

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA
ADMINISTRATIVA DAS ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Alexandre Galina Bolzan

Santa Maria, RS, Brasil

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

© 2007

Todos os direitos autorais reservados a Alexandre Galina Bolzan. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Telefone (0xx) 55 3226.1295; Celular (0xx) 55 9972.3300

End. Eletr: alexandre.galina@yahoo.com.br

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA
ADMINISTRATIVA DAS ORGANIZAÇÕES**

por

Alexandre Galina Bolzan

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Planejamento Estratégico, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA
ADMINISTRATIVA DAS ORGANIZAÇÕES**

elaborada por
Alexandre Galina Bolzan

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.
(Presidente/Orientador – UFSM)

Maria Ivete Trevisan Fossa, Dr^a. (UFSM)

Maurício Fernandes Pereira, Dr. (UFSC)

Santa Maria, 17 de dezembro de 2007.

Aos meus pais Olga e Ivo, meus alicerces. Aos meus irmãos Marcelo e Cristiano, por compartilharem tantos momentos juntos. Todo o meu amor, respeito e carinho.

AGRADECIMENTOS

Encerra-se um ciclo, de muito crescimento e de grandes realizações. Para que esse trabalho se concretizasse, contei com a colaboração de muitas pessoas:

- A Deus, pelo dom da vida, da sabedoria e da perseverança: sem Ele, nada seria possível.
- Aos meus pais, Ivo e Olga, pelo apoio dado nesta etapa, e em quem sempre me apoiei na minha vida.
- Aos meus irmãos, Marcelo e Cristiano, pelo companheirismo, mesmo nas horas mais turbulentas.
- Aos meus colegas e amigos do Grupo de Estudos do NGE, pela paciência, amizade e pela incansável busca do conhecimento.
- À minha turma do Mestrado em Administração, pelas incontáveis horas de estudo e de confiança no nosso dia-a-dia.
- À Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, e em especial, ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pelo apoio e pela oportunidade única de desenvolvimento pessoal em uma instituição gratuita e de qualidade.
- Ao meu grande amigo, Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela orientação e apoio, durante todo este tempo, o qual foi alicerce e um grande incentivador para a realização deste trabalho. Obrigado pelo seu conhecimento e dedicação, e, fundamentalmente, por acreditar neste desafio.
- À banca de qualificação do projeto, e à de apresentação final da dissertação, que contribuíram de forma exemplar para a realização deste estudo através das melhorias propostas.
- Às Instituições e os Respondentes que aceitaram participar da pesquisa, que foram essenciais para o meu trabalho.

Meu muito obrigado a todos.

“O importante é estar pronto para, a qualquer momento, sacrificar o que somos pelo que podemos vir a ser.” (Charles Du Bois)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

AUTOR: ALEXANDRE GALINA BOLZAN
ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Local e Data de Defesa: Santa Maria, 17 de Dezembro de 2007.

Este trabalho apresenta uma análise das competências gerenciais dos Gerentes Administrativos de 2 empresas localizadas no município de Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul. O objetivo geral da pesquisa é identificar as competências gerenciais dos Gerentes Administrativos através de uma avaliação de desempenho ou avaliação de 360 graus. Para atingir este objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) identificar quais são os principais modelos de gestão estratégica propostos pelos autores para as organizações na atualidade; (2) avaliar quais são as diferentes estruturas encontradas nas empresas que serão pesquisadas e as diferentes funções do Gerente Administrativo; (3) para as empresas estudadas, identificar quais são as competências gerenciais esperadas e presentes com relação ao Gerente Administrativo. Devido à proximidade e ao acesso, optou-se por uma amostragem por conveniência, escolhendo-se 2 empresas de setores distintos (metal mecânico e produção de refrigerantes) e que apresentam planejamento estratégico nas suas atividades. Nestas duas empresas, pode-se aplicar um questionário onde se identificou as competências gerenciais do gerente administrativo e as diferentes formas que a Gerência Administrativa se estrutura. Com a identificação das competências gerenciais e as diferentes estruturas administrativas encontradas, pode-se por fim fazer uma análise das competências encontradas, observadas e esperadas pelos profissionais da gerência administrativa.

Palavras-chave: Estratégia, Planejamento Estratégico, Competências Gerenciais, Estrutura Administrativa, Gerência Administrativa.

ABSTRACT

Master's Degree of Dissertation
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DAS ORGANIZAÇÕES (Strategic Administration and the Managerial Competences in the Administrative Structure of the Organizations)

**AUTHOR: ALEXANDRE GALINA BOLZAN
ADVISOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA**

This work presents an analysis of the managerial competences of the Administrative Managers of 2 located companies in the municipal district of Santa Maria, State of Rio Grande do Sul. The general objective of the research is to identify the managerial competences of the Administrative Managers through an acting evaluation or evaluation of 360 degrees. To reach this I aim at, they were established the following specific objectives: (1) to identify which are the main models of strategic administration proposed at the present time by the authors for the organizations; (2) to evaluate which are the different structures found in the companies that will be researched and the Administrative Manager's different functions; (3) for the studied companies, to identify which are the expected managerial competences and presents regarding the Administrative Manager. Owing to the proximity and to the access, we opted for a sampling for convenience, being chosen 2 companies of different sections (mechanical metal and production of soft drinks) and that they present strategic planning in their activities. In these two companies, a questionnaire can be applied where identified the administrative manager's managerial competences and the different forms that the Administrative Management is structured. With the identification of the competences you manage and the different found administrative structures, it can finally to do a relationship of the profile of this professional's competences.

Word-key: Strategy, Strategic Planning, Managerial Competences, Structures Administrative, Manages Administrative.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006).....	28
FIGURA 2 – As cinco tarefas da gerência estratégica de Thompson e Strickland (2002).....	29
FIGURA 3 – Modelo do Processo de Planejamento Estratégico de Almeida (2003).....	30
FIGURA 4 – As Cinco Partes Básicas da Organização segundo Mintzberg (1995).....	36
FIGURA 5 – Modelo de Organograma da Gerência Administrativa.....	42
FIGURA 6 – Relação entre Competências e Desempenho Organizacional Wood Jr. (1999)..	49
FIGURA 7 – Competências Pessoais segundo Rabaglio (2001).....	51
FIGURA 8 – Conceito de Competências para Brandão e Guimarães (2001), adaptado de Durand (2000).....	55
FIGURA 9 – Competência e Agregar Valor para Fleury e Fleury (2000).....	56
FIGURA 10 – Organograma da Gerência Administrativa da Empresa Alfa.....	65
FIGURA 11 – Organograma da Gerência Administrativa da Empresa Beta.....	74

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Principais funções do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa segundo a análise do Diretor Presidente.....	66
QUADRO 2 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa segundo a análise do Diretor Presidente.....	67
QUADRO 3 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa segundo a análise do Diretor Presidente.....	67
QUADRO 4 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa segundo a análise do Diretor Presidente.....	68
QUADRO 5 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa.....	69
QUADRO 6 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa.....	69
QUADRO 7 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa.....	70
QUADRO 8 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa identificados pelos seus subordinados.....	70
QUADRO 9 – Conhecimentos que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da Empresa Alfa deveria possuir.....	71
QUADRO 10 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa identificadas pelos seus subordinados.....	71
QUADRO 11 – Habilidades que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da Empresa Alfa deveria possuir.....	72
QUADRO 12 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa identificadas pelos seus subordinados.....	72
QUADRO 13 – Atitudes que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da Empresa Alfa deveria possuir.....	73
QUADRO 14 – Principais funções do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta segundo a análise do Diretor de Qualidade.....	75
QUADRO 15 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta segundo a análise do Diretor de Qualidade.....	75

QUADRO 16 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta segundo a análise do Diretor de Qualidade.....	76
QUADRO 17 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta segundo a análise do Diretor de Qualidade.....	76
QUADRO 18 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta.....	77
QUADRO 19 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta.....	78
QUADRO 20 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo da Empresa Beta.....	78
QUADRO 21 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta identificados pelos seus subordinados.....	79
QUADRO 22 – Conhecimentos que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta deveria possuir.....	79
QUADRO 23 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo identificados pelos seus subordinados.....	80
QUADRO 24 – Habilidades que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta deveria possuir.....	80
QUADRO 25 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo identificados pelos seus subordinados.....	81
QUADRO 26 – Atitudes que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta deveria possuir.....	81
QUADRO 27 – Principais funções do Gerente Administrativo identificadas nas empresas Alfa e Beta.....	83
QUADRO 28 – Conhecimentos identificados na empresa Alfa.....	83
QUADRO 29 – Conhecimentos identificados na empresa Beta.....	84
QUADRO 30 – Habilidades identificadas na empresa Alfa.....	84
QUADRO 31 – Habilidades identificadas na empresa Beta.....	84
QUADRO 32 – Atitudes identificadas na empresa Alfa.....	85
QUADRO 33 – Atitudes identificadas na empresa Beta.....	85

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 – Questionário para o Superior do Gerente Administrativo.....	94
ANEXO 02 – Questionário para o Gerente Administrativo.....	99
ANEXO 03 – Questionário para o Subordinado do Gerente Administrativo.....	106

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	04
ABSTRACT	06
LISTA DE FIGURAS	07
LISTA DE QUADROS	08
LISTA DE ANEXOS	09
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMÁTICA	15
1.2 OBJETIVOS	16
<i>1.2.1 Objetivo Geral</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2 Objetivos Específicos</i>	<i>16</i>
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	21
<i>2.1.1 Planejamento Estratégico</i>	<i>25</i>
2.1.1.1 Modelo de Estrada (2006).....	26
2.1.1.2 Modelo de Thompson e Strickland (2003).....	27
2.1.1.3 Modelo de Almeida (2003)	28
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	29
<i>2.2.1 Departamentalização</i>	<i>31</i>
<i>2.2.2 A Organização em Cinco Partes</i>	<i>34</i>
<i>2.2.3 As representações gráficas da estrutura</i>	<i>38</i>
2.2.3.1 O Organograma.....	38
2.2.3.2 O Funcionograma.....	38
<i>2.2.4 Estrutura Administrativa</i>	<i>39</i>
2.2.4.1 Departamento Financeiro/Contábil	41
2.2.4.2 Departamento de Recursos Humanos	42
2.2.4.3 Departamento de Sistemas de Informação	43
2.2.4.4 Departamento de Serviços Gerais	44
2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	44
<i>2.3.1 Competências Organizacionais</i>	<i>47</i>
<i>2.3.2 Competências Individuais</i>	<i>48</i>
2.3.2.1 Elementos que constituem as competências individuais	50
2.3.2.1.1 <i>Conhecimento</i>	51
2.3.2.1.2 <i>Habilidades</i>	52
2.3.2.1.3 <i>Atitudes</i>	53
3 METODOLOGIA	56
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	58

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	60
3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO.....	63
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	64
4.1 EMPRESA ALFA	64
4.1.1 <i>Estrutura administrativa da Empresa Alfa:</i>	64
4.2 EMPRESA BETA	73
4.2.1 <i>Estrutura administrativa da Empresa Beta:</i>	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
6. RECOMENDAÇÕES.....	87
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	88
5.1 LIVROS EM PORTUGUÊS.....	88
5.2 LIVROS EM OUTRAS LÍNGUAS	90
5.3 ARTIGOS NACIONAIS.....	91
5.4 ARTIGOS EM OUTRAS LÍNGUAS.....	92
5.5 PESQUISA NA INTERNET EM PORTUGUÊS	92
ANEXOS	93

1 INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que em nenhuma outra época na história das organizações, as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. De fato, se há um ponto em relação ao qual poucos se opõem é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as organizações têm, crescentemente, necessitado de indivíduos talentosos e competentes e de uma estrutura organizacional eficiente para a concretização dos objetivos da empresa.

Na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica.

O processo vivenciado pelas organizações em termos de mudanças para a competitividade caracteriza-se, cada vez mais, por mudanças rápidas, profundas e abrangentes em contraste às transformações vivenciadas nos tempos passados quando o diferencial competitivo centralizava-se na questão do preço e qualidade do produto.

Em outras palavras, o aumento na competitividade e nas necessidades de adequação ao que o mercado necessita em relação a bens e/ou serviços, tem levado muitas empresas a se adequarem estruturalmente a fim de encontrar a melhor maneira para a gestão estratégica de suas atividades. Neste contexto, onde as pessoas são de extrema importância para o desenvolvimento e apoio à empresa e aos seus objetivos, as competências gerenciais são fundamentais para o desenvolvimento da organização.

O desenvolvimento de competências gerenciais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da empresa. Nesse sentido, a questão de conhecimentos, atitudes e habilidades

mais apropriadas à nova realidade proposta é chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas na organização.

Para surpreender os consumidores com produtos e serviços interessantes, preços atrativos e de excelente qualidade, são necessárias várias horas de muito empenho e dedicação na elaboração de projetos consistentes – planejamento estratégico, bem como a adequação mais eficaz de sua estrutura organizacional e pessoas altamente competentes.

A busca incessante por produtos e serviços perfeitos leva muitas pessoas a pesquisar e implantar várias técnicas, ferramentas, estratégias e reestruturações para o melhor desenvolvimento das atividades. Uma estrutura adequada, bem como pessoas competentes pode auxiliar no desenvolvimento e correção de falhas na organização, além de auxiliar todo e qualquer processo de Estratégia Competitiva.

1.1 Problemática

Segundo Thompson & Strickland (2000), a execução rigorosa de uma estratégia arrojada não é apenas uma receita comprovada de sucesso comercial, mas também o melhor teste de gerência excelente. A grande problemática de um processo de implementação de um Planejamento Estratégico encontra-se na própria estrutura organizacional, seja pela sua ineficiência no processo, bem como na sua deficiência em suas competências, ou seja, no Conhecimento, nas Habilidades e nas Atitudes, também destacando a relação com as Ferramentas e com os Resultados esperados e obtidos.

De acordo com Maxwell (2004), aprimorar-se é algo que sempre valorizará as equipes da empresa, basicamente porque só se tem eficiência com pessoas eficientes e que sejam exemplos constantes. Uma vez que as pessoas são membros de uma equipe, deve-se utilizar as competências como parte importante a ser considerada na gestão estratégica da organização.

Todos os gerentes têm um papel de elaboração e de implementação de estratégia – é falha a idéia de que estratégia é de responsabilidade somente da alta gerência. A gerência administrativa possui papel fundamental no que diz respeito a conduzir determinadas atividades de maneira mais eficaz possível, para, por conseguinte, auxiliar no processo de implementação do plano estratégico e seu posterior sucesso.

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da

empresa. “A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho” (THOMPSON & STRICKLAND, 2000).

Dentro da estrutura organizacional, destaca-se a área administrativa, particularmente responsável pelo bom andamento das funções de apoio administrativo, que incluem organização do pessoal, compras e administração de materiais, serviços de secretaria, serviços de limpeza e manutenção, Office - boys, serviços de contabilidade e muitas vezes até administração financeira. Dentre as competências gerenciais do setor administrativo, estão o conhecimento, habilidades, atitudes e principalmente os resultados esperados pela organização.

Baseando-se no pressuposto de que uma estrutura adequada é determinante para desempenho superior de uma organização, as competências gerenciais são fundamentais para integrar e orientar esforços neste sentido, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução de objetivos organizacionais, bem como um processo eficiente de gestão estratégica.

Desta forma, a principal pergunta a ser respondida com esta pesquisa proposta é: Quais são as competências gerenciais necessárias aos profissionais da estrutura administrativa organizacional para a otimização da gestão estratégica?

1.2 Objetivos

“Objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema. Os objetivos específicos são metas cujo atingimento depende o alcance do objetivo final.” (VERGARA, 2004, p. 25)

1.2.1 Objetivo Geral

- Estudar as competências gerenciais dos gerentes administrativos para a otimização da gestão estratégica.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais são os principais modelos de gestão estratégica propostos pelos autores para as organizações na atualidade;

- Avaliar quais são as diferentes estruturas encontradas nas empresas que serão pesquisadas e as diferentes funções do Gerente Administrativo;
- Para as empresas estudadas, identificar quais são as competências gerenciais esperadas e presentes com relação ao Gerente Administrativo;

1.3 Justificativa

A pedra fundamental da moderna sociedade industrial é um grande número de organizações cuja principal função é o fornecimento de bens e/ou serviços ao seu ambiente. A crescente complexidade das atribuições da sociedade e as transformações dos valores sociais levaram ao reconhecimento de que as formas organizacionais históricas deixaram de ser adequadas para atender às necessidades da sociedade.

Naturalmente, a estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido com base em um estudo simples de sua representação gráfica: o organograma.

A organização procura dispor os elementos funcionais de tal forma que o conjunto, assim estruturado, seja capaz de realizar um trabalho eficiente, com o mínimo dispêndio e risco. No sentido mais simples, organizar é preparar para o funcionamento, criando uma estrutura com todos os elementos necessários para as operações da empresa e ao seu desenvolvimento.

A estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema de funcionamento. Ela deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa.

A estrutura compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa – departamentos, divisões, seções, etc. – e as relações entre superiores e subordinados. A estrutura não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na empresa.

De acordo com Ackoff (1974), os planejadores que adotam a filosofia da satisfação tentam deixar de lado o problema da estrutura organizacional, porque as propostas de mudança estrutural, geralmente, encontram oposição.

Os planejadores otimizantes tendem a evitar considerações sobre estrutura organizacional, exceto quando ela dificulta a otimização das operações. O planejador que adota a filosofia da adaptação, entretanto, vê as mudanças na estrutura organizacional como um de seus meios mais eficazes de melhorar o desempenho do sistema.

Os comportamentos das empresas são determinados basicamente pelas turbulências do ambiente, pelas ameaças, pelas oportunidades, pelo vigor da competição, pelas pressões e exigências dos clientes, pelo público e pelo governo. Uma das técnicas inventadas para esta adequação foi o planejamento estratégico.

Para Almeida (2001) planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

As organizações se tornam cada vez maiores e mais complexas, lidando com ambientes incertos, deixando com o administrador a difícil missão de tomar decisões seguindo os preceitos da estratégia adotada pela empresa.

A estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada. Desse processo podemos extrair três aspectos: formulação, implementação e manutenção, ou seja, o processo de gestão estratégica.

Uma das características que distinguem a gestão estratégica é a ênfase que ela dá à tomada de decisões estratégicas nas organizações. Do mesmo modo que muitas empresas têm um objetivo declarado de maneira formal, muitas organizações têm estratégias declaradas, incrementais ou intuitivas. Desta forma, a tomada de decisões pelos gestores administrativos traz reflexo direto para a empresa, e suas atividades são reflexo de suas competências gerenciais.

A implementação da estratégia é composta de sub-atividades administrativas. Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas precisa se tornar eficiente pelos sistemas de informação e relacionamentos. Os processos organizacionais de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial precisam ser dirigidos para o tipo de comportamento exigido pelo propósito organizacional. O papel da liderança pessoal é importante e decisivo na realização da estratégia.

O fato de a empresa estabelecer ações estratégicas em função das suas competências converte esta prática em motor da gestão organizacional. A questão estratégica está

diretamente vinculada ao diagnóstico das competências da empresa e das pessoas. Na medida em que a tecnologia, a aprendizagem e as experiências são peculiares a cada empresa, a estratégia também se vê condicionada ao percurso da organização. Otimizando recursos e depurando aprendizagens, a empresa se predispõe a identificar diferentes oportunidades estratégicas futuras.

A competência Organizacional aparece também vinculada a resultados de objetivos estratégicos e organizacionais. Empresas que se orientam por metas a serem atingidas em termos de negócio, transferem essa mesma abordagem para as equipes e os indivíduo. Nessa associação, as Competências Organizacionais começam a ser relacionadas com as competências coletivas e individuais... Ao articular conhecimentos, habilidades e formas de atuar, simultaneamente se acionam potenciais para atingir desempenhos, de maneira que o desenvolvimento de competências desencadeia a construção de conhecimentos, recursos e habilidades, tanto à organização como ao indivíduo. (MOURA & BITENCOURT, ENANPAD 2004, p. 2)

Dentre as principais estruturas da organização, podemos citar: financeiro, contábil, técnico, vendas (comercial), segurança e administrativo, dentre outros. Esta última, objeto de estudo proposto neste projeto no que tange sua estrutura e as competências gerenciais de seus gerentes.

A estrutura Administrativa de uma organização é responsável pelo bom andamento das funções de apoio administrativo, que incluem, entre outras, organização do pessoal, compras e administração de materiais, serviços de secretaria, serviços de limpeza e manutenção, recursos humanos, Office - boys, serviços de contabilidade e muitas vezes até administração financeira.

Dentre as competências gerenciais dos profissionais do setor administrativo, estão o conhecimento, habilidades, atitudes, estas refletindo diretamente nos resultados esperados do gerente administrativo.

Conhecimento é a faculdade de conhecer, noção, informação, experiência, domínio teórico e/ou prático de determinada área. Habilidade representa a qualidade de quem é hábil, aptidão, capacidade, inteligência, talento, engenho. Atitudes relacionam-se a postura, jeito, forma de agir, procedimento. E, finalmente, Resultado é aquilo que resulta de um ato, de um fato. Conseqüência e efeito, lucro, resolução.

As técnicas administrativas do planejamento a longo prazo, o controle financeiro e mesmo o popular planejamento de longo alcance pareceram inadequados para o tratamento dos novos sintomas. A experiência mostra que os preceitos do planejamento estratégico são difíceis de ser transferidos para a prática, muitas vezes pela estrutura inadequada e pela falta

de profissionais competentes. Não só a transferência é difícil, como também as tentativas de instalar uma disciplina estratégica rigorosa provocaram resistência ao planejamento.

As dificuldades da Gestão Estratégica não estão nos modelos e ferramentas e sim na sua implementação. Os modelos de planejamento estratégico e de gestão estratégica são ajustados às necessidades e condições da organização, e a principal dificuldade está na implementação, principalmente pela falta de apoio de todas as gerências e também dos seus respectivos profissionais. Desta forma, é importante que se tenha bem desenhado a estrutura administrativa, bem como a perfeita sincronia das competências gerenciais para o sucesso na implementação de um plano estratégico.

