

FACULDADES ALVES FARIAS - ALFA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Badran Awad Odeh

DIAGNÓSTICO DE PERFIS COMPORTAMENTAIS DE GESTORES EM
AMBIENTE DE NEGÓCIOS

GOIÂNIA

2009

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

FACULDADES ALVES FARIAS - ALFA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Badran Awad Odeh

DIAGNÓSTICO DE PERFIS COMPORTAMENTAIS DE GESTORES EM
AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Dissertação apresentada à coordenação do Mestrado em Desenvolvimento Regional pela Faculdade Alves Farias, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

GOIÂNIA

2009

Badran Awad Odeh

**DIAGNÓSTICO DE PERFIS COMPORTAMENTAIS DE GESTORES EM
AMBIENTE DE NEGÓCIOS**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós Graduação em Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional da Faculdade Alves Farias, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Regional. Área de concentração Gestão e Estratégias de Empreendimentos.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho - ALFA
(Orientador)

Prof. Dr. José Gaspar Nayme Novelli

Prof. Dr. Paulo César Bontempo - Alfa

**GOIÂNIA
2009**

Este trabalho é dedicado aos meus familiares,
amigos e mestres, que contribuíram para o
meu crescimento intelectual e pessoal

Agradeço a Deus, por me possibilitar a realização deste mestrado, e pelos “mentores“ que colocou em meu caminho.

A minha esposa Ana Lúcia Sagaz Odeh, pela paciência, carinho e apoio que sempre oferece.

Ao meu filho Ibraim Sagaz Odeh, que quando me desanimava, só de pensar nele, me dava forças para continuar, para dedicá-lo aos meus sonhos, materializados neste trabalho.

Aos meus pais, Awad Mahmud Odeh e Ibtissam Messalmeh, por seu exemplo de dedicação, honestidade e amor ao próximo, por sempre estarem dispostos a me apoiar.

Ao professor Bento Alves da Costa Filho, sob cuja orientação desenvolvi este trabalho de forma segura e por suas intervenções.

Aos meus colegas do Neo Química, que gentilmente colaboraram para a coleta de dados para a pesquisa, muitos, inclusive, trazendo suas contribuições pessoais, sob a forma de material sobre o tema.

Ao Neo Química, pela oportunidade de realizar esta pesquisa junto a seu corpo gerencial.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de Pesquisa	10
1.2 Objetivos	10
1.3 Metodologia da Pesquisa	11
1.3.1 Instrumento de coleta de dados	12
1.4. Estrutura do Trabalho	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Gestão de Pessoas e Liderança - Evolução da Gestão de Pessoas	14
2.2 O Líder Organizacional	17
2.3 O Líder Estratégico	20
2.4 Modelos de Comportamentos Organizacionais e suas influencias na liderança	23
2.5 As competências de Liderança	27
2.6 Mapeamento de Competências	30
2.7 Formas de Avaliação de Perfil de Competências	33
2.8 Como Mensurar Competências	33
3. ANÁLISE DO CASO - DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS EM LABORATÓRIO FARMACÊUTICO	37
4. CONCLUSÕES	60
5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	61
6. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	62
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
8. ANEXOS	65
8.1 O Pólo Industrial de Anápolis	69

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 1 - Quadro modelo de comportamento organizacional	24
TABELA 2 – Macro processos organizacionais	42
TABELA 3 - Tabulação processo comercializar – GAP	47
TABELA 4 – Tabulação processo operações logísticas – GAP	49
TABELA 5 – Tabulação processo produzir – GAP	55
TABELA 6 – Tabulação processo suportar – GAP	58
TABELA 7 – Questionário de avaliação de perfil comportamental	66
TABELA 8 – Peso macro processo	67
TABELA 9 – Modelo avaliação perfil gerencial – processo comercializar	68
FIGURA 1 – Estilo de liderança de acordo com a teoria Hersey e Blanchard	19
FIGURA 2 – Mapa emocional	23
FIGURA 3 – Identificação do gap de competências	35
FIGURA 4 – Identificação do gap de competências - processo	36
FIGURA 5 – Laboratório Neo Química Com. e Ind. Ltda	38
FIGURA 6 – Histórico Laboratório Neo Química Com. e Ind. Ltda	39

RESUMO

Em decorrência das grandes exigências do mercado, as organizações passam constantemente por mudanças que vêm afetando diretamente os resultados corporativos. A liderança tem papel essencial em traduzir as mudanças do mercado e fazer com que estas se reflitam em resultados positivos para a organização. A pesquisa em questão trata do diagnóstico de perfil de competências em nível gerencial, considerando o contexto de mudanças constantes do mercado de trabalho. Desta forma, faz-se mister identificar a percepção dos gerentes em relação à importância de cada competência para cada grupo de cargos ocupados. Para isso buscou-se, junto à literatura especializada, as contribuições de autores referentes ao tema, de forma a contribuir para a fundamentação teórica do trabalho. Em campo, foi adotado o estudo de caso em empresa situada no pólo industrial de Anápolis (GO), o Laboratório Neo Química Comércio e Indústria Ltda. Os resultados do estudo mostraram o quanto é importante poder ter mapeado o perfil dos gerentes e entender melhor quais são as necessidades e estágios que cada um deles se apresenta. A organização em posse destas informações pode além de avaliar quais são as necessidades de desenvolvimento, pode perceber e ajustar potenciais em projetos e processos específicos, aproveitando o máximo o potencial individual.

Palavras-chave: Mudança; Diagnóstico de perfil; Grau de Importância; Gerentes; GAP.

ABSTRACT

Due to the high demands of the market, organizations are constantly going through changes, which have direct impact on corporate results. Leadership has an essential role in translating these changes with the objective to reflect in positive outcomes for the organization. The study in question focuses the diagnostic profile of skills on a managerial level, considering the context of constant changes in the labor market. Therefore, identifying the perception of managers regarding the degree of importance of each skill to each group of posts occupied is essential. With this objective, the work of different authors who contribute to the specialized literature was consulted in order to establish the theoretical fundamentals of this study. In the field, the case study methodology was adopted for the assessment of Laboratório Neo Química Comércio e Indústria Ltda, located in the industrial district of Anápolis (GO). The results of the study evidence the importance of being capable of mapping the managers' profile and of having a better understanding of the necessities and the different stages in which these occur. In possession of this information, the organization can not only determine where development is required, but can also detect and adjust potentials in projects and specific processes, extracting the utmost out of each potential.

Keywords: Change; Leadership; Diagnostics Profile; Skills; Degree of Importance; GAP.

1. INTRODUÇÃO

A compreensão do comportamento organizacional deve levar em consideração o indivíduo e o grupo em situação de trabalho. A percepção das questões relacionadas com lideranças, poder, processos, estruturas, aprendizado, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

Desta forma o comportamento organizacional está se estabelecendo firmemente como um campo próprio de estudo por meio de suas teorias e técnicas de pesquisa, onde o papel gerencial está fortemente alinhado ao comportamento e à estrutura organizacional no qual está inserido. Segundo Robbins (2002, p.3):

Gerentes são também responsáveis pela concepção da estrutura da organização. Chamamos a esta função organização. Ela inclui a determinação de quais tarefas devem ser feitas, quem vai fazê-las como as tarefas devem ser agrupadas, quem se reporta a quem se reporta a quem e que decisões devem ser tomadas.

Liderança tornou-se uma palavra corrente na linguagem da administração. Os líderes são importantes por que respondem pela eficácia das organizações. O sucesso ou o fracasso de qualquer organização, em grande parte, depende da visão que os liderados têm de sua alta direção. Some-se a isto o interesse que o tema desperta no cenário de mudanças constantes por que passa a sociedade e as conseqüências destas sobre as organizações nela inseridas. Nas palavras de Robbins (2002, p. 239):

Uma vez se perguntou a uma pessoa o que era preciso para ser um grande líder, e ela respondeu: Grandes seguidores! Ainda que a resposta possa ter parecido sarcástica, ela contém algumas verdades. Sabemos há muito tempo que muitos gerentes não conseguem levar o cavalo até a água. Porém, da mesma forma, muitos subordinados não conseguem acompanhar um desfile.

Apenas recentemente começamos a reconhecer que, além de ter líderes que possam liderar, as organizações de sucesso precisam de seguidores que possam seguir. Na verdade, é provavelmente justo dizer que todas as organizações têm muito mais seguidores do que líderes, e assim seguidores ineficazes podem representar mais problemas para uma organização do que líderes ineficazes.

À medida que se amplia a visão do trabalhador sobre o processo de trabalho, deixando de se restringir à tarefa e partindo para a visão do conjunto, maior é o comprometimento e maior a satisfação obtida. As competências individuais e seus resultados passam a representar vantagens evidentes para todos os envolvidos no processo, isto é, organização, funcionários e clientes.

No Brasil, o mapeamento de competências ainda é um tema relativamente recente, tendo despertado interesse cada vez mais expressivo por parte daqueles que são responsáveis pela gestão de pessoas. Quando bem-elaborado, o mapeamento de competências permite uma efetiva alavancagem nos negócios da empresa.

Com a realização do diagnóstico do perfil dos gestores a ser realizado neste estudo será possível reconhecer a regularidade das ações, identificar seus estilos, e contribuir para o alcance mais rápido e com melhores chances de seus objetivos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As várias mudanças de estágios organizacional e estruturais, no nível gerencial da organização em estudo¹, exigiram adequações de perfil dos gestores. Alguns gestores foram desenvolvidos internamente, outros foram contratados para assumirem algumas posições estratégicas e serem agentes de mudanças. Estas circunstâncias criaram perfis gerenciais em estágios vivenciais e maturidades funcionais diferentes, que atualmente geram conflitos e comportamentos diferentes.

Alguns dos conflitos e comportamentos mais comuns que se pode citar, são os seguintes:

- modelos de gestão e posturas frente aos seus subordinados de forma bastante contraditória àquelas definidas como práticas de gestão organizacional;
- práticas e ações de forma isoladas sem analisar os impactos corporativos;
- atuação nos processos organizacionais de forma divergente das práticas corporativas;
- liderança em diferentes estágios de maturidade e vivências.

O problema de estudo, portanto, está relacionado com a falta de um diagnóstico dos perfis das funções de gestão da organização em estudo que possibilite o desenvolvimento gerencial, alinhado às diretrizes do negócio da empresa. Espera-se que o diagnóstico a ser conduzido neste estudo contribua principalmente no sentido de transformar informações potenciais em ações de resultado, considerado aspecto-chave no alinhamento mencionado.

1.2 OBJETIVOS

¹ Laboratório farmacêutico localizado na região de Anápolis (GO)

O objetivo geral desta dissertação é fazer um estudo sobre os perfis de competências das funções de gestão de uma organização industrial, na busca de identificar e analisar o alinhamento entre o comportamento organizacional e as estratégias de negócio. Para tanto, procura-se atender os seguintes objetivos específicos;

- realizar levantamento da evolução histórica da gestão de pessoas e por competências;
- definir a matriz de competências das funções de gestão nas seguintes competências: capacidade gerencial, habilidade interpessoal, gestão de pessoas, auto direção, comunicação e negociação;
- mapear o nível dos gestores nas competências gerenciais;
- apresentar os resultados do mapeamento das competências dos gerentes.

1.3 METODOLÓGIA DA PESQUISA

O método utilizado para pesquisa de campo foi o estudo de caso em empresa industrial da região Centro Oeste. Foram utilizadas como **evidências**² do estudo informações provenientes de arquivos da própria empresa, pesquisa realizada com gestores da organização, além de dados históricos concedidos pela área de recursos humanos da empresa. Segundo Yin, (2005, p.19):

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de realizar pesquisa. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Considerando o estudo em questão, pretende-se realizar um levantamento de dados relacionados às competências dos gerentes, e avaliar em que situação se encontram em relação ao perfil ideal. O método escolhido tem como uma de suas vantagens a possibilidade de uma visão abrangente em relação ao fenômeno em estudo. Nas palavras de Yin, (2005, p.33):

Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Neste sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si (Stoecker, 1991), mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

² Evidências formam a base da coleta de dados de um estudo de caso (YIN, 2005).

O estudo de caso em questão foi realizado porque se identificou uma oportunidade de alinhamento das estratégias organizacionais com o perfil dos gerentes de área que são fundamentais no processo de mudança que a organização se encontra.

Na dinâmica do estudo de caso, os gerentes-alvo da pesquisa puderam informar as suas opiniões em relação à posição que estão ocupando, sobre o grau de importância de cada competência no perfil do cargo.

Por meio da pesquisa com os gestores, procurou-se avaliar, sob a perspectiva dos gerentes, quais seriam as competências do grupo, neste momento.

Para isso, abaixo foi definido protocolo para o estudo de caso em questão, que tem como finalidade, definir os passos desta pesquisa, auxiliando o pesquisador na coleta de dados. Yin (2005, p. 92) define protocolo como “... uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único”.

