**: revista da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2179-9636, Ano 5, número 17, fevereiro de 2015. Disponível em: < www.faceq.edu.br/reg>. Acesso em: 03 junho 2015.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo para o futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RABAGLIO, 2006. **Ferramentas de Avaliação de performance com foco em competências**. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?id=-editions:mcAXHZjv4YcC&hl=pt-BR&sa=X&ei=>>. Acesso em 30 maio 2015.

RUAS, R. Gestão por competências. Uma contribuição à das organizações, 2005. In: Ruas, R. et al. **Os novos horizontes da gestão**. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SOUSA, K. C. ; et al. Essential Competences to the Pharmacy Industry Competitvity: Case Study With Cooperators in the Town of Natal, Rio Grande do Norte, Brazil, 2013. In: **Usa-China Business Review**. (Chinese), v. 12, p. 918-925-925, 2013.

Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/c0dfd3a172d6efbd6d18332814d58011/1.pdf?pq-origsite=gscholar>> Acesso em: 04 junho 2015.

SOUZA, J.; RIBEIRO, I. (2013), “**Políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos do estado do Paraná – Brasil**”, Revista Eletrônica Continente de Administração e Turismo, Vol. 1, Num. 1, pp. 29-37.

SPARROW, P.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: Mabey, C. & Lles, P.. (EdS.) **Managing Learning**. London: Routledge, 1994.

TRIPODI, T.; et al. 1981. Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais. In: **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, (Versão eletrônica): Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228637006>>. Acesso em: 05 maio. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** Por uma nova lógica. Traduzido por Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas S.A. 2008.

ANEXO

ESCLARECIMENTO AO CLIENTE

Caro (a) Cliente

Prezado (a) Entrevistado (a), sou aluno do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, você está convidado a participar do preenchimento deste questionário o qual faz parte de um estudo. Sua colaboração é fundamental, os dados são confidenciais. O questionário faz parte do meu trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração na UFRN, e tem por objetivo avaliar o programa de desenvolvimento gerencial na percepção dos gestores. Como orientadora deste trabalho tenho Prof.^a Patrícia Weber Souza de Oliveira, Dra. Posteriormente, os dados coletados serão analisados de forma global, não individual, ou seja, não será necessário identificar-se, pois o anonimato dos respondentes será preservado e as informações coletadas serão utilizadas para fins estritamente acadêmicos. Conto com sua colaboração e agradeço a disponibilidade e contribuição para a realização do meu trabalho!

QUESTIONÁRIO

Sexo

Feminino
Masculino

Idade:

de 20 a 30 anos
de 31 a 40 anos
de 41 a 50 anos
mais de 50 anos

Função de chefia:

Sim
Não

Nível de Escolaridade:

Ensino Médio Completo
Graduação em Andamento
Graduação Completa
Pós-Graduação em Andamento
Pós-Graduação Completa

1. Atualmente as competências definidas pela empresa são claras?

Sim
Não
Às vezes

2. Você considera o atual processo de avaliação de gestores burocrático?

Sim
Não
Às vezes

3. Você está satisfeito em relação ao programa de gestão por competência na empresa?

Sim
Não
Às vezes

4. Você acredita que a seleção feita por competências trouxeram a prática na vida profissional dos participantes?

Sim
Não
Às vezes

5. Você acha que os conhecimentos das competências exigidas pela empresa trouxe a efetividade dessas competências no exercício de suas tarefas?

Sim
Não
Às vezes

6. Você articula e potencializa a sua rede de relacionamentos para o alcance de resultados propostos?

Sempre
Quase sempre
Às vezes
Raramente
Nunca

7. Você planeja e executa as suas atividades, antevendo problemas, impactos e soluções?

Sempre
Quase sempre
Às vezes
Raramente
Nunca

8. Você demonstra disponibilidade para o enfrentamento de situações inesperadas, difíceis e complexas, mesmo quando em um contexto de pressão?

Sempre
Quase sempre
Às vezes
Raramente
Nunca

9. Você assume responsabilidades diante das situações e demandas profissionais, observadas suas atribuições?

Sempre
Quase sempre
Às vezes
Raramente
Nunca

10. Você age sem negligenciar as diretrizes, normas e procedimentos da organização, adotando uma postura crítica e ética?

Sempre
Quase sempre
Às vezes
Raramente
Nunca

11. Você articula e potencializa a sua rede de relacionamentos para o alcance de resultados propostos?

Sempre
Quase sempre
Às vezes
Raramente
Nunca

12. Você age com impessoalidade, não deixando que interesses particularidades se sobreponham aos institucionais?

Sempre
Quase sempre
Às vezes
Raramente
Nunca

13. Você transmite credibilidade e confiança aos diversos interlocutores (clientes, parceiros, pares)?

Sempre
Quase sempre
Às vezes
Raramente
Nunca

14. Você sente-se capaz de lidar com a pressão de tempo na organização das atividades, monitorando compromissos, estabelecendo prioridades e equilibrando demandas concorrentes não provocando danos à saúde física ou psicológica de si mesmo e da equipe gerenciada?

Sim
Não
Às vezes

15. Você sente-se capaz de acompanhar o desempenho das pessoas que fazem parte da sua equipe, identificando possíveis problemas que possam trazer prejuízos ao alcance das metas estabelecidas?

Sempre
Quase sempre
Raramente
Nunca

16. Você sente-se capaz de informar, persuadir e motivar as pessoas, transmitindo precisamente as informações recebidas de outros?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

17. Você sente-se capaz e de identificar o conflito e administrá-lo de forma a gerar resultados positivos para a organização?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

18. Você sente-se capaz de expor opiniões publicamente de forma clara?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

Fonte: Brandão(2009),com adaptações.