1.4 Estrutura do Trabalho

A presente pesquisa está organizada em seis capítulos, descritos a seguir:

O capítulo 1 aborda, inicialmente, as necessidades das organizações quanto as competências gerenciais e sua relação com a gestão estratégica, e o problema que justifica a elaboração da pesquisa. Apresenta, também, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 evidencia as abordagens e teorias que sustentam a temática escolhida. Traz a discussão sobre a gestão estratégica, tratando de alguns modelos de planejamento estratégico, estrutura organizacional, tipos de estruturas e em específico a da gerência administrativa, e uma última parte abordando as competências gerenciais dos profissionais desta área.

O capítulo 3 apresenta a metodologia que foi utilizada no desenvolvimento da pesquisa.

O capítulo 4 traz os dados levantados, que mostrarão as características coletadas e serão efetivamente a base para as conclusões deste trabalho. No capítulo 5 são apresentadas as conclusões da pesquisa, e no capítulo 6, são apresentadas as considerações finais sobre o trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Denomina-se fundamentação teórica ou referencial teórico o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados sobre outros autores. Faz, portanto, uma revisão da literatura existente, no que concerne não só ao acervo de teorias e as suas críticas, como também a trabalhos realizados que as tomam como referência. (VERGARA, 2004, p. 35)

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão de literatura que serviu de base para a pesquisa. Assim sendo, esta revisão apresenta os conhecimentos científicos relevantes para o trabalho: gestão estratégica, estrutura organizacional e competências gerenciais.

2.1 Gestão Estratégica

A história dos negócios é uma sucessão de novos desafios, problemas e oportunidades. À medida que novos fatos vão surgindo, os administradores mais engenhosos experimentam continuamente novas respostas. Algumas delas fracassam e outras são consagradamente bem sucedidas. Estas últimas são conhecidas como boas práticas.

Hoje as empresas não devem apenas reposicionar-se quanto aos negócios, mas devem também ser capazes de suportar o impacto cruzado e a interdependência da sociedade mais ampla. A atenção deve deslocar-se do modelo competitivo para o modelo empreendedor, mas este último deve ter objetivos muito mais amplos do que os que teve na história passada. É devido à necessidade dessa reorientação tão drástica que a era que está surgindo foi chamada de “a era da descontinuidade”.

A intensidade média de comportamento das empresas numa indústria é determinada basicamente pela turbulência do ambiente, pelas ameaças, pelas oportunidades, pelo vigor da competição, pelas pressões e exigências dos clientes, pelo público e pelo governo.

A técnica inventada para o tratamento desse novo problema empresarial importante foi o planejamento estratégico. Definir a atitude ou a posição estratégica da empresa é um procedimento racional: envolve uma identificação dos objetivos da empresa e uma análise da adequação dos seus mercados de produtos para que tais objetivos sejam atingidos, e, em seguida, a determinação das capacidades da empresa, a busca de impulsos no que diz respeito aos objetivos como também à capacidade da empresa em tirar vantagem desse potencial.

Para Almeida (2001) planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

O planejamento estratégico, quando aplicado a unidades e indivíduos, possibilita que o pensamento estratégico não fique apenas restrito à organização como um todo, mas desça de forma integrada em seus vários níveis até o profissional, o que torna mais fácil a implementação do Plano Estratégico em todos os níveis, inclusive no caso da organização em sua totalidade.

Na prática, é preciso também saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultado, pois não se obtém resultado apenas por ser esforçado. As pessoas são eficientes ao desenvolver bem um processo e eficazes ao alcançar bons resultados. O responsável por uma unidade não pode deixar de ser eficiente, mas tem que contribuir para o melhor resultado de toda a empresa. Ser eficiente é desenvolver bem sua obrigação, mas ser eficaz é o que traz o sucesso para a empresa.

O processo de desenvolvimento do Plano Estratégico descrito por Almeida (2001) tem inicialmente quatro atividades para orientar a realização da estratégia, que são:

- análise dos aspectos internos, onde ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos;
- análise do ambiente, onde são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade;
- comparação da missão ou vocação com o campo de atuação, onde é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe e aquilo que realmente a entidade está fazendo (campo de atuação);

- estabelecimento da estratégia vigente, pois é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

Para Ansoff (1981), o planejamento estratégico pode ser definido como a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa.

Lima (2003) define o planejamento estratégico como um processo baseado na missão, visão, princípios e valores da organização que nada mais são do que as estratégias que a empresa adota para chegar aos seus objetivos. Desta forma, o planejamento estratégico ajuda a entidade (organização ou pessoa) a organizar suas idéias, definir as estratégias e objetivos, e direcionar suas atividades.

A estratégia definida por uma corporação é um plano mestre abrangente que estabelece como a corporação irá alcançar sua missão e seus objetivos. Ela maximiza a vantagem competitiva e minimiza a desvantagem competitiva.

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades. Esse padrão é mantido a partir da contribuição da decisão estratégica que é eficiente durante um longo período de tempo, que afeta a companhia de várias maneiras e que enfoca e destina uma porção expressiva de seus recursos para os resultados esperados.

Uma declaração concisa de estratégia caracteriza a linha de produtos e os serviços oferecidos ou planejados pela empresa, os mercados e os segmentos de mercado para os quais os produtos e serviços estão sendo formulados ou serão no futuro, assim como os canais através dos quais esses mercados serão atingidos.

Isso significa apurar o que uma empresa poderia fazer em termos de oportunidades ambientais, decidir o que pode fazer em termos de habilidade e poder e juntar essas duas considerações em equilíbrio ideal.

Para Hunger & Wheelen (2002), a implementação de estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação com base no desenvolvimento de

programas, em orçamentos e procedimentos. Esse processo pode envolver mudanças na cultura, na estrutura ou no sistema de gerência de toda a organização.

Administradores competitivos e empreendedores, juntamente com sua equipe, são os responsáveis pela implementação do planejamento estratégico e pela conseqüente gestão deste processo contínuo de mudanças.

Para J. David Hunger & Thomas L. Wheelen (2002), gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo.

Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. (HUNGER & WHEELLEN, 2002, p. 4)

A gestão estratégica evoluiu a ponto de que seu principal valor é ajudar a organização a operar de maneira bem-sucedida em um ambiente dinâmico e complexo. As corporações estão tendo que se tornar menos burocráticas e mais flexíveis, até mesmo pelo motivo das tecnologias e produtos serem substituídos em um intervalo de tempo menor, fazendo com que as adaptações sejam constantes e cada vez mais freqüentes.

Pesquisas mostram que as organizações que adotam a gestão estratégica geralmente apresentam melhor desempenho do que organizações que não adotam, e as práticas adotadas de planejamento em organizações reais sugerem que o verdadeiro valor do planejamento estratégico pode estar mais na orientação do próprio processo de planejamento para o futuro e nas competências pessoais do que em qualquer plano estratégico escrito.

Segundo Hunger & Wheelen (2002), a gestão estratégica consiste em quatro elementos básicos, que são: análise sistemática do ambiente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controle.

Neste contexto, o planejamento estratégico é o resultado do processo desta gestão e das mudanças que vêm ocorrendo nas organizações, basicamente em função da necessidade crescente de adaptações e alterações em virtude do próprio ambiente e do aumento da competitividade.

O processo de implementação de estratégia é o total geral das atividades e escolhas necessárias para a execução de um plano estratégico. É um processo através do qual estratégias e políticas são postas em prática com o desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. O processo de implementação é a parte-chave da gestão estratégica, e depende claramente dos responsáveis pelo processo.

Dependendo de como a organização estiver estruturada, aqueles que implementam a estratégia provavelmente constituirão um grupo muito mais diverso de pessoas do que aqueles que a formulam. Na maioria das corporações, todos na organização devem ser considerados implementadores da gestão estratégica. Desta forma, cada gerente operacional, supervisor de linha e funcionário estarão de alguma maneira envolvidos na implementação de estratégias corporativas, de negócios e funcionais. Desta forma, a relação com as competências gerenciais é clara no processo de implantação da estratégia na organização.

2.1.1 Planejamento Estratégico

A velocidade das mudanças obriga aos gestores a criação e o desenvolvimento de novos padrões de gerenciamento das organizações. Desta forma, o planejamento estratégico se destaca como o resultado das mudanças na gestão das organizações em função das alterações ambientais e do aumento da competitividade. Para Stoner e Freeman (1995), o planejamento estratégico tem dois aspectos básicos importantes à organização: determinação dos objetivos e escolha dos meios para alcançá-los. Desta forma, o planejamento estratégico pode ser encarado como um processo de decisões inter-relacionadas e interdependentes que buscam alcançar objetivos previamente estabelecidos, procurando a harmonia entre a organização e o meio ambiente.

Para Lima (2003), o planejamento estratégico é um processo que define as estratégias a serem adotadas pela organização para alcançar os objetivos, tendo em vista os ambientes externo e interno da organização. Este processo está alicerçado na missão, visão, princípios e valores da organização, e o planejamento estratégico deve ser usado em virtude da dinâmica do meio ambiente, a grande flexibilidade, a interação dinâmica, a integração interna da organização e a revitalização do espírito organizacional.

A literatura nos apresenta uma diversidade sobre os modelos de planejamento estratégico, com convergências e divergências entre os autores e seus modelos. Ao longo do tempo, os métodos e modelos vêm sofrendo alterações para adaptação e melhorias para que se possa atingir novas empresas, novas abordagens, novos contextos e resultados esperados.

Mesmo apresentando diferentes modelos, existem algumas etapas similares, como a análise do ambiente, formulação da estratégia, implementação e avaliação do processo.

2.1.1.1 Modelo de Estrada (2006)

Estrada (2006) apresenta um modelo de planejamento estratégico dividido em cinco etapas, que são (Figura 01):

- (a) Avaliação;
- (b) Formulação;
- (c) Implementação; e,
- (d) Aprendizagem.

A avaliação é desenvolvida com o objetivo de levantar e definir as possibilidades e as condições de implementação do modelo de gestão estratégica. Esta etapa divide-se em outras três: análise sobre o poder, análise sobre a cultura e avaliação organizacional.

Na etapa da formação estratégica, realiza-se o delineamento da visão de futuro, que a empresa pretenda alcançar, assim como uma avaliação do ambiente externo, por meio de cenários, levantando as oportunidades e ameaças. Também são levantados os pontos fortes e fracos da empresa. Esta etapa inicia pela definição da visão de futuro da empresa, ou seja, a determinação dos propósitos globais permanentes que sirvam como base para a realização do planejamento estratégico.

Na implementação, realiza-se o controle das questões estratégicas através do plano de ação. Além disso, realiza-se o controle estratégico, através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, que servirão de orientação para avaliar se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou precisará realizar ajustes em seus planos.

A última fase considerada, a aprendizagem, levará ao processo de inovação, pela absorção do crescimento técnico e comportamental da organização e de seus recursos humanos, ocorridos durante a mudança organizacional. Esta fase é sustentada pelo monitoramento e retro-alimentação de todas as etapas anteriores e, portanto, consiste em uma verificação atenta e minuciosa da regularidade de cada uma das etapas anteriores, para que a empresa possa monitorar todas as atividades estabelecidas no planejamento estratégico, de forma à garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios importantes.

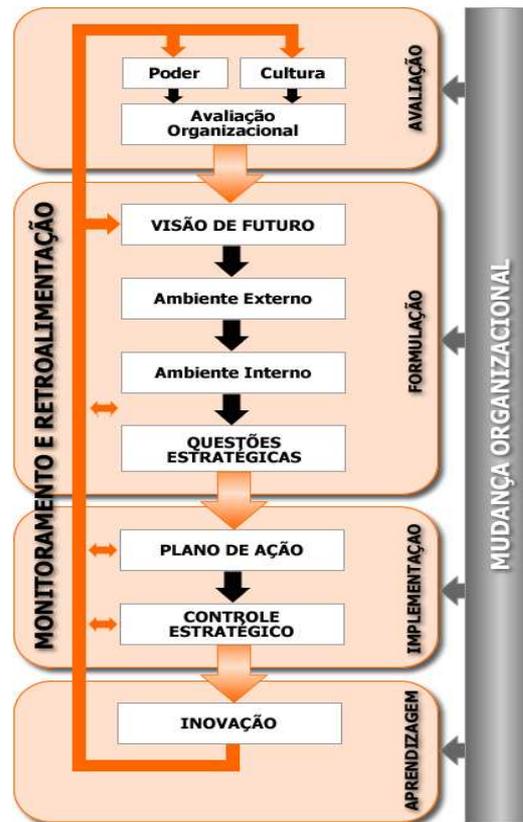


Figura 01 – Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006).

Fonte: Estrada (2006)

2.1.1.2 Modelo de Thompson e Strickland (2003)

Para Thompson, a estratégia é traçada pelos gerentes de acordo com as necessidades da organização, baseando-se sempre no meio externo e interno, pois é a estratégia que fornece o rumo que a empresa deverá tomar. No meio interno, o planejamento estratégico envolve diferentes áreas da organização e suas funções, para que as decisões sejam tomadas em um mesmo nível. Os planejadores estratégicos são responsáveis por acumular as informações necessárias e repassá-las aos implementadores da estratégia, elaborando análises, administrando uma revisão estratégica anual, podendo auxiliar os gerentes à preparar suas estratégias e tomar suas decisões de maneira mais eficiente.

Thompson e Strickland (2003) apresentam um modelo de planejamento estratégico em cinco tarefas gerenciais:

- (a) decidir o negócio da empresa formando uma visão estratégica para onde a mesma será direcionada, traçando suas metas;
- (b) converter a visão e a missão em objetivos mensuráveis;

(c) elaborar a estratégia a fim de atingir os objetivos propostos; (d) implementar e executar a estratégia escolhida e,

(e) avaliar o desempenho revisando e ajustando o planejamento estratégico, conforme a Figura 02.

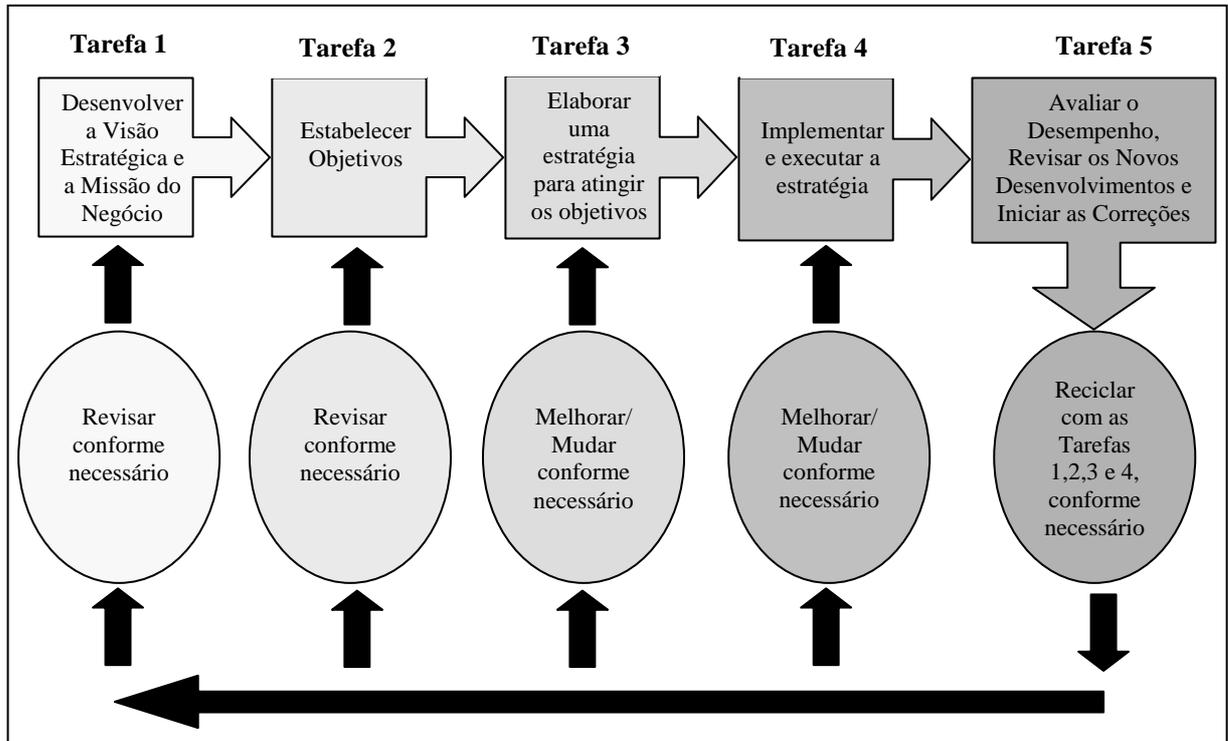


Figura 02 – As cinco tarefas da gerência estratégica.

Fonte: Thompson e Strickland (2002, p. 15)

2.1.1.3 Modelo de Almeida (2003)

Almeida (2003) defende que não basta ser eficiente, mas também ser eficaz, ou seja, dirigirmos os nossos esforços para atingir resultados. Assim, o autor defende que o planejamento procura identificar ações que trazem os resultados esperados para a organização.

Para Almeida (2003, p.13) o planejamento estratégico pode ser definido como “uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”. O seu modelo de planejamento estratégico é composto por cinco etapas, conforme a Figura 03:

(a) Orientação;

- (b) Diagnóstico;
- (c) Direção;
- (d) Viabilidade e,
- (e) Operacional.

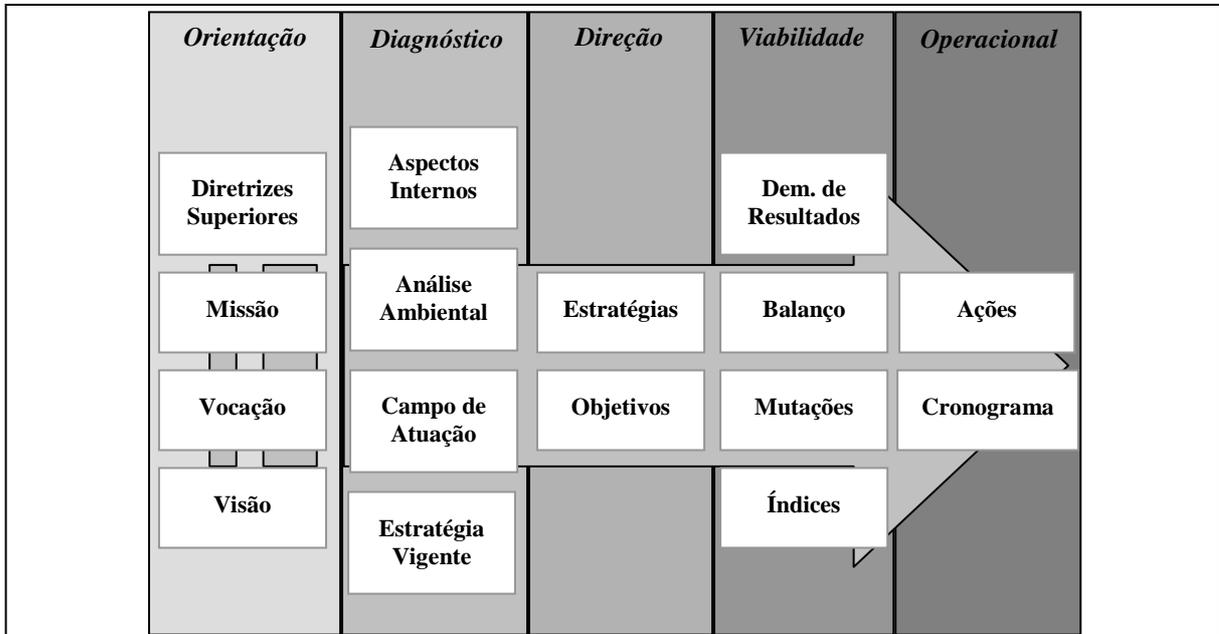


Figura 03 – Modelo do Processo de Planejamento Estratégico de Almeida (2003)

Fonte: Almeida (2003, p. 42)

2.2 Estrutura Organizacional

Embora alguns autores mais modernos de teoria administrativa, cada vez mais em número crescente, venham criticando as organizações contemporâneas quanto ao excesso de formalismo na observância do modelo burocrático e de estruturas rígidas de autoridade, acenando com a possível substituição dessas características nas organizações do futuro, acreditamos que ainda teremos que falar sobre o assunto, pelo menos por mais algumas décadas.

Durante muito tempo, um conjunto de formas estruturais foram utilizadas pelos mais variados tipos de organizações. Dentre as inúmeras características destas estruturas tradicionais, estão o alto nível de formalização, unidade de comando, especialização, comunicação vertical e uso de formas tradicionais de departamentalização.

Os problemas de organização formal devem ser bem entendidos, para que se possa compreender um pouco mais os conceitos emitidos pelos autores ligados à corrente de desenvolvimento organizacional.

Segundo Hall (1984), a estrutura organizacional atende a três funções básicas. Em primeiro lugar, as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), em que as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinada pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações.

Por outro lado, devemos ressaltar que a palavra estrutura pode ser apresentada considerando:

- As partes físicas da empresa (edifícios, unidades de trabalho) relacionadas com o espaço e equipamento que lhes são pertinentes, referindo-se a palavra estrutura, neste caso, à localização de estabelecimentos;
- Os elementos de trabalho, as diversas operações do processo de produção, referindo-se a palavra estrutura, neste caso, ao sistema de organização, à organização do trabalho, ao processo produtivo, à organização da produção.

Antes de definir estrutura organizacional, é necessário conceituar a função da organização, pois a estrutura organizacional é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional.

Segundo Oliveira (2002), organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos.

Para a adequada organização de uma empresa, pode-se considerar o desenvolvimento de alguns aspectos, principalmente os seguintes:

- A estrutura organizacional, representando a organização;
- As rotinas e os procedimentos administrativos, representando os métodos.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a organização alguns aspectos como:

- Identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informação, recursos e feedback aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
- Condições motivadoras.

Com isto, podemos afirmar que estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

“Delineamento da estrutura é a atividade que tem por objetivo criar uma estrutura para uma empresa, ou então aprimorar a existente” (VASCONCELLOS, 1972:1).

Naturalmente, a estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido com base em um estudo simples de sua representação gráfica: o organograma. Organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional.

A estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema de funcionamento. A estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.