- A. Apresentação da empresa em estudo, o Laboratório Neo Química Comércio e Indústria Ltda;
- B. Esboço do relatório do estudo de caso
 - B.1. Definição dos passos da realização da pesquisa;
 - B.2. Definição do questionário de pesquisa, as competências e seus subitens;
 - B.3. Divisão dos cargos em macro-processos;
 - B.4. Definição dos pesos por macro-processo;
 - B.5. Definição das pontuações mínima e máxima da ferramenta de pesquisa;
 - B.6. Apresentação do modelo de avaliação e o GAP.
- C. Avaliação
 - C.1. Resultados do mapeamento das competências;
 - C.2. Considerações finais e recomendações

1.3.1 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa com gestores de área é uma das principais evidências utilizadas no estudo de caso em questão. Para viabilizar esta pesquisa, foi desenvolvido pelo autor instrumento estruturado de coleta de dados, com questões fechadas, onde se utiliza escala de importância com gradação de 1 a 5, sendo 1, pouco importante e 5, muito importante. Este

instrumento é constituído por seis grupos de questões básicas sobre competências gerenciais, selecionados a partir da fundamentação teórica e da experiência do próprio autor.

A aplicação do instrumento de coleta de dados ocorreu em fevereiro de 2009. Foi realizada uma reunião com o grupo de respondentes, composto por 19 funcionários da unidade estudada, onde foram esclarecidos os motivos da pesquisa e discutidas as eventuais dúvidas sobre o instrumento e a forma de respondê-lo.

Os respondentes tiveram um tempo predeterminado para as respostas, que foram finalizadas entre o período de 10/02/2009 à 21/02/2009, ficando a critério do participante o melhor momento de preencher e entregar em local combinado. Foi determinado um local para a entrega dos questionários respondidos.

Para a organização dos dados, análise e interpretação dos resultados, foi utilizado o programa de computador Microsoft Excel.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atingir o propósito definido como objetivo neste trabalho segue a estrutura do mesmo com um breve comentário sobre os temas que serão abordados.

O item 1, Introdução, abriu o tema comportamento organizacional, apresentou a problematização a ser abordada, estabeleceu os objetivos do trabalho e identificou a metodologia a ser utilizada para condução da pesquisa a ser realizada.

O item 2, “Fundamentação Teórica”, tratou os conceitos relativos à gestão de pessoas e liderança, a conceituação do trabalho e a evolução da gestão de pessoas. Observar as transformações que se processam em relação à atuação da liderança nas organizações. E considerando o surgimento e evolução do conceito de competência, sua aplicação nos diferentes níveis organizacionais como ferramenta de gestão organizacional.

O item 3, “Análise do Caso - Diagnóstico de competências em laboratório farmacêutico” abordou as informações da organização foco da pesquisa, sua atuação, segmentação e apresentação e será descrita as etapas de realização da pesquisa realizada, a análise e interpretação dos dados primários e secundários coletados na organização.

Ao final, os itens 4 (Conclusões), 5 (Contribuições do Estudo) e 6 (Limitações do Estudo) vão discorrer sobre as considerações finais e conclusão, eventuais contribuições e aspectos limitantes decorrentes principalmente do método utilizado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas e Liderança - Evolução da Gestão de Pessoas:

O mundo dos negócios está em constante transformação e caminha cada vez mais para a necessidade de novas tecnologias e novos modelos de gestão. Produtividade, qualidade, inovações para o mercado e resposta rápida para o cliente, têm sido os desafios das Organizações que almejam resultados diante dos seus concorrentes. Ainda é questionável como é mensurado o resultado de uma empresa: pelos resultados alcançados? Pela diversidade de produtos e serviços? Pela estrutura física? Pelos troféus e homenagens? Pelas inúmeras citações em revistas e jornais? Pela carteira de clientes?

A resposta depende da compreensão e avaliação da época em que estamos. As empresas foram levadas a refazerem sua leitura sobre o conceito de diferencial competitivo diante do mercado. Enxergar a estrutura de uma empresa da mesma maneira como se vê uma pessoa, isto é, como um organismo vivo. As empresas foram destinadas a entenderem que tal como, um organismo vivo precisa de cuidados e zelo para se desenvolver e multiplicar, assim é gerenciar um negócio e enxergá-lo também como um negócio vivo que possui carências, necessidades e suas particularidades.

Este foco reflete positivamente nos resultados faz mudar a estratégia de gestão de pessoas de muitas organizações que acreditam no modelo de uma empresa viva, formada por pessoas vivas. Desta maneira, fica fácil, não apenas responder, mas entender e reforçar que o patrimônio de qualquer empresa são as pessoas. São elas que fazem toda diferença, gerando o diferencial competitivo.

Atualmente, podemos contemplar que a dinâmica do mundo dos negócios mudou. As empresas têm buscado estratégias para alavancar resultados num mercado dinâmico, inteligente e exigente. Não era assim na época onde as relações de trabalho eram apenas industriais, entre 1900 - 1950, podendo-se visualizar a figura de um ambiente hostil, que produzia através das máquinas, numa ação mecânica, repetida, inflexível e distante de inovações. As pessoas ficavam num campo desprivilegiado, vistas como pessoas reprodutoras como máquinas programadas e não como pessoas vivas, de sentimentos, de desejos, de auto-estima. Pessoas que se estimuladas poderiam colaborar muito para as estratégias da Organização.

Neste cenário, o foco das grandes empresas estava na produção. A norma era produzir, produzir em grande escala. Os funcionários eram fichados nas empresas e controlados a cada dia num rigoroso acompanhamento para fazer. Eram comandados, sem liberdade para expressarem, apenas presos as horas, ao trabalho e aos resultados. As relações humanas eram distantes, afetividade não existia, refletindo num modelo de gestão, centralizadora, autoritária e pouco flexível.

Temos então nesta época, o perfil de uma equipe sem motivação, remunerada para fazer e obedecer a ordens, arraigados no compromisso onde, aqui você recebe para entregar resultados e fica na empresa para cumprir as ordens. O lema era: lealdade e obediência. As empresas não enxergavam que o diferencial do seu negócio poderia estar no capital intelectual onde de acordo com as relações de trabalho escolhidas, tornariam um ambiente mais criativo, competitivo e instigador de resultados, gerando nos colaboradores satisfação pessoal e profissional.

Nesta época, as competências de um colaborador não eram significantes, pois eram vistos como máquinas, com a sutil diferença, máquinas remuneradas pelas horas trabalhadas. A alta hierarquia cobrava resultados dos inúmeros profissionais, mas poucos entendiam que para estes resultados serem visíveis, era necessário muito mais que remuneração e um planejamento para cumprir metas. Os funcionários eram cobrados apenas para fazerem, os líderes eram cobrados para fazerem as pessoas fazerem. Um ritual mecânico e repetitivo, onde conseguiam definir porque estavam ali na organização: eram contratadas apenas como parte executora de uma produção, valorizados apenas pela sua mão de obra qualificada.

Nem os líderes eram estimulados a pensar. Eram repetidores de ações. Eram manipuladores de pessoas – lidavam com as pessoas como se fossem máquinas. Estes líderes talvez não tivessem a compreensão que agindo assim com os funcionários, eles não se auto-desenvolviam, não estimulavam seu pensamento criativo, muito menos eram motivados para enfrentarem estrategicamente os desafios do mercado e desenvolver suas competências.

No entanto, com o passar dos anos, na época de 1950, as empresas começaram a enxergar que algo precisaria ser mudado, que o foco da produção não poderia estar direcionado apenas para uma relação fria entre chefes e funcionários. Era necessário, primeiro valorizar as pessoas, fazê-las entender a sua importância na empresa, e principalmente que o trabalho de cada um, seria fruto do talento, do potencial estimulado. E que, só um modelo de Gestão com foco em pessoas teria o poder de gerar esta transformação.

Neste período, as Relações Industriais cede então espaço às Relações Humanas, numa tentativa de conquistarem o sucesso do negócio através de uma relação mais humanizada, menos industrializada.

De acordo com Chiavenato (1993, p. 136):

A Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter.

Esta percepção em relação à importância das pessoas no negócio gerou uma significativa transformação nas relações de trabalho, na forma de gerir pessoas, trazendo uma necessidade de desenvolver pessoas com potencial de líderes, para assumirem um novo modelo de trabalho na Organização. A compreensão era simples, pessoas geram pessoas. Isto levou a necessidade de ceder lugar a Gestão de Pessoas, procurando novos líderes conscientes de suas competências, conscientes das estratégias do mercado e que principalmente poderia colher resultados através de pessoas vistas como talentos.

Seria uma combinação perfeita, integrar pessoas e negócios. Administrar não apenas recursos físicos e materiais, mas também Recursos Humanos. É neste sentido que Chiavenato sinaliza que, para compreender a Administração de Recursos Humanos é preciso contextualizar e relacionar as organizações e pessoas de modo integrado. Para Chiavenato (1997, p. 17):

O contexto em que funciona a Administração de Recursos Humanos (ARH) é representado pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem um meio por meio do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, de esforço e de conflitos.

A proposta de fazer gestão com as pessoas gera então grandes mudanças no mundo do trabalho. De um lado a empresa cede espaço a um modelo mais humano nas suas relações com o colaborador, e de outro surge a necessidade de líderes mais preparados para conduzirem estas pessoas a alcançarem resultados, mudando significativamente o seu papel de líder frente a estes desafios.

2.2 O líder organizacional:

Uma organização agora precisava ter em seu quadro, líderes preparados e conseguir pessoas neste perfil era diferente de comprar máquinas mais evoluídas ou consertarem máquinas para obterem um desempenho melhor. Este foi o desafio das organizações. Para ter uma equipe de profissionais motivados focados em resultados, primeiramente o líder tinha que entender, quais eram suas competências, e que competências eram necessárias para uma gestão de pessoas flexíveis e geradoras de resultados.

Segundo Gruber (2001, p. 3),

O papel do líder, nesse contexto, mudou significativamente. Trabalhando como condutores no processo de mudança, os gerentes tiveram de readequar seus procedimentos às novas necessidades da organização. No primeiro momento, para enfrentar as resistências que todo processo de mudança gera. À medida que se evidenciava a dificuldade em isolar traços ou características que distinguíssem os líderes eficazes, os pesquisadores passaram a tentar identificar os comportamentos que pudessem determinar o seu sucesso.

Mudanças significativas no cenário externo, automaticamente instigavam mudanças bruscas no cenário interno das organizações e principalmente na maneira de enxergarem as pessoas. O valor ao produto é transferido para o valor às pessoas. Pessoas vistas como parte, passam a serem vistas holisticamente, isto é, vistas em sua totalidade. Desta forma começou a se pensar num modelo de liderança adequado para atender às necessidades de uma organização viva.

Para Ferreira (2007, p. 4),

Em quase todos os países do mundo, particularmente aqueles que já foram objeto de um crescimento e desenvolvimento econômico significativos, observa-se que a realidade da organização do trabalho é atravessada, inexoravelmente, por profundas mudanças, no que diz respeito à divisão do trabalho, à estrutura hierárquica de autoridade formal, ao processo de tomada de decisão e ao processo de liderança.

Ter no quadro funcional líderes, cada um conhecendo suas múltiplas funções, tornou-se padrão em todas as empresas. O líder era consciente de seu papel, de suas responsabilidades e do privilégio de poder liderar, comandar. Mas, outro desafio seria compreender que competências seriam necessárias para um líder gerar resultados através das pessoas? Entender este conceito é importante para o líder identificar, avaliar e potencializar suas melhores competências e principalmente entender as competências essenciais para sua equipe para agir com sucesso. Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades,

atitudes que garante um melhor desempenho de um indivíduo na função que ele exerce numa empresa. Então, o líder e toda sua equipe, têm um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais. Para Rabaglio, (2001, p.6.),

Competências técnicas: são os pré-requisitos do cargo. Conhecimentos específicos e habilidades específicas para atribuições ou funções específicas. Ex.: programador de um *software* específico, técnico em contabilidade, desenhista, projetista, etc., que precisa de cursos e experiências específicos da área.

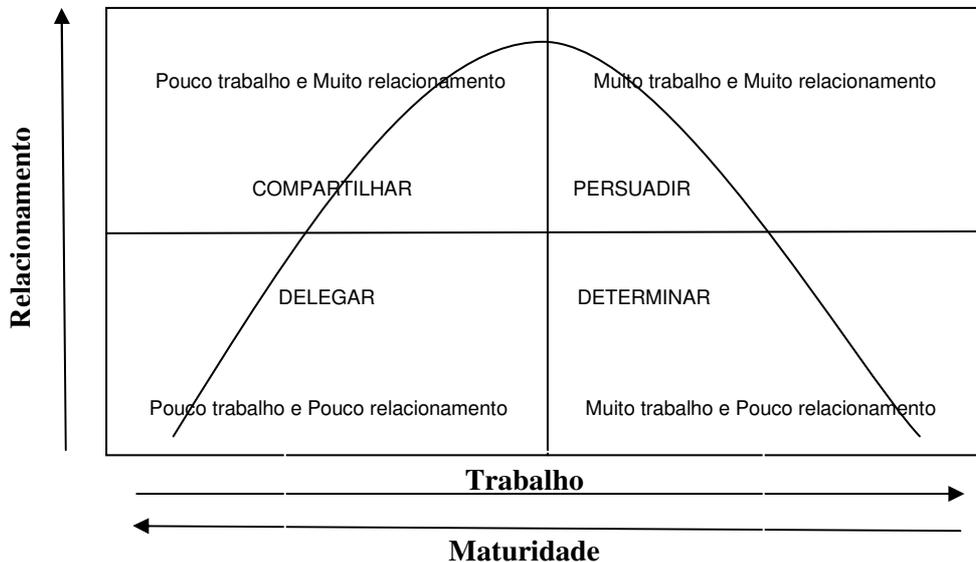
Competências comportamentais: atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Ex.: iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação, cooperação, facilidade para trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia, agilidade, etc.

Com o destaque da figura do líder na organização, surge uma necessidade de repensar o conceito de uma nova liderança firmada em novas competências. Podemos entender que rapidamente as empresas vivenciaram a mudança das relações industriais para administração de recursos humanos e logo em seguida para gestão de pessoas, onde o líder era a peça chave para alavancar resultados. Segundo Maxwell (2008, p.5):

Liderança é a disposição de assumir riscos, é o desejo apaixonado de fazer diferença, é se sentir incomodado com a realidade, é assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas, é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades, é o poder de potencializar muitas vidas, é falar com o coração ao coração dos liderados, é a integração do coração, da mente e da alma, é o sonho transformado em realidade, é acima de tudo, coragem.

Então, este líder moderno tem em sua gestão a necessidade de buscar o equilíbrio entre a razão e emoção, gerenciar processos e pessoas. Um líder dinâmico. Porém mesmo entendendo todos estes conceitos, as ações do líder apontam para diversos estilos de liderança. Este estilo depende da maneira como cada gestor conduz o processo, gerencia suas estratégias, e principalmente pela maneira de conduzir as pessoas do seu negócio.

Figura 1 – Estilos de liderança de acordo com a Teoria de Hersey e Blanchard
ESTILO DO LÍDER



Fonte: Hersey e Blanchard (1986 apud Gruber, 2001, p. 17)

Na figura 1, podemos observar o comportamento orientado para o trabalho e o relacionamento que o líder oferece aos aliados, e o nível de disposição que os membros da organização demonstram em realizar certa tarefa, função ou objetivo. Quando temos na equipe subordinados que apresentam imaturidade, por desconhecer a tarefa, por falta de segurança, o estilo adequado do líder é o de conduzir com clareza sobre o que fazer. Aqueles que denotam alguma segurança, mas ainda sem a competência necessária, cabe ao líder possuir habilidade de persuadir e acompanhar a evolução destes subordinados. Para aqueles que apresentam capacidade executarem as tarefas, mas se mostram inseguros, o líder deve compartilhar e apoiar suas iniciativas e participar junto com eles das tomadas de decisão. Para aqueles que possuem elevada maturidade, e apresenta segurança na realização de suas atividades, o estilo de liderança orientado e o de delegar. O líder pode identificar e definir os problemas, mas poderá delegar aos liderados o desenvolvimento e busca de soluções, buscando apenas direcionamento.

Percebe-se então que há uma relação de dependência entre líder e liderado: quanto mais conhecimento, maturidade e segurança o liderado apresentar, menos dependência terá do seu líder. De acordo com o perfil do liderado, o líder deverá desenvolver competências para uma equipe de resultados, independente e segura. Uma equipe capaz de produzir com

qualidade, de se relacionar com ações maduras e de realizar os objetivos organizacionais com sucesso.

O líder precisa ser estratégico, sempre atento às mudanças do mercado para ajustar suas ações de líder e alcançar resultados. É fundamental que, ao assumir o seu papel de um nível hierárquico privilegiado, não abuse do poder. Um desses conflitos é a confusão realizada entre liderança e poder, acaba criando líderes despreparados, em liderar, e com poderes que podem causar estragos a organização. Segundo Robbins (2002, p. 249),

Líderes usam o poder como um meio de atingir metas do grupo. Líderes realizam metas e poder é um meio de facilitar suas realizações. Qual a diferença entre os dois termos? Uma diferença diz respeito à compatibilidade de metas. Poder não requer compatibilidade de metas, apenas dependências. Liderança, por outro lado, requer alguma coerência entre as metas do líder e dos que estão sendo liderados. Uma segunda diferença diz respeito à direção da influência. A liderança concentra-se na influência para baixo sobre os subordinados de alguém. Ela minimiza a importância de padrões de influência lateral e para cima.

Liderar é alcançar resultados com as pessoas. A estratégia é: líderes gerando líderes onde consiste em preparar constantemente pessoas. Segundo Gruber (2001, p. 3),

Os líderes se revelam no exercício da liderança. O líder promove a verdadeira gestão participativa, que ultrapassa as fronteiras da empresa e amplia a interação com a sociedade. Como consequência, ocorre o aumento da competência profissional de cada colaborador.

Ferreira afirma (2007, p. 9),

Embora possamos afirmar que as contingências das inovações e das mudanças provocadas pelas novas tecnologias na organização do trabalho não sejam tão visíveis no processo de liderança, como já foi referido em relação ao processo de tomada de decisão, o seu impacto é, no entanto, significativo no comportamento dos líderes e dos membros das organizações que são influenciados pelas suas ações no processo de produção de bens e serviços. Na estrita medida em que a socialização da informação, do conhecimento e da energia atravessa todas as relações sociais em que está presente a autoridade hierárquica e, conseqüentemente, o exercício do poder, as exigências de maior participação e de descentralização na execução de tarefas e funções implicam que as relações interpessoais entre os líderes e os seus subordinados sejam, em muitos casos, de tipo informal e espontâneo.

2.3 O líder estratégico:

As organizações modernas entendem a importância da figura do líder e necessitam de uma gestão inteligente para alavancar resultados de acordo com a sua visão, missão e

valores. Portanto, há uma necessidade de encontrar este líder que se destaque pelo seu estilo de liderança, pelas suas competências de gestão e principalmente pela sua visão estratégica.

O líder não pode administrar seu negócio sem antes ter um conhecimento estratégico, entender o seu negócio, entender a dinâmica do mercado, e ter um olhar crítico para dentro de sua empresa. É importante este líder ter consciência das atitudes a serem entregues em tempo hábil, atitudes baseadas na dinâmica da empresa, valorizando o que sinaliza o ambiente interno e externo, equilibrando uma gestão de tarefas com uma gestão de pessoas. Não se pode liderar sem planejar. Gerenciar por intuição, bom senso e por experiências que deram certo no passado, é um erro. Muitos líderes movidos pela emoção, e autoconfiantes, fazem com que sua equipe tenha atitudes desenfreadas. Ações não planejadas que geram erros na empresa, comprometendo na qualidade dos resultados e na resposta rápida ao mercado. Campos define (2002, p. 51),

- A. São em números muito maiores do que se poderiam desejar os Diretores e Gerentes que tomam decisões (planos de ação), executam-nas e depois ficam “torcendo” para que “as coisas melhorem”. Isto é errado, prejudica as organizações, e sai muito caro.
- B. Precisamos eliminar de nossas organizações o gerenciamento apenas por “intuição”, “experiência”, “bom senso” e “coragem”.

Será tempo perdido uma organização elaborar um planejamento estratégico inteligente colocando em seu quadro: as forças, fraquezas, ameaças, oportunidades e deixar de realizar ações que foram programadas, cumprir as metas que dariam melhor visibilidade para o negócio diante de um mercado competitivo. O que for planejado tem que ser realizado, para que o líder cumpra suas metas de gestão. Campos afirma (2002, p. 36):

Existem empresas que executam um planejamento esplêndido. Utilizam todo tipo de recursos tais como matrizes, diagramas, gráficos coloridos etc. No entanto não existe GERENCIAMENTO. As metas não são alcançadas na sua totalidade e nada acontece apesar disso.

O gestor precisa estar preparado para alinhar os resultados da sua gestão, às estratégias de negócio. Onde a escolha das competências certas, cuidar destas competências e potencializá-las é uma ação estratégica para que este gestor esteja preparado e focado em resultados, atendendo as exigências do mercado e da empresa que atua. Cada vez mais é cobrado do líder um preparo, um conhecimento mais amplo, ampliação de ferramentas para facilitar a conclusão de seus resultados, a visão de suas melhores competências e como poderá potencializá-las. É necessário entender que suas metas poderão ser cumpridas de maneira que

utilize a força da sua equipe, sabendo delegar com sabedoria, conduzir sua equipe com maestria e saber administrar conflitos.

Para tantas cobranças é exigido um perfil atualizado, com práticas de gestão que saibam conciliar processos e pessoas. O mercado oferece várias oportunidades para que cada vez mais líderes possam se preparar, porém é preciso avaliar o que se deve aprimorar, o que se deve aprender para que a formação deste líder seja eficiente e que ele saiba cumprir sua missão de liderar. Segundo Caruso e Salovey (2007, p.13),

Como líderes, somos acusados por um grande número de ladainhas e modismos administrativos que nos exortam a desenvolver novas habilidades ou enfrentar o fracasso certo. Como resultado, freqüentamos cursos muitas vezes esplêndidos e valiosos sobre pensamentos criativos, círculo de qualidade e equipes autônomas.

O líder precisa ter em seu perfil um elenco de competências. Estas competências precisam ser distribuídas para as necessidades da organização e das pessoas. Quando o foco é alcançar resultados através das pessoas é importante que considere a fator humano dentro das organizações. O líder nunca pode se esquecer que ele lidera pessoas. Pessoas de sentimentos, de emoções, cada um com desejos e motivações singulares. Algumas empresas não enxergam as emoções como fator importante para conquistar resultados de qualidade. Lidam com as pessoas como se fossem máquinas. Enxergam estas pessoas como recursos humanos, e não como talentos, pessoas vivas que se bem direcionadas, bem treinadas e estimuladas podem contribuir significativamente para as estratégias da organização. Nas palavras de Caruso e Salovey (2007, p.13),

As emoções surgem por muitas razões, mas cada uma delas é parte de uma seqüência que avança de baixa para alta intensidade. Se o acontecimento ou idéia que provocou um sentimento permanece ou se intensifica, é provável que o sentimento se fortifique. As emoções não são fatos casuais.

influenciam na maneira de liderar as pessoas e na qualidade de relacionamento entre líder e liderado. Para Davis e Newstrom (1992, p.29),

As práticas dos gerentes individuais podem diferir do modelo que prevalece na organização por causa das suas preferências individuais ou condições diferentes dos seus departamentos. O importante é que nenhum modelo de comportamento organizacional é suficiente para descrever tudo aquilo que acontece numa organização, mas pode ajudar a distinguir uma forma de viver da outra.

Serão tratados os seguintes modelos: autocrático, protetor, de apoio e de colegiado, conforme tabela 1 abaixo.

Tabela 1- Quatro modelos de comportamento organizacional.

	AUTOCRÁTICO	DE PROTEÇÃO	DE APOIO	COLEGIADO
Baseado no modelo	Poder	Recursos econômicos	Liderança	Participação
Orientação gerencial	Autoridade	Dinheiro	Apoio	Grupos de trabalho
Orientação do empregado	Obediência	Segurança e benefício	Desempenho no cargo	Comportamento respondent
Resultado psicológico para o empregado	Dependência do chefe	Dependência da organização	Participação	Autodisciplina
Necessidades do empregado atendidas	Subsistência	Segurança	Status e reconhecimento	Auto-realização
Resultados do desempenho	Mínimo	Passivo cooperador	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado

Fonte: Davis e Newstrom (1992, p.29)

O modelo autocrático tem características de poder formal, onde determina ações e se espera resultado por parte dos subordinados. Conforme Davis e Newstrom (1992, p.29):

Num ambiente autocrático a orientação gerencial é formal, autoridade oficial. Essa autoridade é delegada pelo direito de comando sobre as pessoas às quais ela se aplica. A administração acredita que sabe o que é melhor para os empregados e que a obrigação dos empregados é a de seguir ordens. Ela parte do princípio que os empregados têm que ser dirigidos, persuadidos, forçados a produzir e essa é a tarefa

da gerência. A administração pensa e os empregados obedecem a ordens. Esse ponto de vista convencional de administração leva ao controle cerrado dos empregados no trabalho.

A orientação dos empregados sob condições do modelo autocrático é a de subordinação ao gestor. Não por respeito, mas sim pelo poder por ele exercido. O modelo autocrático é uma forma de conseguir que um trabalho seja feito. Geralmente aplicado em equipes pouco experientes e sem nenhuma maturidade. Apesar do modelo autocrático, oferecer garantia e segurança para o líder de que o trabalho será cumprido, pode gerar um grau de dependência e acomodação por parte do liderado. O líder construirá uma equipe obediente, porém com ações rotineiras, sempre aguardando por ordens, podendo emperrar o andamento das metas a serem cumpridas.

No modelo protetor, os líderes passam a analisar as pessoas com as quais trabalham. E desta forma, percebem os impactos da forma autocrática de gerenciar os seus subordinados. Os empregados estavam cheios de inseguranças, frustrações e agressividade. O enfoque de proteção leva a uma dependência do empregado à organização. Para Davis e Newstrom (1992, p.31),

Empregados que trabalham num ambiente protetor tornam-se psicologicamente preocupados com suas recompensas econômicas e benefícios. Como um resultado do tratamento dado, eles se mantêm bem, felizes e contentes, mas eles não estão fortemente motivados; assim sendo podem dar apenas uma cooperação passiva. O resultado tende a ser que eles não produzem muito mais vigorosamente do que sob o velho sistema autocrático.

O modelo protetor é descrito de maneira extrema para mostrar a ênfase que dá as recompensas materiais, segurança e dependência organizacional. Na prática real ele apresenta várias tonalidades. Seu maior benefício é que ele traz segurança e satisfação aos trabalhadores, mas ele tem falhas graves. O defeito mais evidente é o de que a maioria dos empregados não produz ao nível de suas capacidades, nem está motivada para se desenvolver no sentido de chegar ao uso pleno das suas capacidades. Embora os empregados estejam felizes, a maioria deles realmente não se sente realizada ou motivada.