Para Hunger & Wheelen (2002), a estrutura organizacional pode ser consequência da própria estratégia organizacional:

Em um estudo clássico de grandes corporações norte-americanas como a DuPont, a General Motors, a Sears e a Standard Oil, Alfred Chandler concluiu que a estrutura é consequente à estratégia, ou seja, mudanças na estratégia corporativa levam a mudanças na estrutura organizacional. Também concluiu que as organizações seguem um padrão de desenvolvimento de um tipo de arranjo estrutural para outro à medida que se expandem. (HUNGER & WHEELEN, 2002, p. 174).

2.2.1 Departamentalização

Na consideração dos tipos de estrutura organizacional, deve-se lembrar que os diferentes tipos são os resultados da forma de departamentalização (funcional, clientes, produtos, territorial, por projetos, matricial... etc.).

A departamentalização pode ser considerada, entre todos os componentes e sub-componentes de estrutura organizacional, como o mais conhecido pelos funcionários de empresa. Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais, segundo Oliveira (2002).

Existem algumas formas de a empresa departamentalizar suas atividades. As básicas são:

- departamentalização por quantidade;

- departamentalização funcional;
- departamentalização territorial (ou por localização geográfica);
- departamentalização por produtos (ou serviços);
- departamentalização por clientes;
- departamentalização por processo;
- departamentalização por projetos;
- departamentalização matricial; e
- departamentalização mista.

No estabelecimento de determinado tipo de departamentalização, podem surgir problemas quanto a sua escolha; para evitar isso, podem-se seguir certos princípios apresentados por Kontz & O'Donnell (1973), a saber:

- Princípio de maior uso, que estabelece que o departamento que mais uso fizer de uma atividade deve tê-la sob sua responsabilidade e autoridade;
- Princípio de maior interesse, para qual o departamento que mais interesse tenha por uma atividade deve supervisioná-la;
- Princípio de separação do controle, que estabelece que as atividades de controle devem ser autônomas, independentes e separadas das atividades que estão sendo controladas; e
- Princípio da supressão de concorrência, que estabelece a necessidade de eliminar a concorrência entre departamentos, agrupando atividades correlatas em um único departamento. Em certos casos, porém, rivalidade interdepartamental é salutar quando cria uma competição natural e leal.

O esquema básico proposto pretende identificar uma rede de sistemas (ou subsistemas) de informações que demonstre as interações entre eles, em termos de tratamento de dados e de troca de informações. O sistema de informações é representado pelo conjunto de subsistemas, visualizados de forma integrada e capazes de gerar informações necessárias ao processo decisório.

Oliveira (2002) apresenta uma estrutura básica de um Sistema de Informações Gerenciais (SGI) que identifica, em um exemplo genérico, as seguintes áreas funcionais:

- marketing;
- produção;
- administração financeira;
- administração de materiais;

- administração de recursos humanos;
- administração de serviços; e
- gestão empresarial.

Essas áreas funcionais subdividem-se em funções que, em seu interior, agrupam atividades relacionadas, necessárias ao funcionamento de uma empresa qualquer.

É por meio da execução das funções e atividades que se alcançam produtos bem definidos. Esses produtos, resultantes de cada função, são passados às demais funções, resultando assim as grandes cadeias de inter-relações e interdependências das funções da empresa, ou seja, as aplicações.

Do intercâmbio entre as funções formalizam-se as informações, gerando um fluxo normal e racional de informações da empresa. Da análise desse esquema podem-se identificar as principais áreas da organização.

Muitos autores fazem analogias entre as sociedades e um organismo vivo, simplesmente pelo princípio de mútua dependência entre as partes. Fundamentalmente, podem-se fazer analogias entre as sociedades e o organismo dos seres vivos, comparando-as aos organismos individuais e sua fisiologia.

Portanto, o moderno enfoque dos sistemas procura desenvolver:

- uma técnica para lidar com a grande e complexa empresa;
- um enfoque sintético do todo, que não permite a análise separada das partes do todo, em virtude das intrincadas inter-relações das partes entre si e com o todo, as quais não podem ser tratadas fora do contexto do todo; e
- um estudo das relações entre os elementos componentes, em preferência ao estudo dos elementos, destacando-se o processo de probabilidades de transição, especificados em função de seus arranjos estruturais e de sua dinâmica.

Segundo Oliveira (2002), sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

Outro aspecto importante a apresentar é o ambiente do sistema, quer seja quando o sistema considerado é uma empresa inteira tratada (no caso da estrutura organizacional), quer seja quando é um procedimento específico (no caso dos métodos). Verifica-se, nesse caso, que o sistema pode estar em diferentes níveis de análise.

Neste contexto, Oliveira (2002) também define sistema de outra forma: sistema considerado ou sistema núcleo é o foco do estudo ou núcleo central do que está sendo

abordado, e ambiente de um sistema é o conjunto de fatores que não pertencem ao sistema, mas: qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar esses fatores externos; e, qualquer alteração nos fatores externos pode mudar ou alterar o sistema. O ambiente é também chamado de meio ambiente, meio externo, meio ou entorno.

As empresas são sistemas planejados que mantêm a integridade de sua estrutura interna por intermédio de laços psicológicos. Tal integridade é conseguida por intermédio de padrões formais de comportamento obtidos pela imposição de regras e normas que, por sua vez, são justificadas pelos valores. O grau de complexidade de integração dos componentes do processo de transformação de um sistema decorre da complexidade e da dinâmica de funcionamento dos subsistemas que o integram.

Os subsistemas empresariais variam de empresa para empresa, pois a natureza das mesmas é a mais diversa possível, demandando, portanto, os mais variados tipos de subsistemas, os quais contribuem para que os objetivos empresariais sejam alcançados com a máxima eficiência. Pode-se, desse modo, classificar os subsistemas da seguinte forma:

- Subsistemas principais: subsistema técnico de produção e subsistema mercadológico;
- Subsistemas complementares: subsistema contábil, subsistema financeiro e subsistema de recursos humanos;
- Subsistema de apoio: subsistema de informática, subsistema de organização e métodos, subsistema jurídico, etc.

Essa classificação é genérica, e é necessário que se verifique a melhor forma de decomposição da empresa.

No modelo apresentado por Porter (1989), a cadeia de valor de uma organização está dividida em duas grandes categorias: as atividades primárias e as atividades de apoio. As atividades primárias referem-se à Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing/Vendas e Serviço; e as secundárias às atividades de Compras, Desenvolvimento de Tecnologia, Gerência de Recursos Humanos, Infra-Estrutura Organizacional (contabilidade, financeiro, questões jurídicas, etc). (BECKER & RUAS, 2005, p. 2)

2.2.2 A Organização em Cinco Partes

Segundo Mintzberg (1995), as organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes. Tais fluxos e

inter-relacionamentos dificilmente são de formato linear, com os elementos seguindo ordenadamente um depois do outro.

As palavras ainda devem seguir essa forma linear, e disto resulta ser muito difícil descrever a estruturação das organizações exclusivamente com palavras, devendo ser suplementadas com imagens. Desta forma, pode-se apresentar um diagrama básico para representar a própria organização (Figura 04), e que também possa ser tratado de várias maneiras, com o fim de mostrar as diferentes ocorrências capazes de suceder nas organizações e as diversas formas que a organização pode adotar por si mesma.

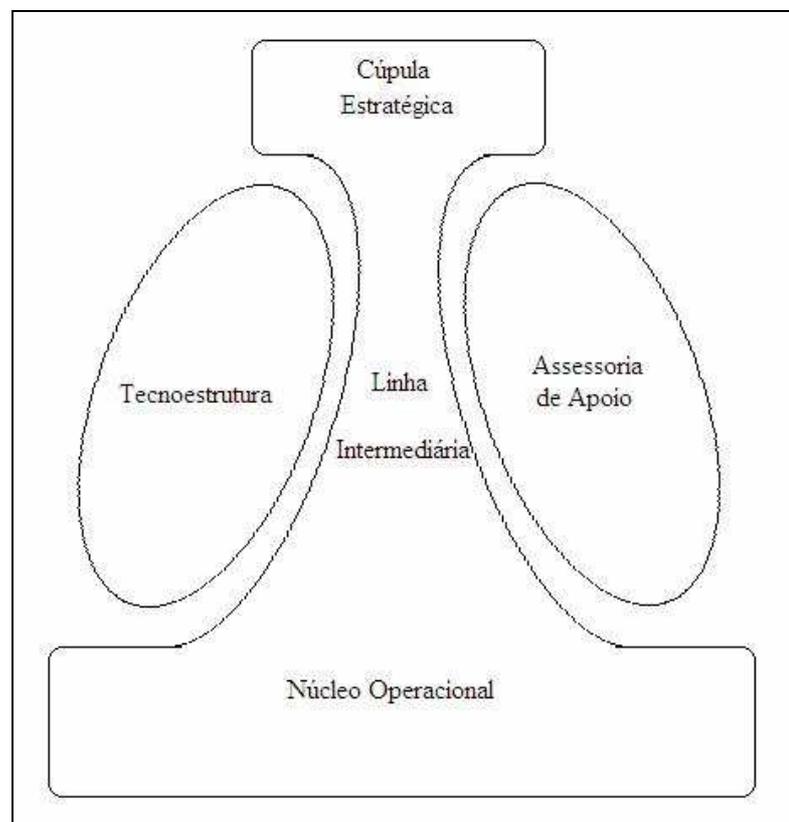


Figura 04 – As Cinco Partes Básicas da Organização

Fonte: Mintzberg (1995, p. 19)

Ao desenharmos este diagrama, podemos fazê-lo considerando as diferentes partes componentes da organização e dos indivíduos pertencentes a cada uma delas. Assim, na base da organização encontramos seus operadores, aquelas pessoas que executam o trabalho básico de fabricar produtos ou prestar serviços. Eles compõem o núcleo operacional. As organizações necessitam de pouca coisa mais, além do núcleo operacional.

O núcleo operacional da organização engloba aqueles participantes – os operadores – que perfazem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços. Os operadores são responsáveis por quatro funções principais:

- Assegurar as entradas para a produção;
- Transformar as entradas em saídas;
- Distribuir as saídas;
- Dar suporte direto para as entradas, para as transformações e para as funções de saída.

O núcleo operacional é o coração de todas as organizações, pois é a parte que produz os resultados essenciais que a mantém com vida. No entanto, excetuando as menores, as organizações necessitam, também, de componentes administrativos (cúpula estratégica, linha intermediária e a tecnoestrutura). A padronização geralmente é mais amplamente levada a efeito no núcleo operacional, com o fim de proteger as operações de perturbações externas. É claro que sua amplitude está condicionada ao trabalho que é feito.

Com o crescimento da organização, ela adota uma visão de trabalho mais complexa entre seus operadores, o que aumenta a necessidade da supervisão direta. É necessário um administrador de tempo integral situado no que chamamos de cúpula estratégica. Na proporção que a organização se torna mais elaborada, mais chefes são exigidos. É criado, então, uma linha intermediária, a hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica.

Na cúpula estratégica são encontradas as pessoas em cargos com total responsabilidade pela organização – o principal administrador executivo, seja chamado de presidente ou superintendente – e quaisquer outros administradores do mais alto nível, cujas responsabilidades são globais. Encontram-se também todos aqueles que dão suporte direto para os administradores da cúpula. Nas organizações, ela pode ser denominada diretoria executiva e em outras, presidência. A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização (proprietários, governo, sindicatos de empregados...).

Segundo Mintzberg (1995), a cúpula estratégica é responsável fundamentalmente por três grandes conjuntos de obrigações:

- Supervisão direta – são os administradores da cúpula estratégica, juntamente com os da linha intermediária, que concretizam o quanto a organização depende deste

mecanismo de coordenação (buscam recursos, resolvem conflitos, emitem ordens de serviços, autorizam as decisões mais importantes, planejam e assessoram a organização, acompanham o desempenho dos participantes e motivam os empregados);

- Administração das condições fronteiriças da organização – relações da organização com o ambiente. Isto envolve a comunicação às pessoas influentes de seu meio ambiente a respeito das atividades da organização, levando a efeito contatos de alto nível e deles extraindo informações, negociando acordos importantes com entidades externas e cumprindo obrigações sociais.

- Desenvolvimento da estratégia da organização – estratégia esta que deve ser vista como o impulso mediador entre a organização e seu ambiente, ou seja, a interpretação do ambiente e a conseqüente tomada de decisões congruentes com o meio.

A cúpula estratégica é a que tem a perspectiva mais ampla da organização. O seu trabalho é caracterizado por um mínimo de repetições e padronizações, em virtude das diferentes situações no processo de tomada de decisão.

A cúpula estratégica é ligada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes com autoridade formal pertencentes à linha intermediária. A linha intermediária vai desde os gerentes de mais alto nível até os supervisores de primeira linha, que tem autoridade direta sobre os operadores. As organizações necessitam desta cadeia completa de gerentes de linha intermediária na proporção direta de seu porte e no quanto se apóiam.

Com o avanço e o crescimento da organização, esta pode mudar cada vez mais para a padronização como forma de coordenar o trabalho. Com isso, a responsabilidade pela maior parte da padronização é atribuída a outro grupo de pessoas, as quais podemos chamar de analistas. Estes analistas formam o podemos chamar de tecnoestrutura, situada fora da hierarquia da linha de autoridade. Temos, então, uma segunda divisão do trabalho entre aqueles que executam (ou supervisionam) as tarefas e aqueles que as padronizam.

A organização tende a adicionar unidades de assessoria de natureza diferente, não mais para efetuar a padronização, mas para prover serviços diretos para si mesma, o que pode-se chamar de assessoria de apoio.

Esta estrutura fornece as cinco partes da organização, na qual temos o núcleo operacional de base ligado à cúpula estratégica do ápice através da linha intermediária, com a tecnoestrutura e a assessoria de apoio por fora e de cada lado.

Ela mostra uma pequena cúpula estratégica conectada a um grande e achatado núcleo operacional por meio da linha intermediária, a qual se alarga enquanto desce. Essas três partes da organização são caracteristicamente conectadas através de uma linha contínua de

autoridade forma. A tecnoestrutura e a assessoria de apoio encontram-se pelo lado de fora e de cada lado para indicar que estão separadas da linha principal de autoridade, e só indiretamente influenciam o núcleo operacional.

2.2.3 As representações gráficas da estrutura

2.2.3.1 O Organograma

Para representar a estrutura organizacional, deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma. O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da organização. Existem vários tipos de organogramas, alguns simples, outros sofisticados e até complexos.

Como princípio, o organograma tem como finalidade representar:

- os órgãos competentes da empresa;
- tanto quanto possíveis, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos;
- as vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos;
- os níveis administrativos que compõem a organização;
- a via hierárquica.

Eventualmente, nos tipos mais sofisticados, o organograma pode ainda representar:

- o nome do dirigente do órgão;
- o efetivo de pessoal do órgão;
- o tipo de autoridade e/ou de ligação hierárquica existente, etc.

2.2.3.2 O Funcionograma

O funcionograma é um gráfico de organização, de uso restrito aos respectivos órgãos adotantes, tendo como finalidade principal o detalhamento das atividades/tarefas que compõem uma função, da qual se originou um órgão no organograma.

Assim, o supervisor de um órgão, na prática, para melhor coordenar o trabalho, constitui alguns módulos, integrados por equipes, cada uma desenvolvendo um processo

diferente, correspondendo a um agregado de atividades/tarefas afins. Evidentemente, no organograma não figuram esses módulos nem suas atividades/tarefas, mas somente a função geral do órgão. Em consequência, para um melhor entendimento do trabalho total, favorecendo uma eqüitativa distribuição de sua carga entre os diversos subordinados, evitando, também, uma grande dispersão, com um mesmo empregado envolvido em diversas e díspares atividades, o chefe adota o funcionograma, para uso exclusivo em sua ambiência interna. É óbvio, esse funcionograma pode ter múltiplas utilidades, inclusive para processos de racionalização, análise da distribuição do trabalho, padronização de atividades e fluxos, estudos de layout, etc.

A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa.

Antes de definir estrutura organizacional, é necessário conceituar a função da organização, pois a estrutura organizacional é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional.

Segundo Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2002), organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos.

Para a adequada organização de uma empresa, pode-se considerar o desenvolvimento de alguns aspectos, principalmente os seguintes:

- a estrutura organizacional, representando a organização;
- as rotinas e os procedimentos administrativos, representando os métodos.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a organização alguns aspectos como:

- identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- organização das funções e responsabilidades;
- informação, recursos e *feedback* aos empregados;
- medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
- condições motivadoras.

2.2.4 Estrutura Administrativa

Dentre estas diferentes classificações, a estrutura administrativa destaca-se em todas pela sua importância e função.

Em essência, um sistema administrativo inclui quaisquer das atividades que se acham envolvidas na integração de seus esforços com outros sistemas de operação para a complementação de um objetivo organizacional. Na prática, o sistema administrativo é grandemente facilitado pela hierarquia administrativa (elemento muito importante e determinante deste sistema).

Cada departamento propriamente dito pode apresentar várias subunidades adicionais, onde cada sistema de operação pode ser considerado como constituído de sistemas de sub-operação e de um sistema de sub-administração.

O sistema administrativo está constantemente modificando-se para ajustar-se às variações corriqueiras. Se houver modificações em tecnologia, como, por exemplo, quando uma empresa de comercialização decide modificar o sistema dos caixas lidarem diretamente com os fregueses para uma operação de supermercado, seu sistema administrativo tem forçosamente de ser modificado.

Dentre as funções do sistema administrativo, é que ela proporciona coordenação para o trabalho da organização. Isto pode ser feito de diversas maneiras. Primeiramente, ela é o meio para facilitar os mecanismos de coordenação e controle. Em segundo lugar, a administração define as metas das subunidades (quando houver) e da própria organização. Se isto for bem feito, o trabalho pode ser facilmente integrado; do contrário, a coordenação é difícil ou impossível. Em terceiro lugar, mesmo com a melhor das intenções, as organizações existentes terão conflito. Os subordinados que estão de acordo com os objetivos da organização podem ver maneiras completamente diferentes de atingir tais objetivos. Isto freqüentemente conduz a conflito que tem de ser resolvido por exercício de uma autoridade mais alta.

A necessidade dos métodos de coordenação e controle tem recebido alguma atenção, porém não realmente adequada, por parte dos teóricos tradicionais da administração, quando estes discutem a função da estrutura administrativa.

Dentro do processo de adequação da estrutura administrativa, a alocação também inclui a designação de pessoas para diferentes cargos e a distribuição de fases ou elementos em processos organizacionais básicos, tais como controle entre várias posições, indivíduos ou ambos. A partir daí, dá-se destaque à capacidade da administração na contratação de pessoas competentes para o processo de gestão da organização.

Na sua maioria das vezes, a gerência administrativa possui departamentos internos que lhe dão apoio para desempenhar as funções que são a si atribuídas. Através de um organograma, poderíamos assim representar a gerência administrativa (Figura 05):

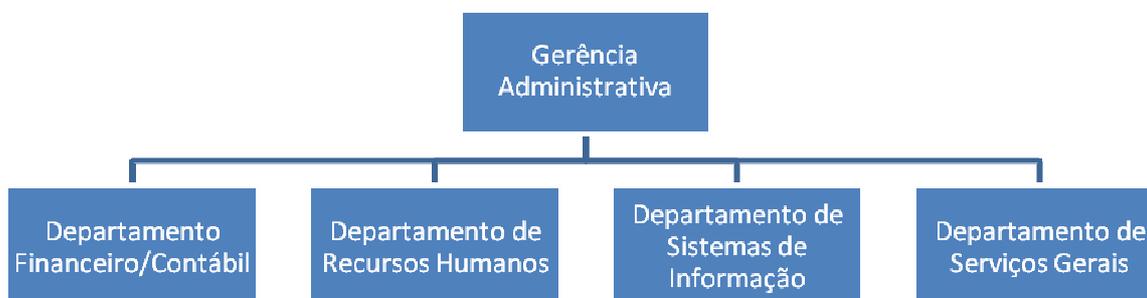


Figura 05 – Modelo de Organograma da Gerência Administrativa

2.2.4.1 Departamento Financeiro/Contábil

O departamento financeiro de uma organização geralmente é comandado por um gerente financeiro com competências da área de finanças, contabilidade, tesouraria, economia e também controladoria. Gitman (1997) defende que o departamento financeiro é composto pela tesouraria e controladoria, onde a diferença entre tesouraria e controladoria está relacionada com o enfoque: o tesoureiro é externo enquanto o controller é mais interno.

Hoji (1999) divide o departamento financeiro em tesouraria e controladoria. Entretanto, caracteriza o tesoureiro como o responsável pelo planejamento, controle e movimentação de recursos financeiros, administração do caixa, créditos e contas a receber, contas a pagar e câmbio. Já o setor de controladoria supervisiona as atividades de contabilidade e auditoria da empresa, ou seja, é responsável pelo planejamento, controle e análise das operações de investimentos.

A diretoria financeira possui a responsabilidade de formular a política financeira da empresa. Por sua importância, o cargo de diretor financeiro é delegado ao vice-presidente e gerencia as atividades de tesouraria, análise de contabilidade e controladoria.

A tesouraria é responsável pela liquidez da empresa possuindo importante função no processo operacional. Ela administra os recursos para o aproveitamento das oportunidades de ganhos, as sobras de caixa e os prazos de pagamentos.

A contabilidade é responsável por administrar o patrimônio registrando e controlando todas as operações da empresa. A partir das demonstrações contábeis o departamento financeiro pode saber se a empresa está tendo lucro ou prejuízo e repassar para os acionistas como dividendos.

Dessa maneira fica visível a interação que deve existir entre contabilidade e finanças, uma vez que trazem grande quantidade de dados e informações para auxiliar as empresas nas escolhas estratégicas e operacionais, ajudando no rumo que deve ser tomado, apoiando a otimização dos recursos, de desenvolvimento tecnológico e de ganho de competitividade.

O objetivo principal do gerente financeiro é de criar valor a partir das atividades de capital, financiamento e liquidez da empresa comprando ativos que gerem mais dinheiro do que custam e vendendo obrigações, ações que gerem mais dinheiro do que custam. Dessa forma, as funções do departamento financeiro são:

- Traçar estratégias de investimentos de longo prazo;
- Descobrir como levantar recursos para financiar os investimentos necessários;
- Projetar o fluxo de caixa de curto prazo para empresa pagar suas contas.