O cenário interno das empresas necessita de um ambiente saudável, motivador, onde, principalmente as pessoas se sintam valorizadas e estimuladas para realizarem. O líder é o responsável em proporcionar este ambiente de aprendizagem, de trocas, influenciando positivamente para que sua equipe alcance a melhoria contínua, conscientes do que fazem, para que fazem. Quanto mais o ambiente se torna propício para as pessoas trabalharem, mais condições de se tornarem criativas, e de entenderem quais são suas responsabilidades para conseguirem atender as necessidades do mercado.

Davis e Newstrom afirmam (1992, p.33),

O modelo de apoio de comportamento organizacional tende a ser especialmente eficaz nas nações afluentes porque ele desperta os impulsos dos empregados no sentido de um amplo conjunto de necessidades. Tem menos aplicação imediata no desenvolvimento das nações, uma vez que as necessidades habituais dos empregados e suas condições sociais são com frequência muito diferentes. Todavia, conforme as necessidades de recompensa material e segurança forem sendo satisfeitas e os empregados passam a conhecer as práticas gerenciais em outras partes do mundo, podemos também esperar que empregados daqueles países solicitem uma orientação de maior apoio.

O líder de apoio deve prevalecer em todas as ocasiões, incentivando, apoiando, exercendo a própria ação de agente que implementar as mudanças, conduzindo sua equipe para o sucesso e possibilitando o crescimento dos talentos da equipe. Reside nestes aspectos o grande diferencial não apontado nos manuais de administração que trazem receitas prontas, mas excessivamente voltadas para fora do indivíduo que está em posição de comando.

O modelo de comportamento de colegiado apresenta-se de forma muito próxima ao modelo de apoio, mas foca uma finalidade comum, ou seja, conceito de grupo sobre determinado assunto. Aplica-se aos processos que demandem compartilhamento de informação e decisão. Segundo Davis e Newstrom (1992, p.33),

O modelo de colegiado é menos útil em linhas de produção, devido ao rígido ambiente de trabalho que torna difícil o seu desenvolvimento. Existe um relacionamento contingencial no qual o modelo colegiado tende a ser mais útil num trabalho não programado, num ambiente intelectualizado em que se tenha considerável liberdade no cargo. Em outros ambientes, a administração freqüentemente descobre que outros modelos podem ter maior sucesso.

O resultado esperado pelo modelo colegiado, para o empregado é a autodisciplina, sentimento de responsabilidade e disciplina. Nesse tipo de ambiente os empregados normalmente se sentem valorizados e auto-realizados, mesmo que seja limitado.

Para Gruber (2001, p. 48),

As estruturas organizacionais de cunho tradicional, de perfil autocrático, estão cedendo espaço a outras, mais democráticas, de estilo participativo e cooperativo. A liderança passa a ser distribuída também à força de trabalho.

Embora a coincidência de interesses entre organização e trabalhadores não possa ser aceita, há a possibilidade de se buscar uma mutualidade de interesses, através de projetos participativos que visem o desenvolvimento dos liderados e focalizem os

objetivos estratégicos da organização. Cabe ao líder articular a visão de futuro que possa atender estas aspirações compartilhadas.

Várias conclusões poderiam ser tiradas sobre os modelos de comportamento organizacional. Na verdade existe uma mudança evolutiva, que depende do grau de maturidade das organizações e de seus líderes. Onde existe uma tendência no sentido da adequação de novos modelos, qualquer um dos modelos pode ser bem sucedido se aplicado a alguma situação específica.

2.5. As competências da liderança

Todo profissional precisa de um elenco de competências para demonstrar através de atitudes o seu talento, o seu potencial. O líder então necessita de competências focadas em gestão, isto é, conhecimentos específicos, habilidades específicas e atitudes específicas. Dentre várias competências, podemos citar algumas que geram maior visibilidade ao perfil do líder, para que este possa cumprir suas metas de gestão. As seis competências e seus subitens definidos neste trabalho estão alinhados com as competências organizacionais da empresa pesquisada. As competências de negócio foram definidas, através de trabalho realizado por uma consultoria especializada neste assunto.

1. Capacitação gerencial: habilidade de executar, coordenar, integrar, planejar, controlar, organizar e avaliar as atividades. Segundo Wiegerinch (2008, p.29), “gerenciar significa ser responsável pelo desempenho de outras pessoas.” Ainda para Wiegerinch (2008, p.30), “As práticas gerenciais são atividades especializadas que, isoladas, não permitem ganhar a vida. Para isso, é necessário que a pessoa tenha outras atividades relacionadas com a organização a ser gerenciada.” Outro ponto de vista é o de Covey (2006, p.177), “O gerenciamento é a divisão em partes, a análise, o seqüenciamento, a aplicação específica, a tendência temporal do cérebro esquerdo, que leva ao autogoverno eficaz.”

2. Habilidade interpessoal: responsabilidade, freqüência e desenvoltura no contato com pessoas internas e externas à organização. Segundo Wiegerinch (2008, p.160), “em praticamente tudo o que faz, o gerente estabelece relacionamentos com pessoas.” Ainda conforme Wiegerinch (2008, p.160), “De acordo com seus objetivos e suas condições, esses

relacionamentos diferem entre si. Mas todos eles têm muito em comum. Todos se realizam entre seres humanos, que têm necessidades similares na sua inter-relação com outras pessoas.”

3. Gestão de pessoas: subordinação direta e indireta e nível do cargo na estrutura organizacional; para Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p.26), “Cria oportunidades para que todos contribuam com os seus melhores talentos pessoais para o esforço da equipe.” Ainda conforme Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p.42), “Delega tarefas inteiras; potencializa as equipes para a obtenção da eficácia máxima. É, pessoalmente, um jogador de equipe.”

4. Auto-Direção: Capacidade de planejar, elaborar, implementar e executar ações, alinhadas às diretrizes estratégicas. Conforme Wiegierinch (2008, p.65),

Uma vez determinado os objetivos, que o gerente se propõe e atingir, ele dá o segundo passo e faz o planejamento, o que deve ser feito para concretizar os objetivos. Concretizar implica exercer atividade. E todas as atividades devem ser planejadas. As comerciais, de produção, operacionais, financeiras e administrativas.

Ainda segundo Wiegierinch (2008, p.67),

Planejamento não é futurologia. Aliás, no futuro, sempre poderá acontecer algo pelo qual não se esperava. Mas planejar proporciona ferramentas para poder encarar o imprevisto. Planejar não é só organizar o que deverá ser feito, mas também se preparar para estar pronto para atingir os objetivos, apesar dos contratemplos que podemos encontrar. O planejamento não elimina os riscos, mas coloca a empresa em condições de superá-los.

5. Comunicação: habilidade de repassar informações de forma estruturada e de fácil aderência. Segundo Wiegierinch (2008, p.153), “A comunicação é um tema muito complexo e da maior importância para o exercício da gerência. E tem grande número de implicações. A comunicação, para ser eficaz, deve ser uma via de duas mãos. A comunicação só se completa quando você tiver recebido a confirmação de que sua mensagem foi corretamente recebida. E, em muitos casos, isso ainda não é suficiente. É necessário obter uma resposta.” Segundo Gruber (2001, p. 3):

A capacidade de comunicar reside no centro da liderança. O líder eficaz deve conhecer, profundamente, todas as formas de comunicação: escrita, oral, eletrônica e digital, por gráficos e pelo comportamento, pela arte e pela música e pela emoção expressa, entre outras. Tal domínio, muitas vezes, requer dedicação contínua, mas aquele que se empenha em desenvolver a comunicação torna-se um líder mais eficaz, justificando o investimento necessário para alcançar esta condição.

Para Covey (2006, p.285), “A comunicação é a habilidade mais importante na vida. Passamos a maior parte de nossas horas de vigília nos comunicando”

6. Negociação: Capacidade de persuadir e obter êxito em situações adversas, sendo diretivo e contundente quando a situação assim exige. Nas palavras de Wiegerinch (2008, p.129),

O gerente está constantemente negociando. Isto é, buscando trocar o que ele tem disponível por algo que necessita de outro. Negociar implica, em geral, troca ou permuta. Negociar é inevitável e quase sempre penoso, desgastante. É uma atividade que deve ser conduzida pela razão. Negociar bem é agir metodicamente. Uma qualidade fundamental do bom negociador é ter bom senso. Não é necessariamente, a pessoa mais agressiva que “vence” numa negociação. Ser metódico e paciente ajuda muito mais do que ser agressivo.

Segundo Robbins (2002, p.281),

Nas organizações de hoje baseadas em equipes, em que os membros se vêem cada vez mais tendo que trabalhar com colegas sobre os quais não têm nenhuma autoridade direta e com quem podem até nem dividir um chefe em comum, as habilidades de negociação tornam-se cruciais.

As competências definidas como base de pesquisa deste trabalho, foram adaptadas pelo autor. E consiste na base para avaliação da liderança, deste trabalho, que foca a eficiência e eficácia, na gestão atual da organização. Conforme aponta Gruber (2001, p. 54):

Todas as organizações dependem da existência de significados e interpretações partilhados da realidade, o que facilita a ação coordenada. As ações e símbolos de liderança estruturam e mobilizam o significado. Os líderes falam e definem o que anteriormente estava implícito ou não tinha sido proferido; depois, criam imagens, metáforas e modelos, a fim de proporcionar um foco para nova atenção. Portanto, um fator essencial em liderança é a capacidade de influenciar e organizar significado para os membros da organização.

Uma empresa que tem uma estrutura sólida e visão de negócio claro. Tem uma identidade bem definida, o que facilita a atuação da sua liderança. A liderança desta forma se identifica e passa efetivamente a assumir riscos, tem visão do negócio e tem espaço para atuar de forma coerente e que possa agregar valor a cultura organizacional. Argumenta Gruber (2001, p. 56):

Os líderes conhecem seus pontos fortes e os valorizam, bem como seus pontos fracos, buscando compensá-los. Eles devem nutrir esses pontos fortes com disciplina, isto é, conservar-se trabalhando e desenvolvendo os próprios talentos, sendo responsáveis por sua própria evolução. Não é preciso que os líderes sejam excepcionais em todos os aspectos, mas não podem ignorar suas próprias limitações. Eles devem aprender a compensar suas imperfeições. Os executivos eficazes normalmente formam uma assessoria que

compensa suas fraquezas percebidas. Possuem a capacidade de discernir a necessidade de ajustar seus pontos fortes e fracos com as necessidades da organização.

As dificuldades em estabelecer as competências e realizar a gestão das mesmas não é uma tarefa das mais fáceis, pois é necessário conhecer a organização na qual se quer realizar este trabalho, e alinhar as competências organizacionais com as competências de liderança, para que se possam obter os melhores resultados e da forma mais rápida possível.

2.6 Mapeamento de competências

O grande foco da gestão de competências é, através de uma forma consistente e objetiva, realizar um mapeamento de competências para cada cargo da organização e fornecer ferramentas específicas para identificação desse perfil de competências no portfólio comportamental dos gestores, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais.

Rabaglio, (2001, p.8) define competências organizacionais: são definidas através de indicadores que poderão ser: missão, visão, valores, estratégias, políticas de qualidade, princípios, objetivos, filosofias, etc. A gestão de competências é a forma mais eficaz de gestão de recursos humanos. As competências organizacionais definem como deve ser o comportamento da empresa no cenário em que a mesma está inserida, e esse comportamento reflete-se por meio de resultados conseguidos pelas pessoas.

As competências quando disseminadas de forma estruturada e consistente geram benefícios que incorporam o perfil de competências que agreguem valor à empresa e ao seu próprio perfil profissional. Para Rabaglio, (2004, p.25), mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para a implementação das estratégias da empresa. Isto é feito através de indicadores de competências.

As organizações cada vez mais estão preocupadas com os resultados corporativos. Assim precisam que as pessoas, funções e processos, estejam alinhados às estratégias da empresa. Rabaglio, (2004, p.25) define:

Para que uma empresa tenha todo seu quadro de colaboradores trabalhando pelos mesmos objetivos, é imprescindível que todas as pessoas tenham o perfil para o desempenho de suas atividades. Não podemos colocar no gol o jogador que não é bom na defesa, nem para cobrar uma falta o jogador que não é um bom artilheiro. É

preciso ter o perfil específico que o leve a ter alto desempenho em suas atribuições. Este é um trabalho que começa na *Seleção*, onde se faz mapeamento do Perfil de Competências Técnica e Comportamentais do cargo.

A realidade que temos nas empresas é que a maioria dos colaboradores não foi selecionada com estes critérios, por isso temos muitas pessoas fora do perfil, com necessidade de Desenvolvimento de Competências. Neste momento, as Ferramentas de Avaliação com foco em Competências são de extrema valia para auxiliar identificando quais as Competências que devem ser priorizadas, desenvolvidas e praticadas para o sucesso no cargo.

É necessário definir os passos para a realização do mapeamento do perfil de competência, para que se tenha uma padronização do processo e uma lógica para a avaliação dos cargos e dos seus ocupantes. Desde a captação dos profissionais é importante a definição dos critérios e competências que serão avaliadas. Desta forma, Rabaglio (2001, p.16) define sete passos, conforme o modelo de Rabaglio:

1º Passo: Estabelecer parceria com a área requisitante.

- a. Conscientizar, sensibilizar e orientar tecnicamente o requisitante (cliente), para que ele entenda com clareza qual o seu papel no processo seletivo e perceba que o resultado não é de responsabilidade exclusiva da área de seleção, e sim um trabalho conjunto e de responsabilidade compartilhada.

2º Passo: Buscar os Indicadores de Competências, que são o caminho para se chegar às competências imprescindíveis para o sucesso no cargo. Toda informação sobre o cargo é um indicador de competência. Alguns indicadores:

- a. Requisitos técnicos e culturais para o cargo.
- b. Descrição de cargo (cada item, frase ou verbo de ação é um precioso indicador de várias competências técnicas e comportamentais).
- c. Principais desafios do cargo.
- d. Projetos a serem desenvolvidos pelo cargo.
- e. Maiores erros cometidos no cargo.
- f. Situações críticas administrativas pelo cargo.
- g. Características dos principais clientes internos do cargo.
- h. Características dos fornecedores internos do cargo.
- i. Cultura da equipe.
- j. Cultura da liderança.
- k. Missão, visão, valores da área requisitante.
- l. Cultura da empresa.
- m. Outras informações específicas do cargo.

3º Passo: Extrair de cada indicador as competências imprescindíveis para a eficácia do colaborador no cargo.

Todo indicador poderá:

- Indicar competências técnicas e comportamentais;
- Indicar apenas competências comportamentais;
- Nunca indicará apenas competências técnicas, porque esta sempre precisará da comportamental para eficácia de sua realização.

4º Passo: Formar grupos de Competências Similares. Estes grupos têm por objetivo organizar as competências para criar as ferramentas de Seleção por Competências, que são: a Entrevista Comportamental e os Jogos com Foco em Competências.

5º Passo: Definição de cada Competência ou de cada Grupo de Competências.

6º Passo: Compartilhar e validar com o requisitante as definições dos grupos de competências, com flexibilidade para absorver suas contribuições e participação.

7º Passo: Está pronto o perfil de competências. Esta é a base para a construção das ferramentas e agora você é capaz de construir um Mapeamento de Competências de forma prática e objetiva, partindo das informações reais do cargo ou função.

Os passos definidos acima representam uma forma clara e simples para que se tenham os elementos suficientes, para iniciar o diagnóstico dos ocupantes ou dos futuros ocupantes de cada posição. É importante a definição do perfil de competências, para que se tenha o conjunto de competências técnicas e competências comportamentais que serão imprescindíveis para o sucesso no cargo. Para a realização do levantamento do perfil de competência, dos cargos, é importante entender quais são os indicadores de performance que fazem parte do contexto de trabalho. Desta forma Rabaglio, (2001, p.23) define algumas questões que precisam ser respondidas.

- * Quais são os conhecimentos, as habilidades e atitudes necessárias para realizar este trabalho?
- * Quais são as atribuições do cargo?
- * O que torna um candidato perfeito para este cargo?
- * O que torna um candidato inadequado para este cargo?
- * Qual é a parte mais difícil deste trabalho e quais habilidades o tornarão mais fácil?

É importante frisar que o mapeamento do perfil de competências, além de ser utilizado como modelo de diagnóstico de compatibilidade de pessoas e cargos, pode ser usado também para levantamento de necessidades de treinamento e promoções.

2.7 Formas de avaliação do perfil de competências

O modelo gestão de competência subsidia condições que evitam as subjetividades, dos modelos de avaliações tradicionais que geralmente tratam o assunto de avaliação do perfil de competência por meio de situações hipotéticas ou não direcionadas, que investigam hipóteses, baseadas na intuição do avaliador.

De acordo com Rabaglio, (2001), uma vantagem essencial da gestão de competências é o fato de não se basear na intuição, mas sim em fatos concretos e mensuráveis e numa metodologia consistente, testada e comprovada em processos organizacionais. Uma das ferramentas de avaliação deste processo é a entrevista comportamental com foco em competências, que aplicada corretamente, gera informações fundamentais para a avaliação de perfil e adequação ao cargo e a outra são os jogos com focos em competências. Para Rabaglio, (2001, p.32):

Ambos permitem avaliar o repertório comportamental do candidato a partir de suas atitudes ou ações (o que ele concretamente fez ou faz). Para tornar o processo mais objetivo, será importante a análise cuidadosa do PC, para decidir se usaremos as duas ferramentas e se há necessidade de alguma outra complementar, necessária à identificação do perfil mais compatível com o da vaga. Caso sejam necessárias as duas, deveremos separar quais Competências poderão ser mensuradas com uma ou com outra ferramenta. Essa providência permitirá que façamos uma avaliação completa do Perfil Ideal, sem tornar o processo longo e maçante. Para tanto, deveremos ter em mente a seguinte pergunta: “Esta Competência pode ser mais bem avaliada em entrevista, em dinâmica ou com ambas as ferramentas?”

A definição correta da ferramenta para realizar a avaliação do perfil de competências, pode influenciar na rápida identificação e adequação do ocupante do cargo, para ter pessoas certas nos lugares certos, obtendo o melhor proveito da potencialidade dos profissionais.

2.8. Como mensurar competências

Para mensurar as competências, é importante estabelecer o método que será utilizado para a realização do diagnóstico. Desta forma, uma abordagem quantitativa define de forma prática e funcional o modelo de mensuração das competências. O modelo utilizado

para a realização desta pesquisa e a escala de importância, que fornecerá informações referentes à opinião dos gerentes em relação às competências das suas respectivas funções. Trata-se de um instrumento extremamente importante no processo de avaliação de perfil, na medida em que reporta o resultado de um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados de competências de uma função ou ocupante.

É importante perceber que, qualquer ferramenta de avaliação e mapeamento pode ser foco de subjetividade e pré-julgamentos dos seus avaliadores, que podem influenciar resultados por desconhecimento ou por indução.

Marras, (2000, p. 178) explica,

Todo sistema de avaliação humana apresenta vícios de julgamento que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade. Trata-se em geral, muito mais que de questões ligadas diretamente àquelas que avalia do que o instrumento propriamente dito. São efeitos que, sob o ponto de vista psicológico, podem estar presentes no processo de duas maneiras distintas:

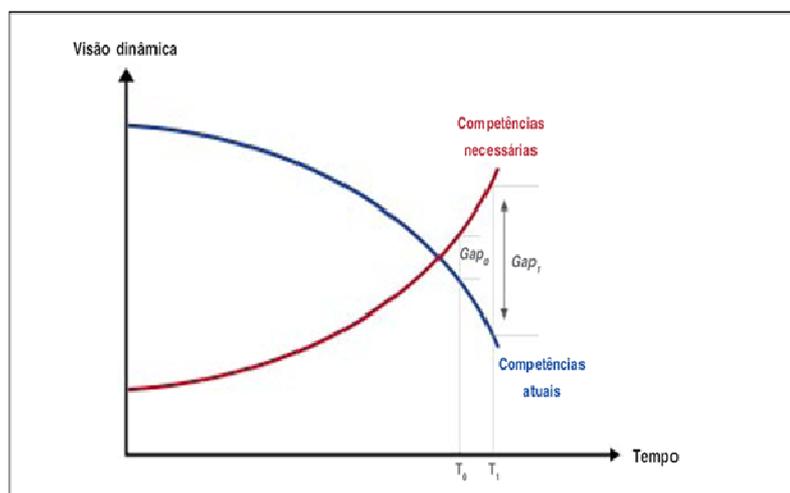
- 1- Conscientemente: quando o avaliador sob qualquer pretexto vicia um resultado, premeditando intencionalmente atender a interesses em jogo ou buscar avaliar ou prejudicar o avaliado.
- 2- Inconscientemente: quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriormente, porém, sem a intenção premeditada, dolosa de provocar uma alteração no resultado original.

Desta forma, a escolha correta das competências para a avaliação dos cargos e dos seus respectivos ocupantes, realizada de forma alinhada e que não gere influências que possam interferir nos resultados. Cria informações que podem ser confrontadas. Perfil da posição *versus* perfil do ocupante, demonstrando possíveis lacunas. Ienaga (1998 apud Brandão e Guimarães, 2001) sugere,

tem como passo inicial a identificação do gap (lacuna) de competências da empresa. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização (ver Figura 1). Os passos seguintes compreendem o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, visando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e gestão de carreira.

Na figura 3, Ienaga (1998 apud Brandão e Guimarães, 2001) apresenta a identificação do *gap* de competências, demonstrando a forma gráfica de apresentação do *gap*. A figura indica como as competências necessárias comparadas com as competências atuais, representam a identificação do *gap* da competência.

Figura 3: Identificação do gap de competências

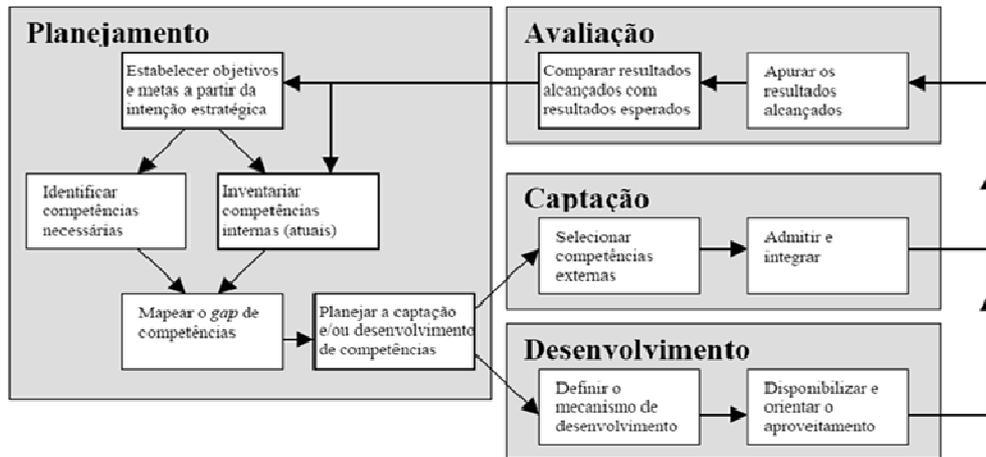


Fonte: Ienaga (1998 apud Brandão e Guimarães, 2001)

As organizações podem utilizar este instrumento para realizar a gestão de competências. De forma a ter melhores resultados e que estes sejam foco de trabalhos específicos do tipo: Desenvolvimento pessoal e processos de movimentações.

Os esforços de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências são apresentados na Figura 4, onde devem dar-se não apenas no nível individual, mas, sim, em todos os níveis da organização, mesmo porque são as competências das pessoas que compõem a empresa que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional. Esse processo confere certo nível de competitividade atual e futuro à organização e, com isso, acesso potencial a novos mercados, dando a ela sentido de continuidade e sustentabilidade. Prahalad & Hamel, (1990 apud Brandão, 2001).

Figura 4. Identificação do gap de competência - processo



Fonte: Ienaga (1998 apud Brandão e Guimarães, 2001)

A gestão de competências tem foco nos diversos níveis da organização, desde o estratégico até o operacional. O importante é que a gestão de competências esteja condizente com as diretrizes estratégicas. E desta maneira, a liderança, principalmente o nível gerencial, precisa estar focado e alinhado com a visão de negócio das organizações.

No item 3 deste projeto, será apresentado o estudo de caso, que abordará os assuntos de diagnóstico de competências e os GAP's, na análise dos gestores em laboratório farmacêutico, e as contribuições deste assunto, no aspecto da análise e no desenvolvimento destes GAP's.

3. ANÁLISE DO CASO: DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS EM LABORATÓRIO FARMACÊUTICO

O estudo de caso realizado tem como foco a abordagem do trabalho de diagnóstico do perfil dos gerentes de um laboratório farmacêutico, localizado na região Centro Oeste, o Laboratório Neo Química Comércio e Indústria Ltda, onde será tratada a aplicação do diagnóstico de perfil de liderança, e seus passos desde a definição da ferramenta aos resultados obtidos e os resultados verificados, de forma a contribuir na melhoria deste problema.

Desta forma segue abaixo o protocolo do estudo de caso em referência:

A. Apresentação do Laboratório Neo Química Comércio e Indústria Ltda;

B. Roteiro de Abordagem do Caso

- B.1. Definição dos passos da realização da pesquisa;
- B.2. Definição do questionário de pesquisa, as competências e seus subitens;
- B.3. Divisão dos cargos em macro-processos;
- B.4. Definição dos pesos por macro-processo;
- B.5. Definição das pontuações mínima e máxima da ferramenta de pesquisa;
- B.6. Apresentação do modelo de avaliação e o GAP.

C. Avaliação

- C.1. Resultados do mapeamento das competências;
- C.2. Considerações finais e recomendações

A. APRESENTAÇÃO DO LABORATÓRIO A SER ESTUDADO

O Laboratório Neo Química é um dos maiores Laboratórios do Brasil, sendo o maior do Centro-Oeste e um dos mais bem conceituados. Com 50 anos de solidez, foi o primeiro do segmento a se instalar no pólo farmacêutico de Anápolis (DAIA), em 1989. Foi fundada no Rio de Janeiro e posteriormente transferida para Belo Horizonte, São Paulo e finalmente para a cidade goiana.