Um dos principais objetivos do departamento financeiro de uma organização é a maximização do valor de mercado da empresa a longo prazo, pois desta forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários. O gerente financeiro é responsável pela análise e o controle financeiro, tomada de decisões de investimentos e tomada de decisões de financiamentos.

2.2.4.2 Departamento de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos trata com e de pessoas. O objeto da Administração de Recursos Humanos são as pessoas e suas relações dentro da organização. Pode-se dizer que a Administração de Recursos Humanos serve para manter a organização produtiva, eficiente, eficaz, a partir da mobilização adequada das pessoas que ali trabalham.

No universo corporativo, um dos assuntos que sempre está presente é a atuação do profissional de RH como parceiro estratégico das organizações. As decisões relativas aos recursos humanos dizem respeito à fixação dos procedimentos de avaliação, contratação, dispensa, motivação, promoção, remuneração, seleção, transferência e treinamento.

A Gestão de Recursos Humanos é responsável pelo empenho da empresa em atrair, desenvolver e reter talentos. Portanto, serão avaliados os critérios para a contratação de novos

funcionários, a existência de cursos para os funcionários, a determinação das habilidades dos funcionários, o formato utilizado para a coleta de sugestões internas, o sistema de remuneração adotado, etc.

Os critérios adotados para a formação das equipes de desenvolvimento de novos produtos é essencial para o sucesso dos projetos. Hoje, com empresas empreendendo negócios por diversos países torna-se vital que os critérios adotados contribuam para o sucesso da empresa.

Há alguns anos, os recursos humanos necessários às organizações eram abundantes, pois a intensidade de competição e concorrência era nitidamente menor que a atual. Naquela época, o horizonte da área de RH (Recursos Humanos) era limitado a decisões rotineiras e de ordem trabalhista.

Aos poucos, o mercado de trabalho foi tornando-se sofisticado, ao mesmo tempo em que se colocou em situação de oferta. O profissional de RH, pouco habituado a essa nova conjuntura e despreparado para enfrentá-la, improvisou meios para suprir sua organização dos recursos necessários as suas operações. Simultaneamente, precisou desenvolver os recursos humanos disponíveis para adequá-los à tecnologia em desenvolvimento e encontrar condições para retê-los em sua organização. E, mais adiante, criou e estimulou mudanças na organização, adequando-a à nova consciência, adquirida mediante a formação e desenvolvimento do pessoal.

Em paralelo, a importância do desenvolvimento de novos produtos tem crescido muito ao longo das últimas décadas, constituindo-se atualmente no principal fator direcionador da competição em muitas indústrias.

2.2.4.3 Departamento de Sistemas de Informação

No decorrer do tempo, o papel das tecnologias de informação nas organizações vem sofrendo diversas alterações. Atualmente, as tecnologias de informação encontram-se na origem de mudanças significativas ao nível dos modelos de negócios das empresas, e constituem um elemento fundamental para a obtenção das vantagens estratégicas e competitivas. Por isso, a respectiva implementada nas organizações devem ser cuidadosamente planejada e estruturada, de modo a garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos do negócio.

Até atingir o estágio atual, a Tecnologia da Informação (TI), como é conhecida hoje, passou por grandes transformações dentro das organizações, compreendendo desde a disposição dos equipamentos no interior das empresas até a terceirização da mão-de-obra técnica e aquisição externa de Sistemas de Informação.

Um Sistema de Informação (SI) pode ser definido como um conjunto de procedimentos organizados que, quando executados, provêm informação de suporte à organização. Um SI em geral processa dados, de maneira informatizada ou não, e os apresenta para os usuários, individuais ou grupos, que são os responsáveis pela sua interpretação. A forma como se processa essa interpretação, uma atividade inerentemente humana, é extremamente importante para a compreensão da reação da organização às saídas do sistema.

2.2.4.4 Departamento de Serviços Gerais

O departamento de serviços gerais é responsável basicamente por serviços básicos e de apoio à organização como um todo. Estas atividades podem ser relacionadas à:

Serviços de segurança (contratação de empresas ou gerenciamento dos funcionários responsáveis por estas atividades);

Serviços de manutenção (manutenção de equipamentos, de veículos, da infraestrutura da empresa e de demais propriedades da organização)

Serviços de manutenção interna (compra de equipamentos para escritório, materiais básicos para continuidade das atividades de escritório e do dia-a-dia da empresa).

Normalmente, este departamento fica sob responsabilidade do gerente de serviço geral, que dentre outras funções tem como responsabilidade a organização e controle destas atividades básicas.

2.3 Competências Gerenciais

As contínuas mudanças no cenário competitivo motivam a busca de novas estratégias por parte da empresa, para garantir a sua permanência no mercado. À medida em que se torna relevante rever opções estratégicas, surgem novas demandas de desenvolvimento gerencial. No desafio de articular estratégias e competências

gerenciais, a dinâmica interna da empresa institui processos formais e informais de aprendizagem. (MOURA & BITENCOURT, 2004, p. 2)

Desde o final dos anos 80, as revoluções tecnológicas que emergiram em meio à crescente globalização dos mercados desencadearam fortes pressões competitivas, que por sua vez acabaram promovendo o acirramento da concorrência. Isso tem exigido das organizações práticas inovadoras para superar esquemas produtivos estáticos e parciais, cujos resultados praticamente atingiram seu limite.

Pode-se interpretar uma organização como uma entidade acumuladora de conhecimentos, que adquire novos conhecimentos por meio de um processo cumulativo. Ao longo do tempo os mesmos são gradualmente incorporados à estrutura formal e informal da empresa. Esse desenvolvimento organizacional pode ser caracterizado como um processo construtivo dependente da trajetória da empresa, e responsável pela criação de estruturas cada vez mais complexas derivadas da estrutura existente tendo em vista o propósito de abrigar novas funções requeridas.

A dinâmica competitiva das organizações segundo a perspectiva do desenvolvimento de competências guarda também a idéia de que as empresas estão trilhando paralelamente a mesma oportunidade abrangente, lutando para desenvolver competências semelhantes e procurando aprender mais rápido que os concorrentes antes que o mercado evolua para o próximo passo.

Segundo o dicionário Aurélio, competência significa “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade” (FERREIRA, 1996:440). Como conceito, as competências já existem a muito tempo. Na idade média, os aprendizes adquiriam as habilidades de uma arte ou profissão trabalhando com um mestre. Atualmente, o termo competência tem sido empregado pelas organizações com diferentes significados. Dependendo da área da empresa ou mesmo nas diferentes disciplinas que compõem os cursos de Administração (marketing, finanças, recursos humanos, tecnologia de informação, industrial, etc.), o termo pode assumir um significado diferente. Os significados mais comuns atribuídos a ele são: competência como autoridade, competência como capacitação, competência como competição, competência como qualificação, competência como incumbência e competência como suficiência.

A gestão de pessoas focaliza sempre a seleção e a utilização dos funcionários. A implementação de novas estratégias muitas vezes requer novas prioridades na gerência de recursos humanos, o que implica uma utilização de pessoal altamente competente, pois as mudanças oriundas do planejamento estratégico fazem com que isso seja primordial.

Embora utilizado de forma ampla para traduzir diferentes conceitos e perspectivas de análise, o termo competências guarda em sua essência a idéia de que as capacidades humanas, tanto coletivas quanto individuais, tornaram-se um dos elementos mais importantes para se estabelecer vantagens competitivas sustentáveis na realidade de hoje. (CARVALHO & BARBOSA, 2006, P. 02)

A competitividade atual faz com que as competências essenciais empresariais e humanas sejam prioritárias. Competências estas que podem ser adquiridas através da educação e treinamento, contanto é claro, com o talento individual da pessoa. Pessoas competentes são as que satisfazem os requisitos atuais, envolvendo habilidades técnicas, política e comportamentais, conseguem resultados, compartilham valores, planejam, lideram, organizam e controlam suas atividades.

Na busca da eficácia operacional, muitas empresas privadas têm focado nas pessoas como a chave do sucesso. Os conceitos de competência são muito úteis em assegurar que os funcionários estão fazendo as coisas certas, e que ajudam os dirigentes das organizações a alinhar os comportamentos e as habilidades com a direção estratégica da empresa.

Grandes desafios exigem um grande trabalho em equipe, e a qualidade mais necessária entre os membros de uma organização é o aprimoramento de suas competências e um trabalho com colaboração. Cooperação é trabalhar em conjunto e em comum acordo, com dinamismo, onde as pessoas vão além de simplesmente trabalhar uns com os outros. Cada pessoa traz algo para a discussão que dá valor ao relacionamento e sinergia à equipe.

Para Maxwell (2004), as principais características das pessoas participantes de uma equipe vencedora são as capacidades de adaptabilidade, de colaborar com o conjunto todo, de estar comprometido com a equipe e seus resultados, de ser comunicativo, competente, confiável, disciplinado, expansivo, entusiástico, intencional tornando cada ação importante, de estar consciente da sua missão, estar preparado para fazer a diferença, aperfeiçoar e ver a equipe como um todo, sempre persistente para as soluções que devem ser encontradas.

Muito se tem falado sobre as Competências Organizacionais e o papel importante de se definir as competências imprescindíveis para o sucesso dos cargos dentro das corporações.

No âmbito organizacional, é importante destacar o papel das chefias em estimular o desenvolvimento de competências em seus grupos de trabalho ou mesmo por ser um modelo ou perfil de gestor a ser seguido. Apesar de não ser uma prática consciente nas organizações no sentido de promoverem o desenvolvimento de competências gerenciais, as chefias desempenham um importante papel na formação das pessoas. (BITENCOURT, 2002, p. 11)

O processo de gestão estratégica de competências visa aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais (profissionais). A partir dessa premissa fica mais fácil de compreender os dois principais níveis de competências: organizacional e das pessoas. No primeiro nível incluem-se as *core competences* ou as competências essenciais da organização que são responsáveis pela atuação da empresa no mercado estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado na(s) especialidade(s) e especificidade(s) de cada organização.

No segundo nível, as competências das pessoas, observa-se a necessidade crescente em formar e valorizar o profissional que possa oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, que tenha uma postura aberta à inovação baseado num perfil criativo e flexível, que esteja preparado para trabalhar e estimular o desenvolvimento das outras pessoas com quem trabalha.

2.3.1 Competências Organizacionais

Dentre as teorias que abordam a competitividade das organizações, duas linhas assumem destaque a partir da década de 1990. Uma delas tem sua origem nos estudos realizados por Porter (1989). Segundo o autor, a fonte da vantagem competitiva da organização está centrada na sua capacidade de inovar e evoluir. Esta capacidade deve ser desenvolvida como uma resposta às pressões e desafios enfrentados na relação da empresa com o ambiente. Neste sentido, o autor direciona a sua linha de pensamento para o ambiente como o elemento que exerce influência fundamental na determinação das fontes de vantagem competitiva. Portanto, o ambiente impele a busca por inovação, estimulando as empresas a procurar respostas internas para fazer frente às novas demandas.

A segunda linha está centrada nos estudos de Prahalad e Hamel (1995), na obra *Competindo pelo Futuro*. Os autores utilizam o termo competência essencial para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as empresas para obter vantagem competitiva frente às suas concorrentes. Atualmente, pode-se relacionar o termo competência com uma dimensão estratégica.

A dimensão estratégica está fortemente relacionada ao fato de os autores centrarem a análise das competências coletivas. A perspectiva é de que as empresas, ao conseguirem identificar e desenvolver competências necessárias, terão obtido o passaporte para o sucesso.

A competência vista como estoque de recurso disponível na organização, e a forma como são mobilizados na relação da organização com o mercado são, na essência, as variáveis que constituem o conceito de competência organizacional. Fleury e Fleury (2001) entendem que, para que estas competências realmente assumam as características de “competências essenciais”, propiciando vantagem competitiva ao longo do tempo, “tem que estar associadas a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos” (FLEURY e FLEURY, 2001:23).

Assim como a adoção da abordagem das competências essenciais pode levar as organizações a um posicionamento competitivo nunca alcançado, também a perspectiva das competências pode ser apropriada pelas organizações para que reformulem suas políticas de gestão de pessoas. A Figura 06, a seguir, ilustra a relação entre as competências e o desempenho organizacional.

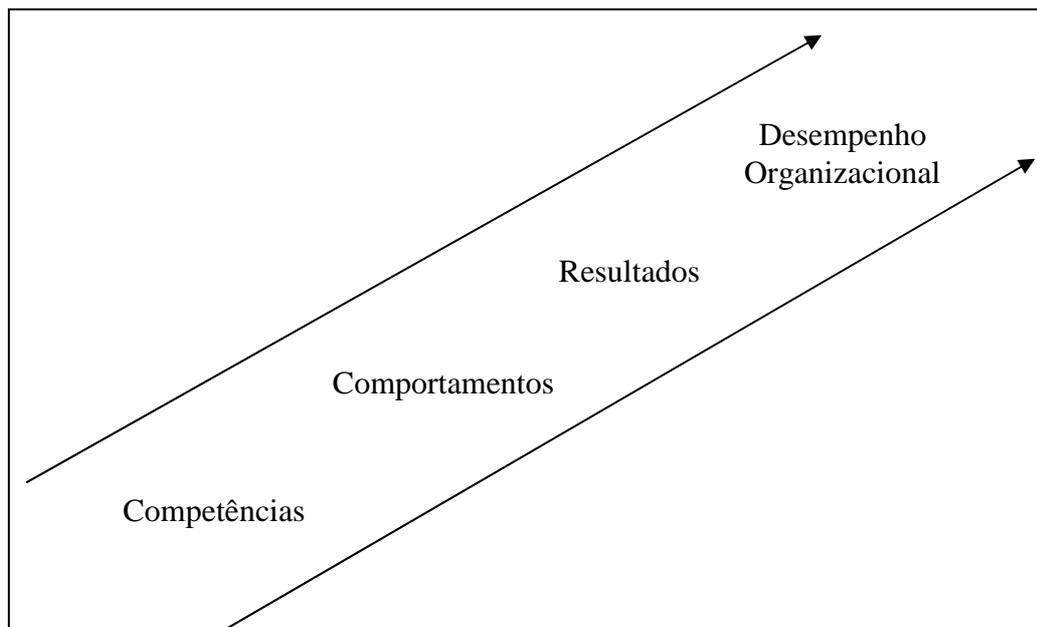


Figura 06 – Relação entre Competências e Desempenho Organizacional

Fonte: Wood Jr. (1999)

2.3.2 Competências Individuais

Para diversos autores, competência significa o conjunto de qualificações que permite com que uma pessoa apresente performance superior em um trabalho ou uma situação. Estas

competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações necessárias para que a pessoa possa atingir o nível de performance necessário.

Nesta linha, Parry (1998) desenvolveu o seguinte conceito de competência:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidade e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1998:60)

O significado mais comum dado ao termo competência está centrado na idéia de que deva focar as características que os profissionais devem possuir (input) e o que produzam resultados (output).

Contrapondo-se à idéia de competência vista como características individuais, está o conceito de que elas devem estar relacionadas para as realizações, isto é, alguma coisa que a pessoa produz e entrega. O fato de a pessoa deter as competências necessárias para um trabalho não assegura que entregará o que é demandado.

Segundo Rabaglio (2001), há muita confusão do significado de competência e ser competente:

Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que este desempenho será bom sempre. Foi competente por causalidade. Ter competências significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis, com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário (RABAGLIO, 2001, p. 2).

Para Parry (1996), competência é um conglomerado de conhecimento, habilidades e atitudes, que afeta a maior parte do trabalho de um indivíduo (um papel ou uma responsabilidade), que se correlaciona com desempenho no trabalho, que pode ser medida contra os padrões, e que pode ser melhorado via treinamento e desenvolvimento.

Pode-se definir então, competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que fazem com que a pessoa desempenhe com eficácia suas atividades em qualquer situação imposta.

De acordo com Lucia e Lepsinger (1999), um modelo de competência descreve uma combinação particular de conhecimento, habilidades e características necessárias para desempenhar eficazmente um papel em uma organização, e é usado como uma ferramenta de recursos humanos para seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento de carreira. Mas, de todos os componentes envolvidos, as características de uma

pessoa são provavelmente as mais complexas e as menos prontamente mensuráveis. Uma característica pessoal pode ser uma atitude, um talento inato, ou uma inclinação que sugere um potencial para adquirir ou usar um tipo particular de habilidade ou conhecimento.

2.3.2.1 Elementos que constituem as competências individuais

No atual mercado, o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que tenha objetivos de ascender sua carreira dentro de uma empresa. Por isso, Rabaglio (2001) divide o perfil de competências pessoais em competências técnicas e comportamentais.

As competências técnicas são basicamente pré-requisitos vinculados ao cargo ocupado pela pessoa. Têm-se, portanto, conhecimentos e habilidades específicas para a realização de suas atividades e funções específicas. O grande diferencial e desafio para os próprios indivíduos e para a empresa está em desenvolver competências comportamentais, como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo.

As competências comportamentais (Figura 07) estão relacionadas a atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Rabaglio (2001) cita como principais exemplos de competências comportamentais a iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação, cooperação, facilidade de trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia, agilidade, etc.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
Conhecimentos técnicos específicos, escolaridade, cursos, especializações, etc	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos, habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Figura 07 – Competências Pessoais.

Fonte: Rabaglio (2001, p.6)

Os elementos que constituem as competências individuais são apresentados de diversas formas, podendo mostrar variações, dependendo do autor. Entretanto, há uma

predominância em torno dos seguintes elementos que constituem a competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. Dependendo da perspectiva de cada autor, cada um dos elementos poderá assumir um grau de importância maior em relação aos demais.

2.3.2.1.1 Conhecimento

Conhecimento trata da faculdade de conhecer, noção, informação, experiência, domínio teórico e/ou prático de determinada área.

Uma das classificações que vem sendo difundida pela literatura divide o conhecimento em duas categorias: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

- **Conhecimento Explícito (abstrato):** O conhecimento explícito supõe o conhecimento objetivo e racional que as pessoas possuem. Este tipo de conhecimento é adquirido, principalmente, através da informação, via de regra pela educação formal. Esta categoria de conhecimento está codificada e estruturada e, geralmente, pode ser transferida entre as pessoas de maneira formal e relativamente fácil. Portanto, a formalização, a codificação e a sistematização deste tipo de conhecimento, por parte das organizações e das escolas, tornam rápida a sua transmissão (a um custo relativamente baixo) para um grande grupo de pessoas.

- **Conhecimento Tácito (experimental):** Esta é uma categoria de conhecimento pessoal incorporado pela experiência e envolve os chamados fatores intangíveis como crenças pessoais e sistema de valores. É um tipo de conhecimento específico do contexto, portanto, difícil de ser formalizado e comunicado. Envolve saberes cognitivos e conhecimentos técnicos. Os conhecimentos cognitivos referem-se aos modelos mentais, envolvendo a forma como percebemos e definimos a realidade. Já os elementos técnicos abarcam as capacidades concretas. A principal característica deste tipo de conhecimento está na dificuldade que as pessoas têm de poder articular tudo o que conhecem. O conhecimento tácito pode articular-se, entretanto é difícil de ser codificado, inclusive para o próprio indivíduo. A transmissão para outras pessoas é complexa e a sua reprodução em outro contexto é lenta, exigindo presença física, observação direta e supervisão permanente por parte de quem pretende transmitir o conhecimento.

2.3.2.1.2 Habilidades

Habilidade é uma qualidade de quem é hábil, aptidão, capacidade, inteligência, talento, engenho.

Habilidade implica saber como fazer, ou seja, envolve a capacidade prática, física e mental e é adquirida, principalmente, através de treinamento e da experiência adquirida. Envolve, sobretudo, o conhecimento de regras sobre procedimentos e habilidades de comunicação.

O conhecimento que suporta as habilidades não consegue transmiti-la com muita facilidade através da linguagem, considerando que para aprendê-la é necessário praticá-la. Uma das características da habilidade é que, uma vez aprendidas, são desenvolvidas automaticamente.

Algumas vezes o termo aptidão é utilizado no lugar de habilidade. Talvez porque a idéia de aptidão também possa estar associada à capacidade inata da pessoa, ao passo que a idéia de habilidade está mais relacionada a uma qualidade ou destreza, adquirida com a prática e com o exercício. De qualquer forma, a aptidão também é um componente da competência.

Dentre as diferentes habilidades necessárias aos profissionais, podemos classificá-las em três grandes grupos:

- **Habilidades Técnicas:** consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas. Esta habilidade é obtida através da instrução e/ou experiência.
- **Habilidade Humana:** consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.
- **Habilidade Conceitual:** consiste em compreender a complexidade da organização global e o ajustamento do comportamento das pessoas dentro da organização. Esta habilidade permite que o administrador se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo.

De acordo com Levy-Leboyer (1994), o desenvolvimento de habilidades está fortemente relacionado à experiência. A experiência é uma forma de aquisição dos conhecimentos, principalmente tácitos, oriundos das vivências pessoais. Diferentemente dos conhecimentos explícitos que, pelo menos no plano conceitual, são independentes dos indivíduos, os conhecimentos acumulados pela experiência são inerentes à pessoa. Neste sentido, a experiência em si mesma não pode ser transmitida aos outros.

2.3.2.1.3 Atitudes

Existem outros elementos que também integram a competência:

- Juízos de valor: são as percepções que as pessoas têm acerca da realidade ou suas crenças. Atuam como filtros, conscientes ou não, no processo de conhecimento de cada um;
- Relacionamento social: consiste na relação que as pessoas estabelecem com as outras;
- Características da personalidade: as características de personalidade das pessoas devem estar adequadas ao trabalho desenvolvido. É um elemento fundamental que pode facilitar ou dificultar no desenvolvimento de atitudes que contribuem para o desenvolvimento das competências individuais.

Percebe-se que há uma tendência, no meio acadêmico, de denominar os elementos anteriormente citados (juízos de valor, relacionamento social e traços de personalidade) como atitude, que envolveria, basicamente, a identidade e a determinação de querer fazer. Assim sendo, atitudes estão relacionadas à postura, jeito, forma de agir, procedimento.