Localizada em Anápolis/GO, o Neo Química está presente em todos estados do país. São três filiais de distribuição: Ceará, Minas Gerais e São Paulo e um escritório na capital paulista, e ainda conta com mais de 100 distribuidores parceiros. Com seis grandes Unidades de Negócio, o Neo Química detém a 3.º posição do mercado farmacêutico brasileiro

em unidades vendidas. A empresa possui um portfólio de cerca de 240 medicamentos e mais de 400 apresentações diferentes, entre as linhas Farma, Medicamento Isento de Prescrição (MIP), Genéricos e Hospitalares. O laboratório possui 29.815 metros quadrados de área construída, cerca de 1.400 trabalhadores e vem realizando investimentos no projeto de ampliação, para aumentar a capacidade de produção de 14 milhões de unidades/mês para 25 milhões mensais.

Figura 5. Laboratório Neo Química Com. e Ind.



Fonte: <http://www.neoquimica.com.br>. Acesso em: 19 jul. 2009.

Com mais de 90 apresentações e em forte crescimento, os Genéricos Neo Química estão conquistando o mercado brasileiro, haja vista a grande procura e aceitação de consumidores de todas as classes. Outro investimento importante, de US\$ 1,1 milhão (R\$ 3 milhões), foi feito pelo laboratório na implementação do sistema MySAP.com, programa de computador de gestão empresarial que integra informações de todas as áreas da empresa. Dessa forma, o Laboratório Neo Química se insere entre as mais modernas empresas no mundo no que se refere a instrumentos de gestão e é a única indústria farmacêutica do Centro-Oeste a adotar esse sistema para controle dos processos. Em 2009, o Laboratório inaugurou uma nova fábrica. Esta vai permitir o aumento da capacidade produtiva de 3,6 bilhões para 8,5 bilhões de comprimidos/ano. Além disso, ela representará a entrada definitiva do Neo Química no mercado de injetáveis em frasco ampola, com capacidade de produção de 60 milhões de frascos/ano.

Figura 6. Histórico do Laboratório Neo Química Com. e Ind. Ltda.

Laboratório Neo Química *Uma história de sucesso*

1959 Com a criação do Neo Química, no Rio de Janeiro, teve início um grande sonho.

1980 A empresa foi adquirida pelo Sr. Iidefonso Limrio Gonçalves e o sonho conquistou o coração da família, seguindo na Busca pela Liderança de mercado.

1989 Inicia-se a construção do Parque Industrial no DAIA em Anápolis.

1991 Neste ano, lançamos o medicamento Algi-Flamnil, campeão de vendas da época.

2000 Lançamos o Neosoro, que é o segundo medicamento em unidades vendidas no Brasil, tornando-nos cada vez mais Competitivos. No mesmo ano, tivemos a ousada iniciativa de ser o 1º laboratório privado nacional a fornecer ao Ministério da Saúde o Indinavir, que faz parte do coquetel Anti-Aids.

2000 Construímos um moderno Centro de Distribuição, conquistando mais espaço no mercado e trazendo mais Credibilidade e Confiança.

2003 A Saúde Financeira é conquistada através de nossa qualidade na gestão e na aquisição de equipamentos e softwares de última geração. Nesse ano, implantamos o SAP, um dos mais modernos sistemas de gestão do mundo.

2007 Ciente da nossa responsabilidade social e do cuidado direto com nossas colaboradoras, criamos o Centro de Desenvolvimento Infantil Norma Pizzari Gonçalves, sempre preocupando-nos com a Qualidade no Relacionamento.

2008 Inovamos e lançamos a nova embalagem do Genérico. Construímos um novo complexo industrial. Esse empreendimento permitirá o aumento na produção, objetivando a conquista de mais espaço no mercado nacional e internacional, e na geração de centenas de novos empregos.

Diante desse passado brilhante, deste presente grandioso e de um futuro tão promissor, temos Orgulho em Ser Neo Química, uma família que sempre prioriza o Compromisso com a Vida.

Fonte: <http://www.neoquimica.com.br>. Acesso em: 19 jul. 2009.

Ao todo são 57,3 metros quadrados de área construída que vão abrigar três módulos de produção: sólidos orais, fracionamento de pós estéreis (injetáveis) e utilidades (requeridas no processo produtivo como vapor, energia elétrica, etc.). Entre os principais produtos estão medicamentos genéricos como antibióticos e soro nasal.

B. ROTEIRO DE ABORDAGEM DO CASO

Neste processo de realizar o diagnóstico do perfil de liderança, foi definido cada passo de realização do trabalho, de forma que se possa entender a aplicação e os resultados analisados.

B1. Definição dos passos: o estudo de caso está definido em cinco passos que estão subdivididos da seguinte maneira:

- 1 - Definição do questionário de pesquisa, as competências e seus subitens;
- 2 - Divisão dos cargos em macro processos organizacionais;
- 3 - Definição dos pesos dos macros processos;
- 4 - Definição das pontuações mínimas e máximas da ferramenta de pesquisa;
- 5 - Apresentação dos resultados e o GAP.

B2. Definição do questionário de pesquisa, as competências e os seus subitens - Passo 1:

Definição da ferramenta de diagnóstico: foi elaborado um questionário que contém seis tipos de competências, que foram definidas como competências de liderança e aplicadas ao nível gerencial da organização, que são elas:

- Capacidade Gerencial;
- Habilidade Interpessoal;
- Gestão de Pessoas;
- Auto Direção;
- Comunicação;
- Negociação.

As definições das competências e de seus subitens estão alinhadas com as competências organizacionais, definidas em trabalho realizado por uma consultoria especializada que realizou este trabalho na empresa pesquisada. Após esta definição, cada competência teve uma subdivisão, de quatro tópicos, que ao todo temos vinte e quatro tópicos a serem avaliados, numa escala de importância de 1 muito baixo à 5 muito alto, em cada item. Seguem abaixo as dimensões de cada competência no questionário; as dimensões operacionais de pesquisa ou indicadores foram cuidadosamente definidos de forma a atender a realidade do laboratório em estudo:

Capacidade Gerencial - dimensões operacionais

1. Ter habilidade para coordenar tarefas repetitivas
2. Ter visão para planejar em longo prazo

3. Ser persistente e estar constantemente ligado à rotina de trabalho
4. Concentrar-se com facilidade no trabalho detalhado

Habilidade Interpessoal – dimensões operacionais

5. Ser capaz de lidar com interrupções e mudanças bruscas
6. Solicitar autorização ao tomar decisões que envolvam riscos
7. Solicitar autorização para criar ou mudar normas e procedimentos
8. Ter capacidade para lidar com estranhos

Gestão de Pessoas – dimensões operacionais

9. Tomar decisões impopulares no desempenho do cargo
10. Ser capaz de ajudar os outros nos seus problemas pessoais
11. Ter habilidade para motivar outras pessoas
12. Ter capacidade para organizar diferentes tipos de pessoas

Auto Direção – dimensões operacionais

13. Ser capaz de fixar-se num posto ou área de trabalho
14. Ter paciência para seguir instruções
15. Estar satisfeito com a função que ocupa e seu nível hierárquico
16. Seguir esquemas de trabalho pré-determinados

Comunicação - dimensões operacionais

17. Trabalhar diretamente no repasse das informações
18. Ser capaz de multiplicar conceitos de normas e regras
19. Ter habilidade para comunicar metas e resultados
20. Ter habilidade para se comunicar e bom domínio da linguagem

Negociação – dimensões operacionais

21. Ter habilidade para conceber e implantar novas idéias
22. Ser capaz de tomar decisões sem precedentes
23. Ser cauteloso nas decisões
24. Ser capaz de persuadir outras pessoas

B3. Divisão dos cargos em macro processos - Passo 2: como o nosso público alvo de trabalho, é o nível gerencial e o no total existem dezenove posições e ocupantes diferentes, trabalhamos os cargos e seus respectivos ocupantes, onde dividimos os cargos em macro processos que cada posição atua dentro da organização. E para isso definimos os seguintes macro-processos:

- Planejar;
- Comercializar;
- Operações Logísticas;
- Produzir;
- Suportar.

Os macros processos estão alinhados com as divisões de negócio da empresa pesquisada, ou seja, cada macro processo representa uma diretoria da empresa, que representa as divisões organizacionais e de processos.

Subdivididos em processos, que por sua vez, em áreas e por fim nos cargos que foram avaliados, conforme tabela 2 abaixo.

Tabela 2 – Macro Processos Organizacionais

MACRO PROCESSOS ORGANIZACIONAIS			
Macro	Processos	Área	Cargos
Planejar	Planejar Vendas Planejar Recursos Desenvolvimento Novos Negócios	Planejamento Estratégico	Diretoria
Comercializar	Administração de Vendas Gerir Marketing Gerir Lógica Pós Venda	Vendas Administração de Vendas Marketing Serviço de Atendimento ao Consumidor	Gerencia de Vendas Gerencia de Administração de Vendas Gerencia de Marketing Gerencia de SAC
Operações Logísticas	Gerir Fornecedores Gerir Compras Nacionais Gerir Compras Importados Gerir Recebimento Gerir Estoque	Suprimentos Logística	Gerente de Suprimentos Gerente de Logística
Produzir	Programar / Controlar Produzir Manter Equipamentos Gerir Qualidade Desenvolvimento Assuntos Regulatórios	PCP Produção Engenharia Controle e Garantia da Qualidade Desenvolvimento Produto Assuntos Regulatórios	Gerente de PCP Gerente de Produção Gerente de Engenharia Industrial Gerente de Qualidade Gerente de Desenvolvimento Produto Gerente de Assuntos Regulatórios
Suportar	Gerir Recursos Humanos Gerir Tecnologia da Informação Gerir Recursos Financeiros Gerir Aspectos Fiscais / Tributário / Contábil Gerir Processos Jurídicos e Legais Gerir Auditoria Gerir Patrimônio	Recursos Humanos Tecnologia da Informação Financeiro Contabilidade / Fiscal / Tributário Jurídico Auditoria Patrimônio	Gerente de Recursos Humanos Gerente de Tecnologia da Informação Gerente Financeiro Gerente Contábil Gerente Jurídico Gerente Auditoria Gerente de Administração Patrimonial

Fonte: pesquisa do autor

B4. Definição dos pesos dos macros processos - Passo 3: Depois de definidas as posições, nos macro processos organizacionais, foi definido peso para cada item, avaliado por um comitê, constituído por 3 pessoas da área de recursos humanos, onde cada processo recebeu um peso que variou conforme seu impacto e importância para a organização, classificado conforme escala abaixo:

- 1 Baixo;
- 3 Médio;
- 5 Alto.

Maiores detalhes sobre definição de pesos serão apresentados na tabela 8, localizada no anexo deste trabalho.

B5. Definição das pontuações mínimas e máximas da ferramenta de pesquisa - Passo 4:

Se a avaliação o ocupante do cargo, receber a pontuação mínima de 1(um) ponto em todos os itens do questionário, aplicado o respectivo peso do macro processo que seu cargo está classificado, terá um resultado de valor de 96 pontos. Desta forma 96 pontos é a pontuação mínima que um cargo pode receber. Se a avaliação do ocupante do cargo for avaliado com a pontuação máxima de 5(cinco) pontos em todos os itens do questionário e aplicado o respectivo peso do macro processo em que seu cargo está definida, terá um resultado de valor de 480 pontos. Desta forma 480 pontos é a pontuação máxima que um cargo pode receber.

B6. Apresentação do modelo de avaliação e o GAP - Passo 5:

Como exemplo, foi feita uma simulação de uma avaliação, onde os fatores foram pontuados e aplicados os pesos do macro processo comercializar. Desta forma, foi obtido após a avaliação e aplicação do peso correspondente a cada item deste processo os resultados da avaliação de perfil do avaliado. Comparou-se então a pontuação total do avaliado, com a pontuação máxima possível para o cargo. A pontuação do avaliado, corresponde ao grau de importância que o mesmo percebe a competência para o exercício de seu cargo. E o resultado foi identificar o GAP de importância, ou seja, o percentual relativo da pontuação do avaliado X pontuação máxima da posição ocupada. Para base de estudo consideramos, como ponto de atenção, a competência que tivesse o GAP de importância, o percentual superior a 20%. Desta forma, podemos identificar a competência ou item da competência que precisa ser desenvolvida, para melhorar a performance na posição ocupada, ou até perceber, possível candidato adequado ou não adequado para uma respectiva posição. A tabela 9, localizada no anexo deste trabalho pode

dar mais detalhes sobre o modelo de avaliação. Desta forma permite-se que a organização avalie melhor seus recursos humanos, principalmente a sua liderança, a qual possui forte influência nos resultados corporativos

C. AVALIAÇÃO

C1. Resultados do mapeamento das competências

Depois de realizado o mapeamento das competências com os gerentes, cada grupo de gerentes foi separado sendo definido por macro-processos. Na tabela 3, consta o grau de importância definido por cada gerente para a sua respectiva função. Considerando os processos de atuação e os pesos definidos para cada um desses processos. Onde obtivemos os resultados das pontuações e os GAP's de cada gerencia.

Por estarem os indivíduos pesquisados diretamente envolvidos na coleta e produção de informações, havia certa expectativa quanto à elevada valorização das pontuações por parte destes indivíduos, fato este que não se confirmou plenamente, como pode ser observado nos dados apurados, nas situações em que as orientações passadas às pessoas participantes da pesquisa foram bem entendidas e avaliadas de forma coerente e coesa.