A abordagem que parece ter maior aceitação, tanto no meio acadêmico como no empresarial, divide o conceito de competência em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude (Figura 08):

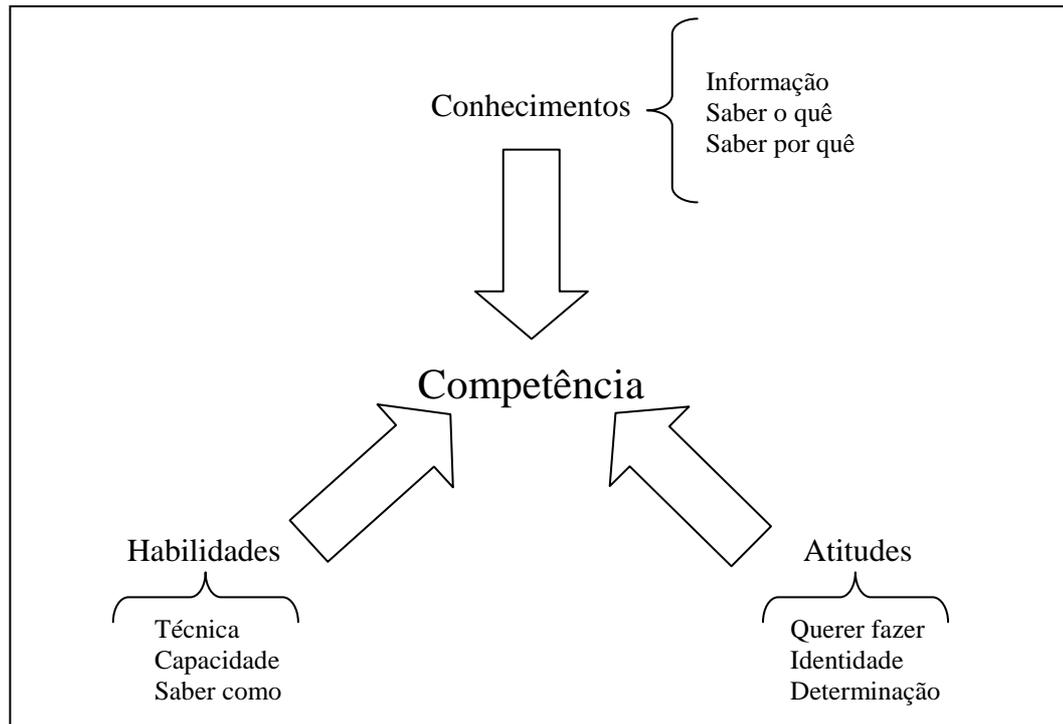


Figura 08 – Conceito de Competência.

Fonte: Durand, 2000.

O conceito de competência ainda é empregado de diferentes formas. Entretanto, em termos gerais, há convergência em torno da idéia que associa o termo competência à mobilização de recursos individuais (conhecimentos, aptidão, experiência e traços de personalidade) que, uma vez colocados em prática, podem produzir um resultado esperado (LEVY-LEBOYER, 2007).

As competências constituem um vínculo entre as missões a levar a cabo e os comportamentos postos em prática para fazê-lo, por ma parte, e as qualidades individuais necessárias para comportar-se de maneira satisfatória, por outra (LEVY-LEBOYER, 1997, p.47).

Neste sentido, as competências são a conjugação entre as características individuais e as qualidades requeridas para que uma atividade profissional seja bem executada.

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência deve agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Par os autores, competência significa:

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2000:21).

Além destas três competências, a capacidade de gerar resultados é de extrema importância, e resultado é aquilo que se resulta de um ato, de um fato, lucro, resolução.

O desenvolvimento de competências pessoais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da empresa. Nesse sentido, a questão de atitudes mais apropriadas à nova realidade proposta é chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas na organização.

Segundo Fleury e Fleury (2000), competência deve agregar valor em duas dimensões (Figura 09): valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Para os autores, competência significa:

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2000:21)

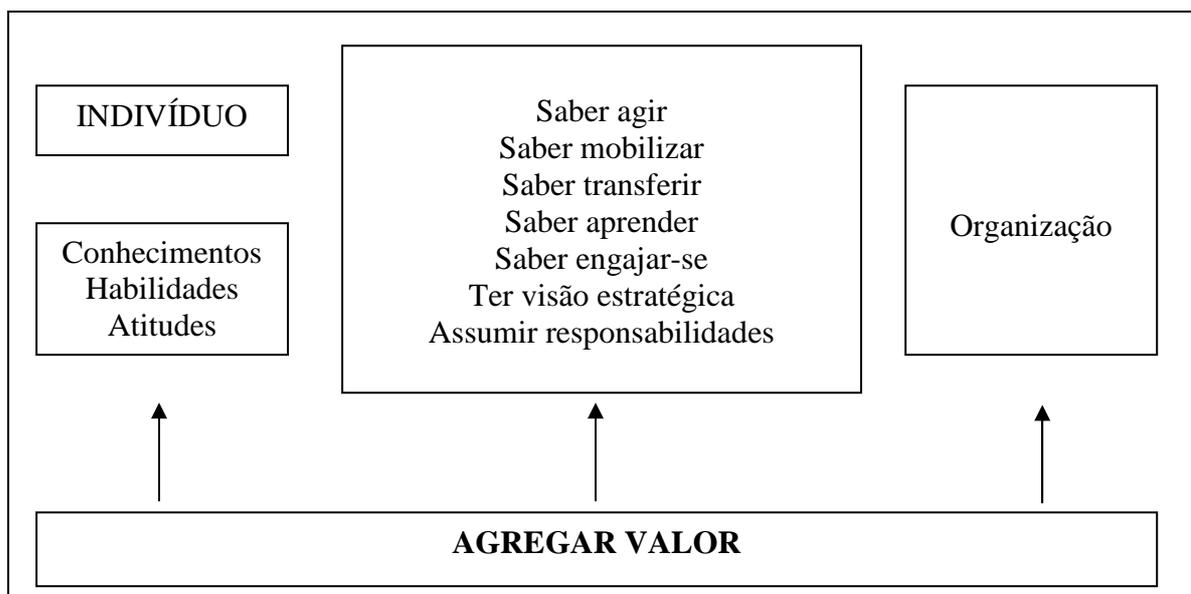


Figura 09 – Competência e Agregar valor

Fonte: Fleury e Fleury (2000)

3 METODOLOGIA

O termo “metodologia” significa estudo do método. Método é um procedimento, ou melhor, um conjunto de procedimentos necessários para alcançar os fins de uma investigação. É o procedimento geral. É o caminho percorrido em uma investigação, para se chegar ao conhecimento.

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

A Metodologia de Pesquisa, do planejamento à execução pretende servir a dois públicos distintos. Um deles (neste caso em específico) é composto pelos profissionais que desejam conduzir um projeto de pesquisa ou contar com uma estrutura para o planejamento desse projeto. Sociólogos, cientistas políticos, psicólogos, administradores públicos, planejadores municipais e outros cientistas sociais que precisem colher dados por meio de um projeto de pesquisa precisam necessariamente observar os aspectos técnicos e de execução específica de um projeto. Desta forma, a metodologia de pesquisa tem como tarefa identificar e analisar os recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as conseqüências de seu emprego.

Uma produção científica, antes de mais nada, deve apresentar sólidos conhecimentos teóricos, estreita relação com problemas reais, rígidos padrões metodológicos, imparcialidade e principalmente evitar-se os julgamentos precipitados. A pesquisa traz uma contribuição inestimável para o trato dos problemas e processos que se configuram no dia-a-dia, nas mais diferentes atividades humanas – no mundo do trabalho, nas ações comunitárias, no processo de formação, etc.

Dmitruk (2004) define pesquisa como:

Sistematizar o pensamento, articulando as contribuições historicamente produzidas a circunstâncias concretas, situadas no tempo e no espaço. Esta postura desmistifica a pesquisa, na medida em que se constitui uma prática do cotidiano e não fica apenas restrita a uns poucos mortais (iluminados), como costumam ser vistos os cientistas. Ela pode e deve ser amplamente desenvolvida pelas diferentes áreas do conhecimento e, em especial, com os profissionais em permanente processo de atualização e aprimoramento. (DMITRUK, 2004, p. 118)

O trabalho proposto é uma pesquisa científica da área das Ciências Factuais Sociais. Segundo Gil (1999), no campo das ciências sociais e humanas desenvolve-se a pesquisa social que pode ser definida como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Os trabalhos de pesquisa são orientados pelo método científico que, de acordo com Lakatos e Marconi (1998), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros), traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Aliado a esse conceito, Cervo e Bervian (2006) afirmam que o método científico quer descobrir a realidade dos fatos e esses ao serem descobertos devem, por sua vez, guiar o uso do método.

Um plano de pesquisa fornece as orientações básicas ou “receita” para a realização de um projeto. O pesquisador deve, para Hair (2005), escolher um plano que oferecerá informações relevantes sobre as questões de pesquisa e desempenhará sua função de modo mais eficiente.

A literatura apresenta vários modelos com etapas para a realização de uma pesquisa científica. Na verdade, não há um modelo único para tal. A escolha entre as várias opções possíveis depende da natureza do problema, do método pelo qual se desenvolverá o trabalho, do tipo de pesquisa, da visão de mundo do pesquisador e de tantos outros fatores.

No entanto, há certos itens que não podem deixar de ser contemplados em qualquer processo de pesquisa. Os modelos atuais buscam apresentar etapas para que as pessoas conheçam e compreendam os fenômenos da realidade, motivando-se a realizar suas pesquisas de maneira coordenada.

3.2 Classificação da Pesquisa

Existem inúmeras classificações de pesquisa. Absolutamente não existe um consenso entre os autores. Cada um apresenta sua interpretação, e elas diferem bastante umas das outras. Para se ter idéia da diversidade, alguns autores afirmam não terem encontrado padrões de terminologia de metodologia de pesquisa. Para confirmar isso, eles examinaram cinco obras de metodologia publicadas de 1993 a 1997. Ao todo, eles listaram 15 tipos de pesquisa, e concordavam em apenas duas, o equivalente a 13% do total de classificações. Cada uma incluía, no mínimo, uma classificação diferente das demais.

A maioria dos autores classifica as pesquisas quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto ao procedimento técnico para realizá-la.

De acordo com a natureza, uma pesquisa social pode ser classificada em quantitativa ou qualitativa. Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem. Embora difiram quanto a forma e a ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivos capazes de contribuir para uma melhor compreensão dos fenômenos. Pode-se distinguir o enfoque qualitativo do quantitativo, mas não seria correto afirmar que guardam relação de oposição.

A pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão e interpretação dos fenômenos, utilizando instrumentos de coletas de dados semi-estruturados que fornecem análises comportamentais mais profundas. Desta forma, pode-se classificar, quanto à natureza, como uma pesquisa qualitativa.

Nas ciências sociais, os pesquisadores, ao empregarem métodos qualitativos estão mais preocupados com o processo social do que com a estrutura social; buscam visualizar o contexto e, se possível, ter uma integração empática com o processo objeto de estudo que implique melhor compreensão do fenômeno.

Em certa medida, os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos que empregamos no nosso dia-a-dia, que têm a mesma natureza dos dados que o pesquisador qualitativo emprega em sua pesquisa.

Esta pesquisa, na forma como foi realizada, é de natureza qualitativa, pois tenta compreender detalhadamente os significados e características situacionais. Ainda assim, podemos identificar a pesquisa qualitativa como um estudo de temas no seu cenário natural, buscando interpretá-los em termos do seu significado assumido pelos indivíduos; para isso, usa uma abordagem holística, que preserva a complexidade do comportamento humano. Envolve ouvir o que as pessoas têm a nos dizer, explorando as suas idéias e preocupações

sobre determinado assunto. A pesquisa qualitativa é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações.

Uma pesquisa social pode ser classificada, quanto aos objetivos, em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo intangível, justificar-lhes os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e, normalmente, usa técnicas padronizadas de coleta de dados para estudar características de um grupo.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Do ponto de vista técnico, uma pesquisa pode ser classificada como: bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso e *ex-post facto*, além de pesquisa-ação e pesquisa participante.

Estudo de caso (aplicável a esta pesquisa) é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos.

Nas ciências, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza exploratória. Hoje, porém, é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno

contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Ora, nas ciências sociais a distinção entre fenômeno e seu contexto representa uma das grandes dificuldades com que se deparam os pesquisadores; o que, muitas vezes, chega a impedir o tratamento de determinados problemas mediante procedimentos caracterizados por alto nível de estruturação, como os experimentos e os levantamentos.

Daí, então, a crescente utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos, tais como:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e,
- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Como a coleta de dados será realizada em mais de uma empresa, podemos classificá-la como um estudo multi-caso, apresentando as mesmas características do estudo de caso, diferenciando somente no número de empresas que serão analisadas.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica; outras, é designado por escala, quando quantifica respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

Um questionário não deve ter mais do que três tipos de questões, para não confundir o respondente. Por exemplo: um grupo de perguntas que o leve a atribuir grau, outro que o leve a marcar sim ou não, outro que o leve a ordenar tópicos. O ideal é um único tipo, mas às vezes isso é limitador.

O questionário também precisa ter um número de questões que seja adequado à obtenção da resposta ao problema que se busca, mas que não canse o respondente. O questionário pode ser enviado pelos Correios, por alguém que se disponha a fazê-lo ou pode

ser apresentado na mídia eletrônica. Este será o meio utilizado para a coleta de dados desta pesquisa: a utilização de um questionário avaliando as competências gerenciais da estrutura administrativa das organizações selecionadas para tal. Em anexo, seguem os modelos que foram utilizados nos três níveis hierárquicos na gerência administrativa, pois foi aplicado um questionário em 360° (avaliação de desempenho) com relação ao gerente administrativo. Os questionários foram aplicados aos subordinados do gerente administrativo, juntamente com o seu superior, para que sejam coletados dados de todos os participantes da gerência.

O processo de avaliação de desempenho pressupõe que o desempenho de uma organização depende do desempenho de cada pessoa e da atuação dessa pessoa na equipe ou no grupo de trabalho.

A avaliação de desempenho deve avaliar o passado, corrigir desvios no presente e definir ações para o futuro. A avaliação de desempenho pode ser chamada de avaliação 360 graus, avaliação de eficiência, avaliação de mérito, avaliação pessoal, feedback 360 graus, gestão de competências, mapeamento de competências, relatório de progresso, entre vários outros nomes.

O objetivo final da avaliação do desempenho é contribuir com o desenvolvimento das pessoas na organização e com o sucesso da organização.

Os principais objetivos da avaliação de desempenho são:

- Melhorar os resultados das pessoas e da organização;
- Conhecer o potencial de cada pessoa em relação a novos desafios;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Proporcionar oportunidades de crescimento profissional e de participação na organização;
- Identificar problemas e oportunidades de melhoria relacionados à gestão de pessoas;
- Suportar decisões sobre remunerações, promoções, transferências e desligamentos;
- Estimular e incentivar o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas competências;
- Proporcionar maior adequação ao trabalho e maior produtividade;
- Melhorar a comunicação e as relações interpessoais.

O mais importante não é o nome que a avaliação de desempenho recebe, mas como ela é aplicada e como os resultados obtidos são utilizados pela organização. Avaliação de

desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação 360 graus é conhecido como um processo que expande a avaliação de performance individual do antigo modelo um-a-um a um modelo multi-fontes, pois uma das características é a quantidade de envolvidos no processo. É um processo de feedback que pode motivar a criação de um ambiente favorável aos relacionamentos, à troca de experiências e principalmente ao desenvolvimento organizacional.

Consiste em um processo dinâmico, fácil de aplicar, sigiloso e com credibilidade, realizado entre profissionais pertencentes ao mesmo círculo de influência empresarial, isto é: clientes, superiores, parceiros, fornecedores, subordinados e o profissional em foco.

Portanto, a avaliação 360° representa uma avaliação onde o profissional será avaliado por um grupo de profissionais e, inclusive sua auto-avaliação.

Nesse processo o profissional poderá ser avaliado em uma das duas áreas avaliadas e suas respectivas competências:

- Gerencial: negócios, estratégia, trabalho em grupo, relacionamento e características pessoais.
- Funcional: resultados, integração, trabalho em equipe, relacionamento e características pessoais.

Os seguintes resultados são esperados em uma avaliação 360°:

- Avaliação de performance pelo profissional quanto as competências a desenvolver.
- Medida da evolução de performance pela aplicação da avaliação 360° antes e após investir no profissional.
- Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos; obtidos pela consolidação de indicações de treinamento realizado pela avaliação 360° para cada avaliado.
- Indicador para remuneração variável.
- Sistema de feedback.

3.4 Definição da população alvo

Os objetivos da pesquisa e o escopo do estudo são essenciais na definição da população alvo que será estudada. A população alvo é o grupo completo de objetos ou elementos relevantes para o projeto de pesquisa. Muitos fatores práticos podem influenciar a definição da população alvo. Estes incluem o conhecimento do tópico de interesse, acesso aos elementos (indivíduos, empresas, etc.), disponibilidade dos elementos e de tempo.

Os elementos ou objetos disponíveis para seleção durante o processo de amostragem são conhecidos como unidades de amostragem. As unidades de amostragem podem ser pessoas, economias domésticas, partes do censo, empresas ou qualquer unidade lógica relevante para o objetivo do estudo.

A seleção do método de amostragem a ser empregado em um estudo depende de uma série de questões teóricas e práticas relacionadas. Estas incluem a consideração da natureza do estudo, seus objetivos e o tempo e orçamento disponíveis. As amostragens podem ser classificadas como probabilísticas e não-probabilísticas.

Na amostragem não-probabilística, a seleção dos elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, etc., para selecionar os elementos da amostra.

A amostragem por conveniência envolve a seleção de elementos de amostras que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias.

Esta pesquisa foi realizada com 2 empresas localizadas em Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul. Sua escolha foi por conveniência, por serem organizações que podem oferecer as informações que ajudam a responder à questão de pesquisa.

Uma das empresas, é do setor produtivo de refrigerantes, já possui mais de 50 anos de atuação e é destaque como um sucesso de vendas de seus produtos na região centro-oeste do Estado. Esta empresa foi denominada como empresa Alfa nos resultados do trabalho.

A segunda empresa, localizada no distrito industrial de Santa Maria, é de reconhecida participação no setor metal mecânico, mais especificamente no que tange produtos de escapamentos automotivos, e foi denominada como empresa Beta.

4. Análise e Interpretação dos Dados

4.1 Empresa Alfa

4.1.1 Estrutura administrativa da Empresa Alfa:

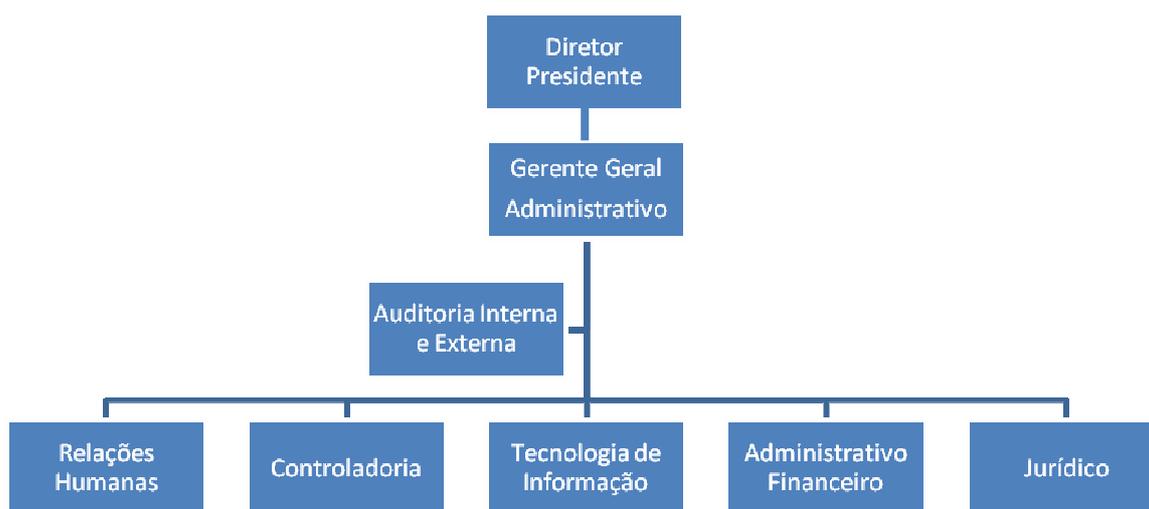


Figura 10 – Organograma da Gerência Administrativa da Empresa Alfa

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os questionários na empresa Alfa foram respondidos pelo Diretor Presidente (acima do Gerente Administrativo), pelo próprio Gerente Geral/Administrativo, pela Gerente de RH, pelo Sub-Gerente da Controladoria, pelo Gerente de TI, pelo Sub-Gerente Administrativo/Financeiro e pelo Assessor Jurídico, estes últimos localizados sob supervisão do Diretor Geral/Administrativo dentro da empresa, conforme a Figura 10.

Principais Funções das estruturas da Gerência Administrativa da empresa Alfa:

- O setor de RH é dirigido por uma Gerente de RH, e suas principais funções são de atração, retenção e desenvolvimento dos funcionários da empresa, realizando um papel fundamental na adequação das funções profissionais de cada um dos colaboradores. Além destas funções, o setor de RH é responsável pela pagadoria, abrangendo atividades como a folha de pagamento, controle das férias e dos cursos de desenvolvimento pessoal dos funcionários.
- O setor de Controladoria é dirigido por um sub-gerente. Suas principais funções são a contabilidade, o controle fiscal, demonstrativos de resultados empresariais, orçamentos, análise de custos e arquivo das informações importantes da organização.
- O setor de TI (Tecnologia de Informação) tem um gerente como responsável. Suas principais funções são ser um setor provedor de facilidades e informações para a tomada de decisão. Estas informações informatizadas são apoio para que a força de vendas desenvolva suas tarefas de maneira mais eficaz, sendo um setor aliado da gestão comercial.
- O setor Administrativo/Financeiro é supervisionado por um sub-gerente, e suas principais funções são de um agente forte de controles, controle de contas a receber, do ciclo financeiro, controle de contas a pagar, gestão de fluxo de caixa, inadimplências, previsão financeira e financiamentos, entre outras atividades.
- O setor Jurídico é coordenado por um Assessor, e suas principais funções são prevenção de ações judiciais, controle dos processos judiciais, participação em audiências como advogado ou preposto, acompanhar a legislação que envolve as atividades da empresa e a revisão de contratos que circulam pela organização.

Segundo o Diretor Presidente da empresa Alfa, o Gerente Geral/Administrativo possui competências específicas e que são muito importantes para que se atinjam as metas organizacionais.

Quanto às funções do Gerente Geral/Administrativo, o Diretor Presidente da empresa Alfa classifica-as da seguinte maneira:

Funções do Gerente Geral/Administrativo	Desempenha
Coordenação de Equipes	2º
Fechamento Contábil	3º
Entrevista de Candidatos para Emprego	--
Emissão e confecção de relatórios	4º
Controle do fluxo de caixa	1º
Compra de materiais de escritório	--
Pagamento e lançamento de contas	--
Coordenação do Jurídico	--
Coordenação da contabilidade	6º
Coordenação do RH	5º

Quadro 01 – Principais funções do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa segundo a análise do Diretor Presidente.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Quanto aos Conhecimentos, o Diretor Presidente da empresa Alfa enumera as principais:

Conhecimento	Possui	Deveria Possuir
Conhecimento em Administração de Empresas	4º	3º
Conhecimento de Economia	--	--
Conhecimento de Contabilidade Gerencial	5º	4º
Conhecimento em Matemática Financeira	--	--
Conhecimento de Sistemas de Informação	--	6º
Conhecimento de Língua Inglesa	3º	5º
Conhecimento de Língua Espanhola	--	--
Conhecimento de Técnicas de Liderança	2º	1º
Conhecimento de Gestão Estratégica	1º	2º
Conhecimento de Legislação Tributária	6º	--

Quadro 02 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa segundo a análise do Diretor Presidente.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Quanto às habilidades, o Diretor Presidente da empresa Alfa enumera as principais para o seu Gerente Geral/Administrativo:

Habilidade	Possui	Deveria Possuir
Liderança	8º	2º
Incentivo e Proatividade	3º	3º

Flexibilidade para Mudanças	1°	4°
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	2°	1°
Análise de Finanças	--	--
Capacidade de Implementar novas Idéias	7°	5°
Raciocínio Lógico/Matemático	--	--
Facilidade de Gestão de Conflitos	6°	6°
Domínio de Língua Estrangeira	5°	--
Capacidade de Gestão	4°	7°
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	--	8°

Quadro 03 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa segundo a análise do Diretor Presidente.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa

Quanto às atitudes, o Diretor Presidente da empresa Alfa enumera as principais para o seu Gerente Geral/Administrativo:

Atitude	Possui	Deveria Possuir
Senso de Responsabilidade	6°	4°
Autocontrole	7°	5°
Adaptação a novas Situações	8°	6°
Análise	10°	10°
Comunicação	9°	--
Cumprir Ordens e Determinações	--	--
Decisão	1°	2°
Liderança	2°	1°
Negociação	--	--
Organização	--	9°
Dinamismo	3°	--
Facilidade de Comunicação	4°	7°
Flexibilidade	--	8°
Trabalhar em Equipe	--	--
Noção de Prioridades	5°	--
Paciência	--	3°

Quadro 04 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa segundo a análise do Diretor Presidente.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa

Na percepção do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa, as suas principais funções realizadas durante suas atividades diárias são:

1. Coordenação de Equipes
2. Definição de Políticas na empresa
3. Definição do Planejamento Estratégico
4. Controle do Fluxo de caixa
5. Coordenação do Jurídico
6. Relacionamento com Órgãos do Estado

Além destas funções, o Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa acredita que deveria desempenhar outra função nas suas atividades, que seria a sua atualização das formas de gestão dentro da organização.

Quanto aos conhecimentos, as respostas do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa foram:

Conhecimento	Julga Possuir	Deveria Possuir
Conhecimento em Administração de Empresas	6º	1º
Conhecimento de Economia	7º	--
Conhecimento de Contabilidade Gerencial	1º	2º
Conhecimento em Matemática Financeira	5º	8º
Conhecimento de Sistemas de Informação	9º	4º
Conhecimento de Língua Inglesa	8º	6º
Conhecimento de Língua Espanhola	--	--
Conhecimento de Técnicas de Liderança	4º	5º
Conhecimento de Gestão Estratégica	3º	3º
Conhecimento de Legislação Tributária	2º	7º

Quadro 05 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da Empresa Alfa.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Quanto às habilidades, as respostas do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa foram:

Habilidade	Julga Possuir	Deveria Possuir
Liderança	5º	4º
Incentivo e Proatividade	9º	10º
Flexibilidade para Mudanças	2º	2º
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	1º	1º

Análise de Finanças	3º	5º
Capacidade de Implementar novas Idéias	9º	3º
Raciocínio Lógico/Matemático	4º	9º
Facilidade de Gestão de Conflitos	6º	6º
Domínio de Língua Estrangeira	8º	8º
Capacidade de Gestão	7º	7º
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	10º	--

Quadro 06 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo da Empresa Alfa.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Quanto às Atitudes, as respostas do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa foram:

Atitude	Julga Possuir	Deveria Possuir
Senso de Responsabilidade	2º	4º
Autocontrole	3º	6º
Adaptação a novas Situações	4º	5º
Análise	9º	9º
Comunicação	--	7º
Cumprir Ordens e Determinações	--	--
Decisão	4º	3º
Liderança	6º	2º
Negociação	--	--
Organização	--	--
Dinamismo	10º	10º
Facilidade de Comunicação	--	8º
Flexibilidade	7º	--
Trabalhar em Equipe	1º	1º
Noção de Prioridades	8º	--
Paciência	--	--

Quadro 07 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo da Empresa Alfa.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados identificaram os seguintes Conhecimentos de seu Gerente Geral/Administrativo:

Conhecimento	RH	Controladoria	TI	Adm/Fin	Jurídico
Conhecimento em Administração de Empresas	7º	1º	3º	1º	1º

Conhecimento de Economia	3 ^o	--	2 ^o	6 ^o	4 ^o
Conhecimento de Contabilidade Gerencial	1 ^o	2 ^o	1 ^o	2 ^o	3 ^o
Conhecimento em Matemática Financeira	4 ^o	8 ^o	4 ^o	3 ^o	--
Conhecimento de Sistemas de Informação	6 ^o	4 ^o	8 ^o	4 ^o	5 ^o
Conhecimento de Língua Inglesa	8 ^o	6 ^o	9 ^o	--	--
Conhecimento de Língua Espanhola	10 ^o	--	10 ^o	--	--
Conhecimento de Técnicas de Liderança	9 ^o	5 ^o	5 ^o	--	6 ^o
Conhecimento de Gestão Estratégica	5 ^o	3 ^o	6 ^o	5 ^o	2 ^o
Conhecimento de Legislação Tributária	2 ^o	7 ^o	7 ^o	7 ^o	--

Quadro 08 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa identificados pelos seus subordinados.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo deveria possuir os seguintes Conhecimentos:

Conhecimento	RH	Controladoria	TI	Adm/Fin	Jurídico
Conhecimento em Administração de Empresas	8 ^o	1 ^o	1 ^o	1 ^o	1 ^o
Conhecimento de Economia	6 ^o	6 ^o	5 ^o	4 ^o	6 ^o
Conhecimento de Contabilidade Gerencial	1 ^o	2 ^o	4 ^o	2 ^o	3 ^o
Conhecimento em Matemática Financeira	7 ^o	3 ^o	6 ^o	3 ^o	7 ^o
Conhecimento de Sistemas de Informação	5 ^o	4 ^o	3 ^o	6 ^o	--
Conhecimento de Língua Inglesa	9 ^o	--	9 ^o	--	--
Conhecimento de Língua Espanhola	10 ^o	--	10 ^o	--	--
Conhecimento de Técnicas de Liderança	4 ^o	8 ^o	2 ^o	--	4 ^o
Conhecimento de Gestão Estratégica	3 ^o	5 ^o	8 ^o	--	5 ^o
Conhecimento de Legislação Tributária	2 ^o	7 ^o	7 ^o	5 ^o	2 ^o

Quadro 09 – Conhecimentos que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa deveria possuir

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados identificaram as seguintes Habilidades de seu Gerente Geral/Administrativo:

Habilidade	RH	Controladoria	TI	Adm/Fin	Jurídico
Liderança	4 ^o	1 ^o	1 ^o	4 ^o	1 ^o
Incentivo e Proatividade	9 ^o	2 ^o	6 ^o	--	5 ^o
Flexibilidade para Mudanças	5 ^o	3 ^o	7 ^o	--	--
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	1 ^o	--	5 ^o	--	2 ^o

Análise de Finanças	3 ^o	--	2 ^o	2 ^o	--
Capacidade de Implementar novas Idéias	10 ^o	4 ^o	10 ^o	--	6 ^o
Raciocínio Lógico/Matemático	2 ^o	--	3 ^o	1 ^o	4 ^o
Facilidade de Gestão de Conflitos	6 ^o	5 ^o	4 ^o	--	7 ^o
Domínio de Língua Estrangeira	11 ^o	--	11 ^o	--	--
Capacidade de Gestão	7 ^o	6 ^o	8 ^o	3 ^o	3 ^o
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	8 ^o	--	9 ^o	--	--

Quadro 10 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo identificados pelos seus subordinados.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo deveria possuir as seguintes Habilidades:

Habilidade	RH	Controladoria	TI	Adm/Fin	Jurídico
Liderança	4 ^o	1 ^o	1 ^o	2 ^o	1 ^o
Incentivo e Proatividade	6 ^o	3 ^o	6 ^o	--	4 ^o
Flexibilidade para Mudanças	5 ^o	2 ^o	7 ^o	--	--
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	1 ^o	4 ^o	3 ^o	--	2 ^o
Análise de Finanças	3 ^o	--	8 ^o	1 ^o	--
Capacidade de Implementar novas Idéias	7 ^o	5 ^o	9 ^o	3 ^o	7 ^o
Raciocínio Lógico/Matemático	10 ^o	7 ^o	10 ^o	--	6 ^o
Facilidade de Gestão de Conflitos	8 ^o	6 ^o	4 ^o	--	5 ^o
Domínio de Língua Estrangeira	11 ^o	--	11 ^o	--	--
Capacidade de Gestão	2 ^o	8 ^o	5 ^o	4 ^o	3 ^o
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	9 ^o	9 ^o	2 ^o	--	--

Quadro 11 – Habilidades que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa deveria possuir

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados identificaram as seguintes Atitudes de seu Gerente Geral/Administrativo:

Atitudes	RH	Controladoria	TI	Adm/Fin	Jurídico
Senso de Responsabilidade	3 ^o	3 ^o	3 ^o	2 ^o	--
Autocontrole	13 ^o	1 ^o	4 ^o	1 ^o	2 ^o
Adaptação a novas Situações	14 ^o	5 ^o	8 ^o	--	--
Análise	4 ^o	--	15 ^o	--	--
Comunicação	7 ^o	--	9 ^o	--	5 ^o

Cumprir Ordens e Determinações	8°	--	2°	--	--
Decisão	2°	2°	1°	3°	6°
Liderança	5°	4°	5°	--	1°
Negociação	15°	--	6°	--	--
Organização	6°	6°	14°	5°	--
Dinamismo	9°	--	13°	--	4°
Facilidade de Comunicação	--	--	7°	--	--
Flexibilidade	12°	7°	10°	--	3°
Trabalhar em Equipe	11°	8°	11°	--	7°
Noção de Prioridades	10°	--	12°	4°	--
Paciência	1°	9°	16°	--	--

Quadro 12 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo identificados pelos seus subordinados.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa deveria possuir as seguintes atitudes:

Atitudes	RH	Controladoria	TI	Adm/Fin	Jurídico
Senso de Responsabilidade	7°	2°	--	--	4°
Autocontrole	8°	1°	--	--	6°
Adaptação a novas Situações	9°	3°	--	4°	--
Análise	6°	9°	4°	--	--
Comunicação	3°	--	6°	--	7°
Cumprir Ordens e Determinações	12°	5°	2°	--	--
Decisão	2°	--	1°	--	--
Liderança	1°	4°	3°	2°	1°
Negociação	10°	--	5°	--	--
Organização	13°	--	8°	--	5°
Dinamismo	15°	--	10°	5°	2°
Facilidade de Comunicação	--	6°	7°	--	--
Flexibilidade	11°	7°	13°	3°	3°
Trabalhar em Equipe	4°	--	9°	1°	--
Noção de Prioridades	5°	--	11°	--	--
Paciência	14°	8°	12°	--	--

Quadro 13 – Atitudes que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da empresa Alfa deveria possuir

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

4.2 Empresa Beta

4.2.1 Estrutura administrativa da Empresa Beta:

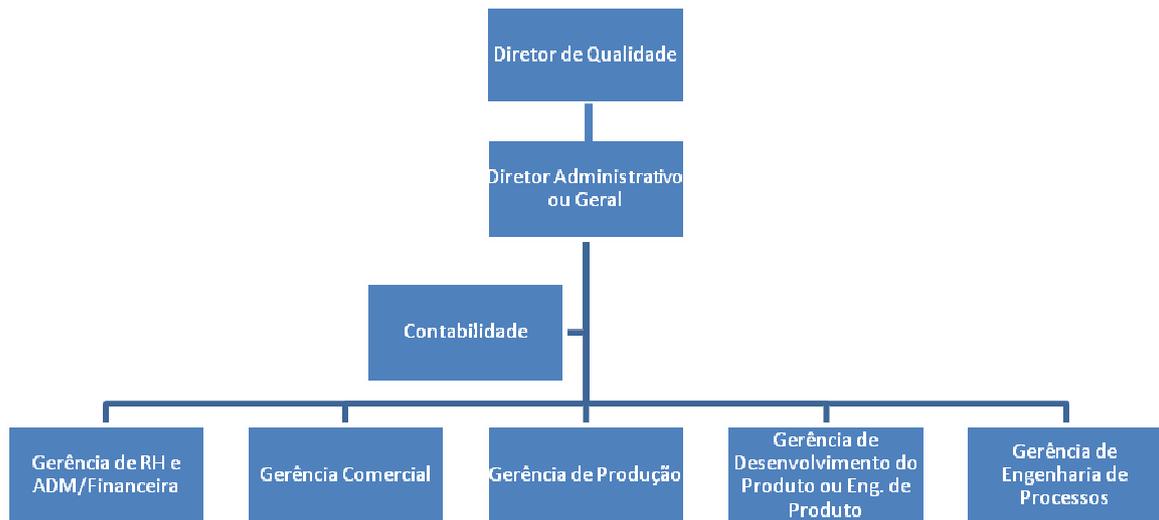


Figura 11 – Organograma da Gerência Administrativa da Empresa Beta

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os questionários na empresa Beta foram respondidos pelo Diretor de Qualidade (acima do Gerente Administrativo), pelo próprio Gerente Administrativo, e pelos demais funcionários que são subordinados ao Gerente, conforme a Figura 11.

Principais Funções das estruturas da Gerência Administrativa da empresa Beta:

- A Gerência de Qualidade realiza a gestão e controle da qualidade, procurando manter a certificação e o sistema da ISO 9000.
- A Gerência de RH e Administração/Financeira tem como funções principais o controle de tudo que é referente aos Recursos Humanos da empresa, controles financeiros, faturamento e contas a pagar e a receber.
- A Gerência Comercial realiza o controle das vendas, dos representantes e da expedição de materiais e controle de estoques.
- A Gerência de Produção realiza o controle geral da produção da fábrica e da emissão de Ordens de Pedidos de clientes da empresa.

- A Gerência de Desenvolvimento do Produto ou Engenharia do Produto é responsável pela gestão do desenvolvimento e alterações relativas ao produto da empresa.
- A Gerência de Engenharia de Processos é responsável pela gestão da manutenção das máquinas e ferramentas, controle dos processos e melhorias internas para uma maior eficácia nas operações da empresa.

Segundo o Diretor de Qualidade da empresa Beta, o Gerente Geral/Administrativo possui competências específicas e que são muito importantes para que se atinjam as metas organizacionais e se tenha um desempenho concreto no alcance dos objetivos organizacionais.

Quanto às funções do Gerente Geral/Administrativo, o Diretor de Qualidade da empresa Beta classifica-as da seguinte maneira:

Funções do Gerente Geral/Administrativo	Desempenha
Coordenação de Equipes	2 ^o
Fechamento Contábil	3 ^o
Entrevista de Candidatos para Emprego	--
Emissão e confecção de relatórios	4 ^o
Controle do fluxo de caixa	1 ^o
Compra de materiais de escritório	--
Pagamento e lançamento de contas	--
Coordenação do Jurídico	--
Coordenação da contabilidade	5 ^o
Coordenação do RH	6 ^o
Coordenação dos Procedimentos	7 ^o
Monitorar o Planejamento Estratégico	8 ^o

Quadro 14 – Principais funções do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta segundo a análise do Diretor de Qualidade.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Quanto aos Conhecimentos, o Diretor de Qualidade da empresa Beta enumera as principais:

Conhecimento	Possui	Deveria Possuir
Conhecimento em Administração de Empresas	1 ^o	1 ^o
Conhecimento de Economia	5 ^o	7 ^o
Conhecimento de Contabilidade Gerencial	2 ^o	6 ^o
Conhecimento em Matemática Financeira	--	3 ^o

Conhecimento de Sistemas de Informação	--	2 ^o
Conhecimento de Língua Inglesa	--	--
Conhecimento de Língua Espanhola	--	--
Conhecimento de Técnicas de Liderança	3 ^o	4 ^o
Conhecimento de Gestão Estratégica	4 ^o	5 ^o
Conhecimento de Legislação Tributária	--	--

Quadro 15 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta segundo a análise do Diretor de Qualidade.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Quanto às habilidades, o Diretor de Qualidade da empresa Beta enumera as principais para o seu Gerente Geral/Administrativo:

Habilidade	Possui	Deveria Possuir
Liderança	3 ^o	1 ^o
Incentivo e Proatividade	--	6 ^o
Flexibilidade para Mudanças	--	4 ^o
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	--	5 ^o
Análise de Finanças	2 ^o	--
Capacidade de Implementar novas Idéias	--	8 ^o
Raciocínio Lógico/Matemático	1 ^o	7 ^o
Facilidade de Gestão de Conflitos	--	2 ^o
Domínio de Língua Estrangeira	--	--
Capacidade de Gestão	4 ^o	3 ^o
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	5 ^o	--

Quadro 16 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta segundo a análise do Diretor de Qualidade.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa

Quanto às atitudes, o Diretor de Qualidade da empresa Beta enumera as principais para o seu Gerente Geral/Administrativo:

Atitude	Possui	Deveria Possuir
Senso de Responsabilidade	--	--
Autocontrole	3 ^o	--
Adaptação a novas Situações	4 ^o	--
Análise	5 ^o	1 ^o
Comunicação	--	--
Cumprir Ordens e Determinações	--	--

Decisão	6 ^o	3 ^o
Liderança	1 ^o	2 ^o
Negociação	7 ^o	8 ^o
Organização	8 ^o	9 ^o
Dinamismo	--	7 ^o
Facilidade de Comunicação	--	6 ^o
Flexibilidade	--	--
Trabalhar em Equipe	9 ^o	4 ^o
Noção de Prioridades	2 ^o	5 ^o
Paciência	--	--

Quadro 17 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta segundo a análise do Diretor de Qualidade.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa

Na percepção do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta, as suas principais funções realizadas durante suas atividades diárias são:

1. Coordenação de Equipes
2. Coordenação do Financeiro
3. Coordenação do Planejamento Estratégico
4. Conduzir processos para mudança na cultura da Organização
5. Identificar novas oportunidades
6. Controle do Fluxo de caixa
7. Coordenação do Jurídico

Quanto aos conhecimentos, as respostas do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta foram:

Conhecimento	Julga Possuir	Deveria Possuir
Conhecimento em Administração de Empresas	1 ^o	2 ^o
Conhecimento de Economia	5 ^o	5 ^o
Conhecimento de Contabilidade Gerencial	4 ^o	4 ^o
Conhecimento em Matemática Financeira	8 ^o	7 ^o
Conhecimento de Sistemas de Informação	9 ^o	8 ^o
Conhecimento de Língua Inglesa	7 ^o	6 ^o
Conhecimento de Língua Espanhola	10 ^o	9 ^o
Conhecimento de Técnicas de Liderança	3 ^o	1 ^o

Conhecimento de Gestão Estratégica	2 ^o	3 ^o
Conhecimento de Legislação Tributária	6 ^o	10 ^o

Quadro 18 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da Empresa Beta.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Quanto às habilidades, as respostas do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta foram:

Habilidade	Julga Possuir	Deveria Possuir
Liderança	5 ^o	4 ^o
Incentivo e Proatividade	9 ^o	10 ^o
Flexibilidade para Mudanças	2 ^o	2 ^o
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	1 ^o	1 ^o
Análise de Finanças	3 ^o	5 ^o
Capacidade de Implementar novas Idéias	9 ^o	3 ^o
Raciocínio Lógico/Matemático	4 ^o	9 ^o
Facilidade de Gestão de Conflitos	6 ^o	6 ^o
Domínio de Língua Estrangeira	8 ^o	8 ^o
Capacidade de Gestão	7 ^o	7 ^o
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	10 ^o	--

Quadro 19 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo da Empresa Beta.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Quanto às Atitudes, as respostas do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta foram:

Atitude	Julga Possuir	Deveria Possuir
Senso de Responsabilidade	7 ^o	8 ^o
Autocontrole	6 ^o	6 ^o
Adaptação a novas Situações	8 ^o	7 ^o
Análise	11 ^o	9 ^o
Comunicação	5 ^o	10 ^o
Cumprir Ordens e Determinações	--	--
Decisão	1 ^o	1 ^o
Liderança	2 ^o	2 ^o
Negociação	4 ^o	3 ^o
Organização	9 ^o	11 ^o
Dinamismo	3 ^o	4 ^o

Facilidade de Comunicação	10 ^o	5 ^o
Flexibilidade	12 ^o	15 ^o
Trabalhar em Equipe	13 ^o	12 ^o
Noção de Prioridades	14 ^o	13 ^o
Paciência	--	14 ^o

Quadro 20 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo da Empresa Beta

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados identificaram os seguintes Conhecimentos de seu Gerente Geral/Administrativo:

Conhecimento	RH e ADM/Fin	Comercial	Produção	Des. Produto	Eng. Processos
Conhecimento em Administração de Empresas	1 ^o	1 ^o	1 ^o	3 ^o	2 ^o
Conhecimento de Economia	6 ^o	4 ^o	5 ^o	7 ^o	--
Conhecimento de Contabilidade Gerencial	5 ^o	2 ^o	2 ^o	4 ^o	3 ^o
Conhecimento em Matemática Financeira	7 ^o	--	--	6 ^o	--
Conhecimento de Sistemas de Informação	4 ^o	5 ^o	--	8 ^o	4 ^o
Conhecimento de Língua Inglesa	--	--	--	--	--
Conhecimento de Língua Espanhola	--	8 ^o	--	--	--
Conhecimento de Técnicas de Liderança	3 ^o	3 ^o	3 ^o	1 ^o	1 ^o
Conhecimento de Gestão Estratégica	2 ^o	7 ^o	4 ^o	2 ^o	5 ^o
Conhecimento de Legislação Tributária	8 ^o	6 ^o	--	5 ^o	6 ^o

Quadro 21 – Conhecimentos do Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta identificados pelos seus subordinados.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo deveria possuir os seguintes Conhecimentos:

Conhecimento	RH e ADM/Fin	Comercial	Produção	Des. Produto	Eng. Processos
Conhecimento em Administração de Empresas	1 ^o	1 ^o	1 ^o	3 ^o	3 ^o
Conhecimento de Economia	6 ^o	5 ^o	7 ^o	4 ^o	--
Conhecimento de Contabilidade Gerencial	5 ^o	3 ^o	6 ^o	5 ^o	5 ^o
Conhecimento em Matemática Financeira	7 ^o	9 ^o	3 ^o	9 ^o	--
Conhecimento de Sistemas de Informação	4 ^o	8 ^o	2 ^o	10 ^o	6 ^o
Conhecimento de Língua Inglesa	9 ^o	7 ^o	--	7 ^o	7 ^o
Conhecimento de Língua Espanhola	--	10 ^o	--	8 ^o	--

Conhecimento de Técnicas de Liderança	3 ^o	4 ^o	4 ^o	1 ^o	2 ^o
Conhecimento de Gestão Estratégica	2 ^o	2 ^o	5 ^o	2 ^o	1 ^o
Conhecimento de Legislação Tributária	8 ^o	6 ^o	--	6 ^o	4 ^o

Quadro 22 – Conhecimentos que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta deveria possuir

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados identificaram as seguintes Habilidades de seu Gerente Geral/Administrativo:

Habilidade	RH e ADM/Fin	Comercial	Produção	Des. Produto	Eng. Processos
Liderança	1 ^o	5 ^o	3 ^o	3 ^o	1 ^o
Incentivo e Proatividade	4 ^o	3 ^o	--	4 ^o	--
Flexibilidade para Mudanças	--	7 ^o	--	5 ^o	5 ^o
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	3 ^o	1 ^o	--	1 ^o	2 ^o
Análise de Finanças	--	9 ^o	2 ^o	8 ^o	--
Capacidade de Implementar novas Idéias	--	6 ^o	--	6 ^o	6 ^o
Raciocínio Lógico/Matemático	--	8 ^o	1 ^o	7 ^o	--
Facilidade de Gestão de Conflitos	--	10 ^o	--	9 ^o	3 ^o
Domínio de Língua Estrangeira	--	--	--	--	--
Capacidade de Gestão	2 ^o	4 ^o	4 ^o	10 ^o	4 ^o
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	5 ^o	2 ^o	5 ^o	2 ^o	--

Quadro 23 – Habilidades do Gerente Geral/Administrativo identificados pelos seus subordinados.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo deveria possuir as seguintes Habilidades:

Habilidade	RH e ADM/Fin	Comercial	Produção	Des. Produto	Eng. Processos
Liderança	1 ^o	2 ^o	1 ^o	1 ^o	2 ^o
Incentivo e Proatividade	6 ^o	6 ^o	6 ^o	8 ^o	--
Flexibilidade para Mudanças	2 ^o	7 ^o	4 ^o	6 ^o	3 ^o
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	5 ^o	10 ^o	5 ^o	5 ^o	7 ^o
Análise de Finanças	7 ^o	8 ^o	--	9 ^o	6 ^o
Capacidade de Implementar novas Idéias	8 ^o	5 ^o	8 ^o	7 ^o	5 ^o
Raciocínio Lógico/Matemático	9 ^o	9 ^o	7 ^o	11 ^o	--
Facilidade de Gestão de Conflitos	3 ^o	4 ^o	2 ^o	2 ^o	4 ^o

Domínio de Língua Estrangeira	10 ^o	11 ^o	--	10 ^o	--
Capacidade de Gestão	4 ^o	1 ^o	3 ^o	3 ^o	1 ^o
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	--	3 ^o	--	4 ^o	--

Quadro 24 – Habilidades que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta deveria possuir

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados identificaram as seguintes Atitudes de seu Gerente Geral/Administrativo:

Atitudes	RH e ADM/Fin	Comercial	Produção	Des. Produto	Eng. Processos
Senso de Responsabilidade	3 ^o	5 ^o	--	5 ^o	2 ^o
Autocontrole	4 ^o	4 ^o	3 ^o	6 ^o	1 ^o
Adaptação a novas Situações	--	14 ^o	4 ^o	11 ^o	--
Análise	9 ^o	12 ^o	5 ^o	7 ^o	--
Comunicação	5 ^o	13 ^o	--	10 ^o	6 ^o
Cumprir Ordens e Determinações	--	6 ^o	--	16 ^o	--
Decisão	6 ^o	8 ^o	6 ^o	8 ^o	7 ^o
Liderança	1 ^o	7 ^o	1 ^o	1 ^o	4 ^o
Negociação	--	10 ^o	7 ^o	9 ^o	--
Organização	--	9 ^o	8 ^o	4 ^o	5 ^o
Dinamismo	--	2 ^o	--	12 ^o	--
Facilidade de Comunicação	7 ^o	1 ^o	--	13 ^o	3 ^o
Flexibilidade	8 ^o	15 ^o	--	14 ^o	--
Trabalhar em Equipe	2 ^o	11 ^o	9 ^o	2 ^o	--
Noção de Prioridades	--	3 ^o	2 ^o	3 ^o	--
Paciência	--	16 ^o	--	15 ^o	5 ^o

Quadro 25 – Atitudes do Gerente Geral/Administrativo identificados pelos seus subordinados.

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

Os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta deveria possuir as seguintes atitudes:

Atitudes	RH e ADM/Fin	Comercial	Produção	Des. Produto	Eng. Processos
Senso de Responsabilidade	--	8 ^o	--	--	--
Autocontrole	--	9 ^o	--	--	--
Adaptação a novas Situações	4 ^o	5 ^o	--	1 ^o	4 ^o

Análise	10 ^o	4 ^o	1 ^o	--	3 ^o
Comunicação	6 ^o	10 ^o	--	--	5 ^o
Cumprir Ordens e Determinações	--	7 ^o	--	--	--
Decisão	9 ^o	1 ^o	3 ^o	4 ^o	1 ^o
Liderança	1 ^o	3 ^o	2 ^o	3 ^o	6 ^o
Negociação	8 ^o	2 ^o	8 ^o	--	--
Organização	--	6 ^o	9 ^o	--	7 ^o
Dinamismo	5 ^o	14 ^o	7 ^o	--	--
Facilidade de Comunicação	7 ^o	15 ^o	6 ^o	--	--
Flexibilidade	--	13 ^o	--	--	--
Trabalhar em Equipe	2 ^o	11 ^o	4 ^o	--	--
Noção de Prioridades	3 ^o	12 ^o	5 ^o	2 ^o	2 ^o
Paciência	--	16 ^o	--	--	--

Quadro 26 – Atitudes que os subordinados julgam que o Gerente Geral/Administrativo da empresa Beta deveria possuir

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir, apresentamos as conclusões que se chegou e que vêm a responder ao nosso objetivo principal, qual seja, identificar as competências gerenciais dos gerentes administrativos para a otimização da gestão estratégica nas duas empresas onde os questionários foram aplicados. Evidentemente, este estudo não teve a intenção de esgotar o tema que é complexo, entretanto, possibilitou levantar elementos que, esperamos, possam apoiar decisões quando ao desenvolvimento das competências gerenciais dos Gerentes Administrativos.

Se por um lado, é uma área que necessita ser amplamente (re)pensada e existe um vasto caminho a ser trilhado, por outro, existe uma diversidade de novas oportunidades não apenas de (re)pensar a formação e desenvolvimento das pessoas mas também de se rever as articulações estratégicas das empresas e de se questionar as opções e alternativa a serem seguidas e construídas com base nas competências gerenciais dos gerentes de todas as áreas da organização.

Para que este objetivo principal fosse atingido, foram propostos outros objetivos específicos, que eram (1) identificar quais são os principais modelos de gestão estratégica propostos pelos autores para as organizações na atualidade; (2) avaliar quais são as diferentes estruturas encontradas nas empresas que serão pesquisadas e as diferentes funções do Gerente Administrativo; (3) para as empresas estudadas, identificar quais são as competências gerenciais esperadas e presentes com relação ao Gerente Administrativo.

Através da revisão bibliográfica, foi possível analisar e descrever alguns dos principais modelos de planejamento estratégico e a importância do processo de gestão estratégica abordados pelos principais autores desta área. Em seguida, pôde-se dar destaque em relação às diferentes maneiras de estruturarmos um departamento ou gerência, em especial, a Administrativa. A partir dos diferentes métodos e motivos para estruturarmos de

maneira tão específica cada estrutura na organização, era evidente que diferentes estruturas poderiam ser identificadas, o que foi constatado com a coleta de dados nas duas organizações.

Também através de uma revisão da bibliografia sobre competências, pode-se apresentar as três principais competências que um indivíduo apresenta que são os seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes, bem como dar a importância devida do seu desenvolvimento para que a empresa tenha gerentes mais eficientes nos seus diversos departamentos, aliando suas decisões e seu perfil à estratégia da empresa.

Após a construção dos questionários para o cargo superior do Gerente Administrativo, para o próprio Gerente Administrativo e para seus subordinados, foram coletados os dados que estariam respondendo ao objetivo principal do trabalho:

Funções do Gerente Administrativo			
Superior Empresa Alfa	Ger Administrativo Alfa	Superior Empresa Beta	Ger Administrativo Beta
Controle do fluxo de caixa	Coordenação de equipes	Controle do fluxo de caixa	Coordenação de equipes
Coordenação de equipes	Definição de Políticas da empresa	Coordenação de equipes	Coordenação do financeiro
Fechamento contábil	Coordenação P. Estratégico	Fechamento contábil	Coordenação P. Estratégico
Emissão e confecção de relatórios	Controle Fluxo de Caixa	Emissão e confecção de relatórios	Conduzir processos para mudança
Coordenação do RH	Coordenação Jurídico	Coordenação da contabilidade	Identificar novas oportunidades

Quadro 27 – Principais funções do Gerente Administrativo identificadas nas empresas Alfa e Beta

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa e análise dos dados.

Conhecimentos do Gerente Administrativo - Alfa					
Superior		Gerente Administrativo		Subordinado	
Deveria Possuir	Possui	Julga Possuir	Deveria possuir	Possui	Deveria possuir
Técnicas de Liderança	Gestão Estratégica	Contabilidade Gerencial	Adm de empresas	Adm de empresas	Adm de empresas
Gestão Estratégica	Técnicas de Liderança	Legislação Tributária	Contabilidade Gerencial	Contabilidade Gerencial	Contabilidade Gerencial
Adm de empresas	Língua Inglesa	Gestão Estratégica	Gestão Estratégica	Economia	Legislação Tributária
Contabilidade Gerencial	Adm de empresas	Técnicas de Liderança	Sistemas de Informação	Gestão Estratégica	Matemática Financeira
Língua Inglesa	Contabilidade Gerencial	Matemática Financeira	Técnicas de Liderança	Legislação Tributária	Sistemas de Informação

Quadro 28 – Conhecimentos identificados na empresa Alfa

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa e análise dos dados.

Conhecimentos do Gerente Administrativo - Beta					
Superior		Gerente Administrativo		Subordinado	
Deveria Possuir	Possui	Julga Possuir	Deveria possuir	Possui	Deveria possuir
Adm de empresas	Adm de empresas	Adm de empresas	Técnicas de Liderança	Adm de empresas	Adm de empresas
Contabilidade Gerencial	Sistemas de Informação	Gestão Estratégica	Adm de empresas	Contabilidade Gerencial	Gestão Estratégica
Técnicas de Liderança	Matemática Financeira	Técnicas de Liderança	Gestão Estratégica	Técnicas de Liderança	Técnicas de Liderança
Gestão Estratégica	Técnicas de Liderança	Contabilidade Gerencial	Contabilidade Gerencial	Gestão Estratégica	Economia
Economia	Gestão Estratégica	Economia	Economia	Economia	Contabilidade Gerencial

Quadro 29 – Conhecimentos identificados na empresa Beta

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa e análise dos dados.

Habilidades do Gerente Administrativo - Alfa					
Superior		Gerente Administrativo		Subordinado	
Deveria Possuir	Possui	Julga Possuir	Deveria possuir	Possui	Deveria possuir
Flex para mudanças	Relacionamento Interp	Relacionamento Interp	Relacionamento Interp	Liderança	Liderança
Relacionamento Interp	Liderança	Flex para mudanças	Flex para mudanças	Raciocínio Lóg/Mat	Análise de Finanças
Incentivo e Proatividade	Incentivo e Proatividade	Análise de Finanças	Implementar novas idéias	Relacionamento Interp	Relacionamento Interp
Capacidade de Gestão	Flex para mudanças	Raciocínio Lóg/Mat	Liderança	Análise de finanças	Implementar novas idéias
Língua estrangeira	Implementar novas idéias	Liderança	Análise de Finanças	Incentivo e Proatividade	Incentivo e Proatividade

Quadro 30 – Habilidades identificadas na empresa Alfa

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa e análise dos dados.

Habilidades do Gerente Administrativo - Beta					
Superior		Gerente Administrativo		Subordinado	
Deveria Possuir	Possui	Julga Possuir	Deveria possuir	Possui	Deveria possuir
Liderança	Raciocínio Lóg/Mat	Relacionamento Interp.	Relacionamento Interp.	Relacionamento Interp.	Liderança
Gestão de Conflitos	Finanças	Flex para mudanças	Flex para mudanças	Trabalhar sob pressão	Gestão de Conflitos
Gestão	Liderança	Análise de Finanças	Implementar novas idéias	Liderança	Gestão de Conflitos
Flex para Mudanças	Gestão	Raciocínio Lóg/Mat	Liderança	Capacidade de Gestão	Trabalhar sob pressão
Relacionamento Interp.	Trabalhar sob pressão	Liderança	Análise de Finanças	Flex. para mudanças	Flex para mudanças

Quadro 31 – Habilidades identificadas na empresa Beta

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa e análise dos dados.

Atitudes do Gerente Administrativo - Alfa					
Superior		Gerente Administrativo		Subordinado	
Deveria Possuir	Possui	Julga Possuir	Deveria possuir	Possui	Deveria possuir
Decisão	Liderança	Trabalhar em Equipe	Trabalhar em Equipe	Autocontrole	Liderança
Liderança	Decisão	Senso de Responsabilidade	Liderança	Decisão	Decisão
Dinamismo	Paciência	Autocontrole	Decisão	Senso de responsabilidade	Senso de responsabilidade
Facilidade de Comunicação	Senso de Responsabilidade	Adaptação novas situações	Autocontrole	Liderança	Dinamismo
Noção de Prioridades	Autocontrole	Decisão	Adaptação novas situações	Cumprir ordens e determ	Trabalhar em equipe

Quadro 32 – Atitudes identificadas na empresa Alfa

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa e análise dos dados.

Atitudes do Gerente Administrativo - Beta					
Superior		Gerente Administrativo		Subordinado	
Deveria Possuir	Possui	Julga Possuir	Deveria possuir	Possui	Deveria possuir
Comunicação	Liderança	Decisão	Decisão	Liderança	Decisão
Liderança	Noção de prioridades	Liderança	Liderança	Trabalho em equipe	Liderança
Decisão	Autocontrole	Dinamismo	Negociação	Autocontrole	Noção de prioridades
Trabalhar em equipe	Adaptação novas situações	Negociação	Dinamismo	Senso de responsabilidade	Adapt novas situações
Noção de prioridades	Análise	Comunicação	Facilidade de Comunicação	Facilidade de comunicação	Negociação

Quadro 33 – Atitudes identificadas na empresa Beta

Fonte: Questionário de Coleta de dados da pesquisa e análise dos dados.

Com base nestas informações, podemos concluir que muitas das funções, dos conhecimentos, habilidades e atitudes presentes no Gerente Administrativo não são as esperadas pelos seus superiores nem tampouco pelos seus subordinados. Isto ficou claro quando foram identificados uma série de alterações nas prioridades de importância de cada um destes itens.

Os principais conhecimentos que os superiores esperam do Gerente Administrativo são: conhecimentos de técnicas de liderança, conhecimentos em gestão estratégica e conhecimento de administração de empresas, enquanto os seus subordinados identificam em seus Gerentes Administrativos os seguintes conhecimentos: conhecimento em administração de empresas, conhecimento de contabilidade gerencial e conhecimento de economia.

As principais habilidades que os superiores esperam do Gerente Administrativo são: facilidade de relacionamento interpessoal, liderança e facilidade de gestão de conflitos. Os subordinados identificaram as principais habilidades como sendo: liderança, facilidade de relacionamento interpessoal e raciocínio lógico/matemático.

As principais atitudes que os superiores esperam do Gerente Administrativo são: liderança, decisão e análise. Os subordinados identificaram as principais atitudes como sendo: liderança, senso de responsabilidade e decisão.

Ao identificarmos estas características, fica evidente que o desenvolvimento das pessoas juntamente com uma empresa que possui seu planejamento estratégico bem formulado (e suas ações baseadas nele) é muito importante, pois é necessário treinamento e adequações dos seus gerentes para que desempenhem suas funções da melhor maneira possível.

O papel da organização é fundamental para o desenvolvimento destas competências gerenciais, pois é ela que identifica as que são necessárias e faz com que seu funcionário seja estimulado a se desenvolver. Assim, a verdadeira relação entre gestão estratégica e as competências gerenciais, é que as pessoas são peças chaves em qualquer processo de planejamento e tarefas dentro da organização. E a empresa deve desenvolver seus funcionários para que ele verdadeiramente tenha condições de ser um otimizador no processo de gestão da estratégia organizacional.

6. RECOMENDAÇÕES

Seguem algumas recomendações, fruto da análise dos resultados do estudo. As recomendações não estão, necessariamente, ordenadas por importância ou por prioridade.

- Avaliar os impactos da implantação de um sistema de desenvolvimento das principais competências gerenciais identificadas neste estudo;
- Sensibilizar a alta administração das duas instituições avaliadas quanto a importância de implementação de planos de desenvolvimento de competências gerenciais;
- Envolver, principalmente os gerentes administrativos, na discussão de novas adequações e busca de conhecimentos para trabalharem com as novas funções que o meio lhes apresenta;
- Estudar a possibilidade de realizar este trabalho novamente em um número maior de empresas, possibilitando uma análise estatística dos resultados coletados, a fim de apresentar novos pareceres sobre o assunto;
- Avaliar os demais Gerentes da empresa, a fim de identificar as competências gerenciais destes profissionais;
- Desenvolver esforços no sentido de buscar uma melhoria nas condições de treinamento e desenvolvimento pessoal dos gerentes;
- Refazer este estudo que, em virtude de tempo, não foi possível uma análise estatística sobre os dados coletados, bem como aumentar o número de empresas participantes na pesquisa;

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

5.1 Livros em Português

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. **Organização e métodos**: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: perspectiva comportamental & abordagem contingencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

DMITRUK, Hilda Beatriz. **Cadernos metodológicos**: diretriz do trabalho científico. 6. ed. Chapecó: Argos, 2004.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Fundo de Cultura. Rio de Janeiro: Atlas, 1964.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

HALL, R. H. **Organizações**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo dicionário da língua portuguesa (Aurélio)**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

- HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- FERREIRA, Antônio Carlos. **A empresa: como organizar e dirigir**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza. **Gestão do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, E.M. ; MARCONI, M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIMA, M. (Coord.) **Gestão de marketing**. Série Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- LITTERER, Joseph A. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.
- LUCIA, Anntoinette D.; LEPSINGER, Richard; **Modelos de competência: apontando fatores críticos de sucesso nas organizações**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
- MAXWELL, John C. **Competências pessoais que as empresas procuram: seja o profissional que toda equipe deseja**. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Briam. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- NEWMAN, William. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PARKER, Richard A.; REA, Louis M. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentado um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2001.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHNEIDER, Elisabeth de Sá *et all.* **Manual de normatização de trabalhos técnicos, científicos e culturais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia. Ltda, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 1989.

WOOD, Thomaz Jr. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1999.

5.2 Livros em outras Línguas

STRATEGIC business planning: a dynamic system for improving performance & competitive advantage. 2nd. ed., London: Business Knowledge Transfer Ltd, 2002.

BRYSON, J.M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

COLLEY, John L.; DOYLE, Jacqueline L.; LOGAN, George W.; STETTINIUS, Wallace. **Corporate Governance**. New York: The McGraw-Hill Companies, 2003.

KAUFMAN, Roger; OAKLEY-BROWNE, Hugh; WATKINGS, Ryan; LEIGH, Doug. **Strategic planning for success**: aligning people, performance, and payoffs. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

THOMPSON, A; STRICKLAND, AJ. **Strategic management**. Illinois: Irwin Homessod, 2000.

_____. **Strategic management**. Illinois: Irwin Homessod, 2003.

5.3 Artigos Nacionais

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; FERRAZ, Dalini Marcolino; LOPES, Daniel Paulino Teixeira. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002. **Anais...** Salvador (BA): ANPAD, 2002.

_____. É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2003. **Anais...** : ANPAD, 2003.

BECKER, Grace Vieira; RUAS, Roberto Lima. Formação e desenvolvimento de competências organizacionais: desvendando uma trajetória na competitividade empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações - uma reflexão crítica a partir da percepção de um grupo de gestores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002. **Anais...** Salvador (BA): ANPAD, 2002.