Considerando desta forma a alta aderência das competências na composição dos resultados gerenciais apresentados, na tabela 3 abaixo, tem-se as pontuações dos cargos do processo comercializar, com os respectivos GAP's para cada competência.

Análise do Processo Comercializar

No macro processo comercializar, tabela 3, considerando que o GAP de importância, quanto mais próximo a zero, a competência está mais próxima ao ideal definido pelo modelo proposto neste trabalho. Desta forma observamos que a competência capacidade gerencial, apresentou no seu resultado geral, o maior percentual, que corresponde a que obteve a menor importância, e a competência comunicação foi a que apresentou o menor percentual, que corresponde a de maior importância.

A base considerada no item B6 - passo 5 do protocolo desta pesquisa, as competências que apresentaram percentual de GAP de importância superior a 20,00%, representam pontos de atenção.

Desta forma a competência capacidade gerencial, que apresentou percentual acima daquele nível requer atenção especial. Há necessidade de desenvolvimento para as posições deste processo, pois a prática gerencial necessita de competências focadas para o gerenciamento estratégico da função. O trabalho desenvolvido por estes cargos tem um alto foco em resultados financeiros, e pouco exigido no contexto de rotina de trabalho e tarefas rotineiras de características burocráticas e processuais.

A sugestão para o desenvolvimento desta competência está inicialmente, na definição de um novo modelo de atuação da atividade comercial, onde o trabalho de gerenciar os processos administrativos não esteja atrelado aos resultados financeiros exigidos destes cargos. As rotinas de apresentação de relatórios de vendas, monitoramento e controle do *mix* de venda de produtos e a atuação direta nas inadimplências, não devem ficar em segundo plano, mas sim, fazer parte do processo da venda.

Feito este alinhamento e vinculando o resultado comercial ao gerenciamento das atividades de rotina, inicia-se um processo de adequação a competência capacidade gerencial.

A competência habilidade interpessoal, como resultado geral, apresenta-se dentro dos padrões previstos como aceitáveis. Mas o item 6, “Solicitar autorização ao tomar decisões que envolvam riscos” apresentou resultado de 25,00%, ficando acima do valor base de 20,00%, definido como limite do GAP de importância. Mas neste caso a pontuação da gerência de SAC³, acabou influenciando este item. Por ser um caso isolado e pela característica deste cargo, de ter rotinas que não exigem autorização para tomar decisões. Não se recomenda nenhuma ação para esta competência.

Na competência gestão de pessoas, temos a condição muito semelhante à competência habilidade interpessoal. Onde de maneira geral o percentual, está dentro dos padrões definidos, porém o item 9, “Tomar decisões impopulares no desempenho do cargo”, apresenta a influencia da posição da gerência do SAC. Pois a atividade do SAC na tomada de decisão tem caráter técnico e não comportamental. Desta forma sem nenhuma recomendação de desenvolvimento.

A competência auto direção, como resultado geral, apresenta-se dentro dos padrões previstos como aceitáveis, onde apenas o item 15, “Estar satisfeito com a função que ocupa em seu nível hierárquico”, apresenta um percentual de GAP de importância de 25,00%,

³ Serviço de Atendimento ao Cliente

onde o cargo gerência de SAC, teve influência neste resultado. Neste caso observamos que por se tratar de um cargo muito técnico e que a exigência da formação na área de medicina, não tem visão clara de carreira, mas de cargo de apoio. Para regularizar esta situação, será necessário incluir este cargo em uma linha de carreira, com critérios claros de ascensão profissional.

O resultado geral deste macro-processo apresenta-se dentro dos níveis aceitáveis, onde as competências têm alta aderência para os cargos, ou seja, os ocupantes dos cargos do processo comercializar tiveram pontuações que representam valores próximos aos considerados ideais, defino pelo limite de GAP de importância de 20,00%. Apresentando poucas recomendações de desenvolvimento.

Tabela 3 – Tabulação processo comercializar – GAP

MODELO DE AVALIAÇÃO PERFIL GERENCIAL - PROCESSO COMERCIALIZAR											
COMPETÊNCIAS	Gerente Vendas	Gerente Adm. Vendas	Gerente Marketing	Gerente SAC	Fatoração - Máxima Processo Comercializar		Fatoração - Grupo Gerencial Processo Comercializar		Pontuação Avaliada (PA) (PA = ((2)/(1))x100)	GAP (GAP = (100% - PA))	
					Peso	Total (1)	Peso	Total (2)			
Capacidade Gerencial											
1. Ter habilidade para coordenar tarefas repetitivas	4	5	4	3	3	15	3	12,00	80,00	20,00	
2. Ter visão para planejar em longo prazo	4	5	5	3	5	25	5	21,25	85,00	15,00	
3. Ser persistente e estar constantemente ligado à rotina de trabalho	3	4	3	4	3	15	3	10,50	70,00	30,00	
4. Concentrar-se com facilidade no trabalho detalhado	3	4	4	4	3	15	3	11,25	75,00	25,00	
TOTAL						70		55	78,57	21,43	
Habilidade Interpessoal											
5. Ser capaz de lidar com interrupções e mudanças bruscas	4	4	5	4	5	25	5	21,25	85,00	15,00	
6. Solicitar autorização ao tomar decisões que envolvam riscos	4	4	4	3	5	25	5	18,75	75,00	25,00	
7. Solicitar autorização para criar ou mudar normas e procedimentos	4	4	4	4	3	15	3	12,00	80,00	20,00	
8. Ter capacidade para lidar com estranhos	5	4	5	4	5	25	5	22,50	90,00	10,00	
TOTAL						90		74,5	82,78	17,22	
Gestão de Pessoas											
9. Tomar decisões impopulares no desempenho do cargo	4	4	4	3	3	15	3	11,25	75,00	25,00	
10. Ser capaz de ajudar os outros nos seus problemas pessoais	4	4	5	4	3	15	3	12,75	85,00	15,00	
11. Ter habilidade para motivar outras pessoas	4	5	5	4	5	25	5	22,50	90,00	10,00	
12. Ter capacidade para organizar diferentes tipos de pessoas	4	5	5	4	3	15	3	13,50	90,00	10,00	
TOTAL						70		60	85,71	14,29	
Auto Direção											
13. Ser capaz de fixar-se num posto ou área de trabalho	5	4	4	4	3	15	3	12,75	85,00	15,00	
14. Ter paciência para seguir instruções	3	4	5	5	3	15	3	12,75	85,00	15,00	
15. Estar satisfeito com a função que ocupa e seu nível hierárquico	4	4	4	3	3	15	3	11,25	75,00	25,00	
16. Seguir esquemas de trabalho pré-determinados	4	5	4	4	3	15	3	12,75	85,00	15,00	
TOTAL						60		49,5	82,50	17,50	
Comunicação											
17. Trabalhar diretamente no repasse das informações	5	5	5	5	5	25	5	25,00	100,00	0,00	
18. Ser capaz de multiplicar conceitos de normas e regras	4	5	5	5	3	15	3	14,25	95,00	5,00	
19. Ter habilidade para comunicar metas e resultados	5	5	5	3	5	25	5	22,50	90,00	10,00	
20. Ter habilidade para se comunicar e bom domínio da linguagem	5	5	5	4	5	25	5	23,75	95,00	5,00	
TOTAL						90		85,5	95,00	5,00	
Negociação											
21. Ter habilidade para conceber e implantar novas idéias	5	4	5	4	5	25	5	22,50	90,00	10,00	
22. Ser capaz de tomar decisões sem precedentes	5	5	5	5	5	25	5	25,00	100,00	0,00	
23. Ser cauteloso nas decisões	4	4	5	4	5	25	5	21,25	85,00	15,00	
24. Ser capaz de persuadir outras pessoas	5	4	5	5	5	25	5	23,75	95,00	5,00	
TOTAL						100		92,5	92,50	7,50	
TOTAL GERAL						480		417	86,88	13,13	

Fonte: pesquisa do autor

Análise do Processo Operações Logísticas

No macro processo operações logística, tabela 4, a competência auto direção, foi a que a apresentou o GAP de importância de 17,86% ou seja, a de menor importância para o grupo. E a competência comunicação obteve 5,00% de GAP de importância, apresentando a de maior importância e a mais próxima ao ideal.

Neste processo, o resultado geral deste macro-processo, obteve um percentual de 10,00% de GAP de importância, valor considerado adequado e dentro do limite definido de 20,00% de GAP de importância. Mas avaliando os subitens das competências, temos na competência auto direção, o item 15, “Estar satisfeito com a função que ocupa e seu nível hierárquico”, que obteve o índice de 30,00% que teve influência da pontuação da gerência de logística. Observamos que este cargo faz parte de um processo que ainda não tem uma definição clara de carreira. Nos últimos anos a estrutura da gerência de logística passou por várias reestruturações, onde teve alteração de reporte de direção, fato este que cria uma situação de expectativa. Uma sugestão para alinhar esta situação é a definição de linha de carreira com critérios claros e bem definidos para este cargo.

Os cargos de gerência de suprimentos e logística do processo operações logística, apresentaram pontuações próximas ao ideal, definidas pelo GAP de importância da avaliação das competências apresentadas. Percebemos uma alta capacidade de gerenciamento das rotinas e dos processos organizacionais que estes cargos estão inseridos. Habilidade interpessoal e de gestão de pessoa, são competências que são exercidas pelos ocupantes dos cargos do processo operações logísticas, de forma alinhada com os valores definidos como limites aceitáveis de GAP de importância para as competências.

As competências comunicação e negociação apresentaram os menores GAP's de importância das competências avaliadas, destes cargos. Neste macro – processo, estas duas competências representam a essência da operação destes cargos. Onde as pontuações próximas ao ideal, são percebidas pelas práticas e ações de seus ocupantes, e estão em alinhamento com as ações exigidas por seus respectivos cargos.

O resultado geral deste macro-processo apresenta-se dentro dos níveis aceitáveis, onde as competências têm alta aderência para os cargos, ou seja, os ocupantes dos cargos do processo operações logística tiveram pontuações que representam valores próximos aos considerados ideais, dentro pelo limite de GAP de importância de 20,00%. Apresentando poucas recomendações de desenvolvimento.

Tabela 4 – Tabulação processo operações logística – GAP

MODELO DE AVALIAÇÃO PERFIL GERENCIAL - PROCESSO OPERAÇÕES LOGÍSTICAS								
COMPETÊNCIAS	Gerente Suprimentos	Gerente Logística	Fatoração - Máxima Processo Op. Logísticas		Fatoração - Grupo Gerencial Processo Op. Logísticas		Pontuação Avaliada (PA) (PA = ((2)/(1))x100)	GAP (GAP = (100%- PA)
			Peso	Total (1)	Peso	Total (2)		
Capacidade Gerencial								
1. Ter habilidade para coordenar tarefas repetitivas	4	5	5	25	5	22,50	90,00	10,00
2. Ter visão para planejar em longo prazo	5	5	3	15	3	15,00	100,00	0,00
3. Ser persistente e estar constantemente ligado à rotina de trabalho	4	4	5	25	5	20,00	80,00	20,00
4. Concentrar-se com facilidade no trabalho detalhado	5	5	5	25	5	25,00	100,00	0,00
TOTAL				90		82,5	91,67	8,33
Habilidade Interpessoal								
5. Ser capaz de lidar com interrupções e mudanças bruscas	5	5	3	15	3	15,00	100,00	0,00
6. Solicitar autorização ao tomar decisões que envolvam riscos	5	4	3	15	3	13,50	90,00	10,00
7. Solicitar autorização para criar ou mudar normas e procedimentos	5	4	5	25	5	22,50	90,00	10,00
8. Ter capacidade para lidar com estranhos	5	4	3	15	3	13,50	90,00	10,00
TOTAL				70		64,5	92,14	7,86
Gestão de Pessoas								
9. Tomar decisões impopulares no desempenho do cargo	3	5	3	15	3	12,00	80,00	20,00
10. Ser capaz de ajudar os outros nos seus problemas pessoais	3	5	5	25	5	20,00	80,00	20,00
11. Ter habilidade para motivar outras pessoas	4	5	5	25	5	22,50	90,00	10,00
12. Ter capacidade para organizar diferentes tipos de pessoas	4	5	3	15	3	13,50	90,00	10,00
TOTAL				80		68	85,00	15,00
Auto Direção								
13. Ser capaz de fixar-se num posto ou área de trabalho	4	4	5	25	5	20,00	80,00	20,00
14. Ter paciência para seguir instruções	4	5	3	15	3	13,50	90,00	10,00
15. Estar satisfeito com a função que ocupa e seu nível hierárquico	4	3	3	15	3	10,50	70,00	30,00
16. Seguir esquemas de trabalho pré-determinados	4	5	3	15	3	13,50	90,00	10,00
TOTAL				70		57,5	82,14	17,86
Comunicação								
17. Trabalhar diretamente no repasse das informações	5	4	3	15	3	13,50	90,00	10,00
18. Ser capaz de multiplicar conceitos de normas e regras	5	5	5	25	5	25,00	100,00	0,00
19. Ter habilidade para comunicar metas e resultados	5	4	5	25	5	22,50	90,00	10,00
20. Ter habilidade para se comunicar e bom domínio da linguagem	5	5	3	15	3	15,00	100,00	0,00
TOTAL				80		76	95,00	5,00
Negociação								
21. Ter habilidade para conceber e implantar novas idéias	5	5	5	25	5	25,00	100,00	0,00
22. Ser capaz de tomar decisões sem precedentes	5	4	3	15	3	13,50	90,00	10,00
23. Ser cauteloso nas decisões	4	4	5	25	5	20,00	80,00	20,00
24. Ser capaz de persuadir outras pessoas	5	5	5	25	5	25,00	100,00	0,00
TOTAL				90		83,5	92,78	7,22
TOTAL GERAL				480		432	90,00	10,00

Fonte: pesquisa do autor

Análise do Processo Produzir

No macro processo produzir, tabela 5, com exceção a competência comunicação, todas as competências, inclusive o GAP de importância total, ultrapassaram o limite de 20,00 % de GAP definido como aceitável. Esta competência obteve 18,13% e foi a que obteve maior importância para este grupo. Das demais, a que apresentou o menor índice de importância foi a competência gestão de pessoas com 25,42% de GAP de importância.