CARVALHO, Selma; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. O desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo aplicado ao ensino a distância via internet. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

CORDEIRO, Marcelo Antonio Lisboa; PEREIRA, Leonardo Lisboa. A nova visão baseada em competência: análise da sua capacidade explicativa diante das visões tradicionais da administração estratégica. [S.l.: s.n., 19--].

FELLOWS, Amanda Zauli. Diversidade cultural: competências para gerenciá-la. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

GOMES, Cláudia Maffini; GOUVÊA, Maria Aparecida; AMORIN, Wilson Aparecido Costa de. Avaliação da competência estratégica nas organizações. [S.l.: s.n., 19--].

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2003. **Anais...** Atibaia (SP): ANPAD, 2003.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002. **Anais...** Salvador (BA): ANPAD, 2002.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues da. Gestão universitária, competências gerenciais e seus recursos: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2003. **Anais...** Atibaia (SP): ANPAD, 2003.

5.4 Artigos em outras Línguas

PARRY, S.R. **The Quest for Competencies**. Revista "Training", pp. 48-56; julho/1996.

5.5 Pesquisa na Internet em Português

ESTRADA, R.J.S. **Modelo de Gestão Estratégica**, 2004. Disponível em: <<http://www.nge.ct.ufsm.br>> Acesso em 28 março 2007, às 23:00.

ANEXOS

Anexo 1

Questionário para o Superior do Gerente Administrativo

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____ Quant. Subordinados: ____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Participa de Entidades de Classe? Quais?

- () CRA (Conselho Regional de Administração)
- () ANEFAC (Associação Nacional de Executivos Finan. Admin. Contabilidade)
- () Outra. Qual? _____
- () Não participo.

Cada gerente desempenha funções específicas na organização. O Gerente Administrativo é responsável por diversas atividades, entre elas, coordenação, controle, realização de projetos, etc.

1. Analisando as principais atividades e funções atribuídas ao Gerente Administrativo, enumere as **funções** que o Gerente Administrativo **atualmente desempenha** em seu cargo, classificando-a da mais realizada (01) até a atividade menos freqüente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não são realizadas:

- () Coordenação de Equipes
- () Fechamento Contábil
- () Entrevista de Candidatos para emprego
- () Emissão e confecção de relatórios
- () Controle do fluxo de caixa
- () Compra de materiais de escritório
- () Pagamento e lançamento de contas
- () Coordenação do Jurídico
- () Coordenação da contabilidade
- () Coordenação do RH
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____

É comum encontrarmos Gerentes que desempenham funções diferenciadas em seu setor. Isto ocorre basicamente em virtude das mudanças e das necessidades típicas de cada empresa e de suas situações corriqueiras apresentadas a este profissional.

2. Além das funções citadas acima, você acredita que o Gerente Administrativo **deveria desempenhar** outras funções?

- () Não.
- () Sim. Qual? _____
- () Sim. Qual? _____
- () Sim. Qual? _____

3. Ainda analisando as atividades do Gerente Administrativo, você julga que **não deveria realizar** alguma das funções atuais?

- () Não.
- () Sim. Qual? _____
- () Sim. Qual? _____
- () Sim. Qual? _____

Na busca da eficácia operacional, muitas empresas têm focado nas pessoas como a chave do sucesso. Os conceitos de competência são muito úteis em assegurar que os funcionários estão fazendo as coisas certas, e que ajudam os dirigentes das organizações a alinhar os comportamentos e as habilidades com a direção estratégica da empresa.

Para Parry (1996), competência é um conglomerado de **conhecimento, habilidades e atitudes**, que afeta a maior parte do trabalho de um indivíduo (um papel ou uma responsabilidade), que se correlaciona com desempenho no trabalho, que pode ser medida contra os padrões, e que pode ser melhorado via treinamento e desenvolvimento.

Desta forma, Conhecimento, Habilidades e Atitudes são as Competências Gerenciais do Profissional.

Conhecimento trata da faculdade de conhecer, noção, informação, experiência, domínio teórico e/ou prático de determinada área.

4. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente Administrativo enumere, em ordem decrescente de importância, os **Conhecimentos** que julgas que ele *atualmente possui* para desempenhar suas funções como gerente administrativo. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- () Conhecimento em Administração de Empresas
- () Conhecimento de Economia
- () Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- () Conhecimento de Matemática Financeira
- () Conhecimento de Sistemas de Informação
- () Conhecimento de Língua Inglesa
- () Conhecimento de Língua Espanhola
- () Conhecimento de Técnicas de Liderança
- () Conhecimento de Gestão Estratégica
- () Conhecimento de Legislação Tributária
- () Outro. Qual? _____
- () Outro. Qual? _____
- () Outro. Qual? _____

5. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, enumere-os de forma decrescente de importância os que o Gerente Administrativo *deveria possuir* para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de forma decrescente de importância, e novamente, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

- () Conhecimento em Administração de Empresas
- () Conhecimento de Economia
- () Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- () Conhecimento de Matemática Financeira
- () Conhecimento de Sistemas de Informação
- () Conhecimento de Língua Inglesa
- () Conhecimento de Língua Espanhola
- () Conhecimento de Técnicas de Liderança

- () Conhecimento de Gestão Estratégica
- () Conhecimento de Legislação Tributária
- () Outro. Qual? _____
- () Outro. Qual? _____
- () Outro. Qual? _____

Habilidade é uma qualidade de quem é hábil, aptidão, capacidade, inteligência, talento, engenho.

6. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente Administrativo enumere, em ordem decrescente de importância, as **Habilidades** que julgas que ele *atualmente possui* no decorrer de suas funções como Gerente Administrativo. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- () Liderança
- () Incentivo e Proatividade
- () Flexibilidade para mudanças
- () Facilidade de relacionamento interpessoal
- () Conhecimento de Finanças
- () Capacidade de implementar novas idéias
- () Raciocínio lógico/matemático
- () Facilidade de gestão de conflitos
- () Domínio de Língua Estrangeira
- () Capacidade de Gestão
- () Capacidade de trabalhar sob pressão
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____

7. No seu ponto de vista, enumere de forma decrescente as **Habilidades** que o Gerente Administrativo *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de forma decrescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- () Liderança
- () Incentivo e Proatividade
- () Flexibilidade para mudanças
- () Facilidade de relacionamento interpessoal
- () Conhecimento de Finanças
- () Capacidade de implementar novas idéias
- () Raciocínio lógico/matemático
- () Facilidade de gestão de conflitos
- () Domínio de Língua Estrangeira
- () Capacidade de Gestão
- () Capacidade de trabalhar sob pressão
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____

Atitudes estão relacionadas à postura, jeito, forma de agir, procedimento na realização das atividades dentro da organização.

8. Enumere em forma decrescente de importância as principais **Atitudes** que *julgas* que o seu Gerente Administrativo *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- () Senso de Responsabilidade
- () Autocontrole
- () Adaptação a novas situações
- () Análise
- () Comunicação
- () Cumprir ordens e determinações
- () Decisão
- () Liderança
- () Negociação
- () Organização
- () Dinamismo
- () Facilidade de comunicação
- () Flexibilidade
- () Trabalhar em Equipe
- () Noção de Prioridades
- () Paciência
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____

9. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Gerente Administrativo *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma decrescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- () Senso de Responsabilidade
- () Autocontrole
- () Adaptação a novas situações
- () Análise
- () Comunicação
- () Cumprir ordens e determinações
- () Decisão
- () Liderança
- () Negociação
- () Organização
- () Dinamismo
- () Facilidade de comunicação
- () Flexibilidade
- () Trabalhar em Equipe
- () Noção de Prioridades
- () Paciência
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____

Anexo 2

Questionário para o Gerente Administrativo

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa: _____

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____ Quant. Subordinados: ____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Participa de Entidades de Classe? Quais?

- CRA (Conselho Regional de Administração)
- ANEFAC (Associação Nacional de Executivos Finan. Admin. Contabilidade)
- Outra. Qual? _____
- Não participo.

A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa. As empresas normalmente possuem sua estrutura organizacional adequada às suas necessidades operacionais/estratégicas. De certa forma, a Gerência Administrativa possui controle sobre determinados departamentos (ou sub-departamentos) que auxiliam nas suas atividades fins.

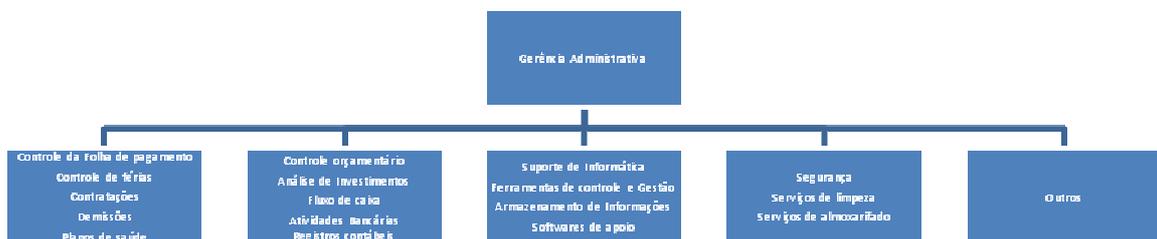
Ao verificarmos um organograma (representação gráfica e abreviada da organização) típico/generalista de uma empresa, poderíamos representar a Gerência Administrativa da seguinte forma:



1. Como o fenômeno de departamentalização é típico para cada caso, analisando a estrutura do setor Administrativo da organização onde trabalha, represente através de um organograma como ela é dividida de acordo com os setores/departamentos ligados à esta Gerência.

O funcionograma é um gráfico de organização, de uso restrito aos respectivos órgãos adotantes, tendo como finalidade principal o detalhamento das atividades/tarefas que compõem uma função, da qual se originou um órgão no organograma. Assim, o supervisor de um órgão, na prática, para melhor coordenar o trabalho, constitui alguns módulos, integrados por equipes, cada uma desenvolvendo um processo diferente, correspondendo a um agregado de atividades/tarefas afins.

Estes diferentes setores/departamentos ligados à Gerência Administrativa desempenham papel fundamental para que a organização atinja com êxito aos seus objetivos. Cada um, portanto, apresenta funções específicas que farão com que a Gerência Administrativa trabalhe com sucesso. Com base no organograma apresentado acima, poderíamos enumerar algumas funções de cada um destes setores/departamentos em um funcionograma:



2. Na sua concepção, como representaria (através de um funcionograma) as principais funções que cada um dos setores/departamentos apresentados no organograma da Gerência Administrativa da sua organização? (utilize um funcionograma semelhante ao organograma para representar as funções na sua empresa)

Cada gerente desempenha funções específicas na organização. O Gerente Administrativo é responsável por diversas atividades, entre elas, coordenação, controle, realização de projetos, etc.

3. Em suas atividades diárias, enumere as *funções* que *atualmente desempenha* em seu cargo, classificando-a da mais realizada (01) até a atividade menos freqüente (último número), deixando em branco as que, por ventura, não realiza:

- () Coordenação de Equipes
- () Fechamento Contábil
- () Entrevista de Candidatos para emprego
- () Emissão e confecção de relatórios
- () Controle do fluxo de caixa
- () Compra de materiais de escritório
- () Pagamento e lançamento de contas
- () Coordenação do Jurídico
- () Coordenação da contabilidade
- () Coordenação do RH
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____

É comum encontrarmos Gerentes que desempenham funções diferenciadas em seu setor. Isto ocorre basicamente em virtude das mudanças e das necessidades típicas de cada empresa e de suas situações corriqueiras apresentadas a este profissional.

4. Além das funções citadas acima, você acredita que o Gerente Administrativo *deveria desempenhar* outras funções?

- () Não.
- () Sim. Qual? _____
- () Sim. Qual? _____
- () Sim. Qual? _____

5. Ainda analisando as atividades do Gerente Administrativo, você julga que *não* deveria realizar alguma das funções atuais?

- () Não.
- () Sim. Qual? _____
- () Sim. Qual? _____
- () Sim. Qual? _____

Na busca da eficácia operacional, muitas empresas têm focado nas pessoas como a chave do sucesso. Os conceitos de competência são muito úteis em assegurar que os funcionários estão fazendo as coisas certas, e que ajudam os dirigentes das organizações a alinhar os comportamentos e as habilidades com a direção estratégica da empresa.

Para Parry (1996), competência é um conglomerado de **conhecimento, habilidades e atitudes**, que afeta a maior parte do trabalho de um indivíduo (um papel ou uma responsabilidade), que se correlaciona com desempenho no trabalho, que pode ser medida contra os padrões, e que pode ser melhorado via treinamento e desenvolvimento.

Desta forma, Conhecimento, Habilidades e Atitudes são as Competências Gerenciais do Profissional.

Conhecimento trata da faculdade de conhecer, noção, informação, experiência, domínio teórico e/ou prático de determinada área.

5. Analisando os conhecimentos apresentados, classifique quais os **Conhecimentos** que **atualmente possui** para desempenhar suas funções como gerente administrativo. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- () Conhecimento em Administração de Empresas
- () Conhecimento de Economia
- () Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- () Conhecimento de Matemática Financeira
- () Conhecimento de Sistemas de Informação
- () Conhecimento de Língua Inglesa
- () Conhecimento de Língua Espanhola
- () Conhecimento de Técnicas de Liderança
- () Conhecimento de Gestão Estratégica
- () Conhecimento de Legislação Tributária
- () Outro. Qual? _____
- () Outro. Qual? _____
- () Outro. Qual? _____

6. Analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, enumere-os de forma decrescente de importância os que o Gerente Administrativo **deveria possuir** para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível. (sendo 01 como o principal, numerando os demais de forma decrescente de importância, e novamente, deixando em branco algum que julgues desnecessário)

- () Conhecimento em Administração de Empresas
- () Conhecimento de Economia
- () Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- () Conhecimento de Matemática Financeira
- () Conhecimento de Sistemas de Informação
- () Conhecimento de Língua Inglesa
- () Conhecimento de Língua Espanhola
- () Conhecimento de Técnicas de Liderança
- () Conhecimento de Gestão Estratégica
- () Conhecimento de Legislação Tributária
- () Outro. Qual? _____
- () Outro. Qual? _____
- () Outro. Qual? _____

Habilidade é uma qualidade de quem é hábil, aptidão, capacidade, inteligência, talento, engenho.

7. Numere, em ordem decrescente de importância, quais são as **Habilidades** que **julgas possuir** no decorrer de suas funções como Gerente Administrativo. Numere da habilidade que

julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- () Liderança
- () Incentivo e Proatividade
- () Flexibilidade para mudanças
- () Facilidade de relacionamento interpessoal
- () Conhecimento de Finanças
- () Capacidade de implementar novas idéias
- () Raciocínio lógico/matemático
- () Facilidade de gestão de conflitos
- () Domínio de Língua Estrangeira
- () Capacidade de Gestão
- () Capacidade de trabalhar sob pressão
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____

8. No seu ponto de vista, enumere de forma decrescente as **Habilidades** que o Gerente Administrativo *deveria possuir* para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de forma decrescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- () Liderança
- () Incentivo e Proatividade
- () Flexibilidade para mudanças
- () Facilidade de relacionamento interpessoal
- () Conhecimento de Finanças
- () Capacidade de implementar novas idéias
- () Raciocínio lógico/matemático
- () Facilidade de gestão de conflitos
- () Domínio de Língua Estrangeira
- () Capacidade de Gestão
- () Capacidade de trabalhar sob pressão
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____

Atitudes estão relacionadas à postura, jeito, forma de agir, procedimento na realização das atividades dentro da organização.

9. Enumere em forma decrescente de importância as principais **Atitudes** que *julgas possuir* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- () Senso de Responsabilidade
- () Autocontrole
- () Adaptação a novas situações
- () Análise
- () Comunicação

- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

10. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Gerente Administrativo **deveria possuir** para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma decrescente de importância, deixando em branco a(s) que, porventura, julgares desnecessária).

- Senso de Responsabilidade
- Autocontrole
- Adaptação a novas situações
- Análise
- Comunicação
- Cumprir ordens e determinações
- Decisão
- Liderança
- Negociação
- Organização
- Dinamismo
- Facilidade de comunicação
- Flexibilidade
- Trabalhar em Equipe
- Noção de Prioridades
- Paciência
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

Anexo 3

Questionário para os Subordinados do Gerente Administrativo

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO

Identificação do Respondente:

Nome: _____

Sexo : () M () F Idade: ____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro. Qual? _____

Empresa:

Empresa Atual: _____

Admissão: ___/___/_____ Cargo Atual: _____

Cargo do Superior: _____ Quant. Subordinados: ____ pessoas

Contratação: () CLT () PJ () Terceirizado () Outro. Qual? _____

Formação:

Ensino Técnico () Sim. Qual? _____ () Não

Superior () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Especialização () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Mestrado () Sim. Qual(is)? _____ () Não

Participa de Entidades de Classe? Quais?

- () CRA (Conselho Regional de Administração)
- () ANEFAC (Associação Nacional de Executivos Finan. Admin. Contabilidade)
- () Outra. Qual? _____
- () Não participo.

Na busca da eficácia operacional, muitas empresas têm focado nas pessoas como a chave do sucesso. Os conceitos de competência são muito úteis em assegurar que os funcionários estão fazendo as coisas certas, e que ajudam os dirigentes das organizações a alinhar os comportamentos e as habilidades com a direção estratégica da empresa.

Para Parry (1996), competência é um conglomerado de **conhecimento, habilidades e atitudes**, que afeta a maior parte do trabalho de um indivíduo (um papel ou uma responsabilidade), que se correlaciona com desempenho no trabalho, que pode ser medida contra os padrões, e que pode ser melhorado via treinamento e desenvolvimento.

Desta forma, Conhecimento, Habilidades e Atitudes são as Competências Gerenciais do Profissional.

Conhecimento trata da faculdade de conhecer, noção, informação, experiência, domínio teórico e/ou prático de determinada área.

1. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente Administrativo enumere, em ordem decrescente de importância, os **Conhecimentos** que julgas que ele **atualmente possui** para desempenhar suas funções como gerente administrativo. Numere do conhecimento que julga o mais importante (01) até o menos importante (último número), deixando em branco os que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- () Conhecimento em Administração de Empresas
- () Conhecimento de Economia
- () Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- () Conhecimento de Matemática Financeira
- () Conhecimento de Sistemas de Informação
- () Conhecimento de Língua Inglesa
- () Conhecimento de Língua Espanhola
- () Conhecimento de Técnicas de Liderança
- () Conhecimento de Gestão Estratégica
- () Conhecimento de Legislação Tributária
- () Outro. Qual? _____
- () Outro. Qual? _____
- () Outro. Qual? _____

2. Na sua concepção, analisando os **Conhecimentos** sobre outra ótica, enumere-os de forma decrescente de importância os que o Gerente Administrativo **deveria possuir** para que ele desempenhasse suas funções da melhor maneira possível (sendo 01 como o principal, numerando os demais de forma decrescente de importância, e novamente, deixando em branco algum que julgues desnecessário).

- Conhecimento em Administração de Empresas
- Conhecimento de Economia
- Conhecimento em Contabilidade Gerencial
- Conhecimento de Matemática Financeira
- Conhecimento de Sistemas de Informação
- Conhecimento de Língua Inglesa
- Conhecimento de Língua Espanhola
- Conhecimento de Técnicas de Liderança
- Conhecimento de Gestão Estratégica
- Conhecimento de Legislação Tributária
- Outro. Qual? _____
- Outro. Qual? _____
- Outro. Qual? _____

Habilidade é uma qualidade de quem é hábil, aptidão, capacidade, inteligência, talento, engenho.

3. Tendo como base a sua convivência com seu Gerente Administrativo enumere, em ordem decrescente de importância, as **Habilidades** que julgas que ele **atualmente possui** no decorrer de suas funções como Gerente Administrativo. Numere da habilidade que julga a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- Liderança
- Incentivo e Proatividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos
- Domínio de Língua Estrangeira
- Capacidade de Gestão
- Capacidade de trabalhar sob pressão
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____
- Outra. Qual? _____

4. No seu ponto de vista, enumere de forma decrescente as **Habilidades** que o Gerente Administrativo **deveria possuir** para desempenhar suas funções da melhor forma possível (sendo 01 como a principal habilidade, numerando as demais de forma decrescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- Liderança
- Incentivo e Proatividade
- Flexibilidade para mudanças
- Facilidade de relacionamento interpessoal
- Conhecimento de Finanças
- Capacidade de implementar novas idéias
- Raciocínio lógico/matemático
- Facilidade de gestão de conflitos

- () Domínio de Língua Estrangeira
- () Capacidade de Gestão
- () Capacidade de trabalhar sob pressão
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____

Atitudes estão relacionadas à postura, jeito, forma de agir, procedimento na realização das atividades dentro da organização.

5. Enumere em forma decrescente de importância as principais **Atitudes** que *julgas* que o seu Gerente Administrativo *possui* na realização de suas tarefas. Numere da atitude que identifica como a mais importante (01) até a menos importante (último número), deixando em branco as que, por ventura, não se enquadram em sua análise.

- () Senso de Responsabilidade
- () Autocontrole
- () Adaptação a novas situações
- () Análise
- () Comunicação
- () Cumprir ordens e determinações
- () Decisão
- () Liderança
- () Negociação
- () Organização
- () Dinamismo
- () Facilidade de comunicação
- () Flexibilidade
- () Trabalhar em Equipe
- () Noção de Prioridades
- () Paciência
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____

6. No seu ponto de vista, quais seriam as principais **Atitudes** que o Gerente Administrativo *deveria possuir* para desempenhar suas funções na organização? (sendo 01 como a principal atitude, numerando as demais de forma decrescente de importância, deixando em branco a(s) que, por ventura, julgares desnecessária).

- () Senso de Responsabilidade
- () Autocontrole
- () Adaptação a novas situações
- () Análise
- () Comunicação
- () Cumprir ordens e determinações
- () Decisão
- () Liderança
- () Negociação
- () Organização
- () Dinamismo

- () Facilidade de comunicação
- () Flexibilidade
- () Trabalhar em Equipe
- () Noção de Prioridades
- () Paciência
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____
- () Outra. Qual? _____

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)