Quando analisamos os subitens das competências, na competência capacidade gerencial, o item 1, “ Ter habilidade para coordenar tarefas repetitivas”, que obteve 30,00% de GAP de importância, onde apresentou um índice elevado em relação ao limite definido. Este resultado teve influência da pontuação dos respectivos cargos: gerência da qualidade, gerência desenvolvimento e gerência de assuntos regulatórios. Observamos que estes cargos por características técnicas de suas atividades delegam as atividades de rotinas, e focam questão da gestão técnica. As rotinas destas tarefas, geralmente são delegadas aos níveis inferiores da estrutura, o que faz com que a gestão pouco se preocupe com a rotina e os impactos que elas podem causar aos resultados, gerando em alguns momentos travas e dificuldades de avanço das atividades. Neste caso, recomendamos que na implantação do gerenciamento da rotina, ferramenta atualmente utilizada pela empresa, que fossem definidos os indicadores e responsáveis para as rotinas, onde os gestores tenham o monitoramento das atividades, interferindo nos processos em momentos que realmente necessitem de sua interferência sem perder a característica de seus cargos, sem centralizar a operação das atividades.

Na mesma competência capacidade gerencial, o item 4, “Concentrar-se com facilidade no trabalho detalhado”, obteve 23,33% de GAP de importância, que teve influência da pontuação da gerência de desenvolvimento. Este cargo trabalha com o desenvolvimento estratégico de novos produtos, onde os detalhes dos projetos destes novos produtos são executados e acompanhados pelos profissionais de nível analítico, o que faz com que o gerente de desenvolvimento, fique mais focado na definição de novas moléculas farmacêuticas que serão desenvolvidas, e que interessam as estratégias corporativas da companhia. Desta forma não se recomenda nenhuma ação de desenvolvimento para este cargo.

Na competência habilidade interpessoal, o item 5, “Ser capaz de lidar com interrupções e mudanças bruscas”, obteve 30,00% de GAP de importância, onde o percentual

teve influência das pontuações das seguintes gerências: **PCP**⁴, qualidade e assuntos regulatórios. Estes cargos trabalham com as informações e definições estratégicas da empresa, ou seja, o cargo gerência de PCP, trabalha com informações pautadas no planejamento de vendas e capacidade produtiva, onde alterações bruscas e repentinas prejudicam todo o planejamento deste cargo, e em algumas condições são necessárias, mudanças completas do planejamento.

O cargo “gerência da qualidade” atua com detalhes técnicos e parâmetros específicos, que são difíceis de serem ajustados de forma brusca, onde requer prazo e métodos para adequação.

O cargo “assuntos regulatórios” atua com registros e renovação de registros de produtos, e nesta área os custos de mudanças e seus impactos são enormes, pois uma alteração de uma renovação de registro de um produto, ou o registro de um novo produto, pode afetar criticamente, os resultados da empresa. Desta forma esta área é considerada uma área bastante sensível a mudanças.

Mas considerando a dinamicidade do mercado e as situações que exigem mudanças bruscas, que podem causar impactos aos processos gerenciais. Estes cargos mesmo possuindo processos sensíveis a mudanças precisam estar preparados para enfrentarem situações muitas vezes não programadas, e para isso recomenda-se que estes cargos não tenham visões apenas técnicas dos seus processos, mas que passem a compartilhar e interagir informações com processos que podem impactem diretamente nas suas atividades, melhorando o nível de relacionamento com seus pares e antecipando tendências que são sinalizadas. A criação de células de trabalhos com gerentes destes processos pode ajudar na interação e no relacionamento interpessoal, e contribuindo para minimizar os impactos das mudanças não programadas.

Os itens 7, “Solicitar autorização para criar ou mudar normas e procedimentos” e 8, “Ter capacidade para lidar com estranhos”, da competência habilidade interpessoal, tiveram o percentual de 23,33% GAP de importância, sendo influenciados pelo cargo gerência de desenvolvimento e o cargo gerência de PCP influenciou o item 8.

O cargo gerência de desenvolvimento, pelas atividades, têm foco em pesquisa, desta forma, na percepção da gerência, precisa dispor de determinada autonomia para

⁴ Planejamento e Controle da Produção

realização de seus procedimentos, sem necessidade de autorização prévia, evitando processos burocráticos que possam interferir na agilidade das operações da área de desenvolvimento e nos seus resultados. Neste caso a percepção de autonomia para solicitar alterações, confunde-se com imposição de mudança, onde a necessidade de autonomia para mudanças deve estar alinhada aos impactos que podem causar aos demais processos. Isso decorre da pouca experiência que o ocupante deste cargo possui o que acaba provocando ingerências em processos que não são de sua responsabilidade. A sugestão para este caso é acompanhamento e orientação de um profissional especializado em gestão, com o intuito de ajudar no direcionamento de desenvolvimento deste profissional. Em relação à capacidade de lidar com estranhos, a recomendação dada para o item anterior, ajudará a tratar esta dificuldade também.

O cargo de PCP por ter atuação interna e pouco contato externo, apresenta pouca aderência ao item 8, no que diz respeito a lidar com estranhos, fato que precisa ser considerado, apenas quando tratar de processos de terceirização de processos de produção conduzidos por este cargo, mas uma simples orientação é suficiente pelo nível de maturidade deste profissional.

A competência gestão de pessoas, de forma geral, apresentou 25,42% de GAP de importância, considerado alto para os cargos gerenciais deste processo, esta percepção existe pelo fato que os seus respectivos ocupantes, atuam focados em resultados produtivos, deixando para o segundo plano o fator gestão de pessoas.

A visão dos ocupantes dos cargos do processo produzir e que a gestão de pessoas está vinculada a gerência de recursos humanos e ao departamento de recursos humanos, não percebendo que processo e resultado estão vinculados a uma boa gestão das suas equipes. Esta concepção vem sendo trabalhada, mas ainda há muito a se avançar neste campo, pois sem muita preocupação, pessoas são desligadas dos quadros sem muita avaliação e critério, e a percepção de motivação é distorcida pelo grupo, o que acaba afetando no clima organizacional e conseqüentemente nos resultados da empresa.

Atualmente existe um programa de desenvolvimento gerencial, com enfoque em gestão de pessoas, pois esta competência vem sendo tratada pela a empresa como uma competência de negócio, e com este programa em andamento, não se recomenda nenhum complemento de desenvolvimento para este momento. Pois o programa já está tratando este assunto de maneira ampla e estruturada.

Na competência auto direção, item 13, “Ser capaz de fixar-se num posto ou área de trabalho”, apresentou um percentual de 30,00% de GAP de importância, considerado ponto de atenção. Neste caso tivemos a influência de três gerências: engenharia industrial, qualidade e desenvolvimento. Estes três cargos são considerados na indústria farmacêutica como funções de difícil contratação e retenção. Esse fato justifica pela característica muito particular que a indústria farmacêutica possui, fazendo destes cargos, fonte de captação das empresas concorrentes, apresentando um alto grau de rotatividade das mesmas.

Neste caso não há recomendação, pois trata de um assunto não discutido neste projeto, que está vinculado a uma política de retenção corporativa.

Os itens 14, “Ter paciência para seguir instruções” e 15, “Estar satisfeito com a função que ocupa e seu nível hierárquico”, apresentaram percentual de 23,33%. Tiveram influência dos cargos gerência de desenvolvimento e assuntos regulatórios nos dois itens respectivamente. Os cargos de desenvolvimento e assuntos regulatórios, pela característica funcional de suas atividades não possuem instruções específicas a serem seguidas, pois estão em áreas de bastante complexidade técnica. Quanto a estar satisfeito ao nível hierárquico, a estrutura organizacional, o reporte destas funções não está vinculado a uma diretoria de pesquisa, mas sim a uma área comercial, onde o foco principal é comercial e não de pesquisa, criando uma situação de conflitos técnicos e comerciais, e pouca expectativa de evolução hierárquica, ocorrendo da mesma forma com a função de assuntos regulatórios.

Para o item 14 não há nenhuma recomendação. O item 15 a sugestão é alinhar os conceitos técnicos dos cargos em questão com as necessidades comerciais, alinhando estes processos e definir uma visão de carreira com conceitos e critérios claros.

Na competência comunicação, apenas o item 17, “Trabalhar diretamente no repasse das informações”, teve 26,67% de GAP de importância. Os cargos que influenciaram o resultado foram à gerência de PCP e gerência de engenharia industrial, por considerar áreas que devem estar alinhadas ao processo de comunicação industrial, apresentaram um GAP de importância elevado. O que é considerado um fator de atenção e melhoria para estas duas posições.

A recomendação para esta competência é definir um canal de comunicação que seja mais eficaz, que o e-mail, ferramenta e canal atualmente utilizado por estes gerentes. Percebe-se que a utilização desta ferramenta passou a ser utilizada, como meio de discussão

de assuntos, e não como uma ferramenta de informação, distorcendo assuntos e criando situações de desconfortos, que levam a interpretações dúbias. A conversa frente a frente ainda é um dos melhores canais de comunicação e de repasse das informações.

Na competência negociação, os itens 22, “Ser capaz de tomar decisões sem precedentes” e 23, “Ser cauteloso nas decisões” tiveram suas pontuações acima do limite de GAP definido como recomendado, e pontuando respectivamente 26,67% de GAP de importância. Para o item 22, teve influência das pontuações das gerências de produção e qualidade. Estes dois cargos atuam dentro de padrões e processos pré-estabelecidos, e que tomar decisões sem precedentes podem influenciar as diretrizes estratégicas de negócio. Desta forma não há recomendações específicas. No item 23, “Ser cauteloso nas decisões” teve influência das pontuações dos cargos, desenvolvimento e assuntos regulatórios, neste caso representa um ponto de atenção, pois são duas funções que precisam ter cautela e precisão nas decisões, pois o reflexo de uma decisão errada pode ter um alto impacto financeiro e estratégico para a empresa, desta forma, é necessária uma avaliação mais específica para verificação deste item.

O processo produzir apresentou variações que necessitam de acompanhamentos. O desenvolvimento dos pontos que apresentaram GAP de importância acima do limite pré – estabelecido como adequado para as competências, precisa de acompanhamento e monitoramento da direção, a fim de se obter os melhores resultados.

Tabela 5 – Tabulação processo produzir - GAP

MODELO DE AVALIAÇÃO PERFIL GERENCIAL - PROCESSO PRODUZIR													
COMPETÊNCIAS	Gerente PCP	Gerente Produção	Gerente Eng. Industrial	Gerente Qualidade	Gerente Desenvolvimento	Gerente Ass. Reg.	Fatoração - Máxima Processo Produzir		Fatoração - Grupo Gerencial Processo Produzir		Pontuação Avaliada (PA) (PA = ((2)/(1)x100))	GAP (GAP = (100% - PA))	
							Peso	Total (1)	Peso	Total (2)			
Capacidade Gerencial													
1. Ter habilidade para coordenar tarefas repetitivas	4	4	4	3	3	3	3	15	3	10,50	70,00	30,00	
2. Ter visão para planejar em longo prazo	4	5	4	4	3	4	3	15	3	12,00	80,00	20,00	
3. Ser persistente e estar constantemente ligado à rotina de trabalho	5	5	4	4	4	4	5	25	5	21,67	86,67	13,33	
4. Concentrar-se com facilidade no trabalho detalhado	4	4	4	4	3	4	3	15	3	11,50	76,67	23,33	
TOTAL								70		55,67	79,52	20,48	
Habilidade Interpessoal													
5. Ser capaz de lidar com interrupções e mudanças bruscas	3	4	4	3	4	3	5	25	5	17,50	70,00	30,00	
6. Solicitar autorização ao tomar decisões que envolvam riscos	4	4	5	3	4	4	3	15	3	12,00	80,00	20,00	
7. Solicitar autorização para criar ou mudar normas e procedimentos	4	4	4	4	3	4	5	25	5	19,17	76,67	23,33	
8. Ter capacidade para lidar com estranhos	3	4	4	4	3	5	3	15	3	11,50	76,67	23,33	
TOTAL								80		60,17	75,21	24,79	
Gestão de Pessoas													
9. Tomar decisões impopulares no desempenho do cargo	4	5	3	4	3	4	3	15	3	11,50	76,67	23,33	
10. Ser capaz de ajudar os outros nos seus problemas pessoais	4	4	4	4	3	4	5	25	5	19,17	76,67	23,33	
11. Ter habilidade para motivar outras pessoas	4	4	4	3	3	3	5	25	5	17,50	70,00	30,00	
12. Ter capacidade para organizar diferentes tipos de pessoas	4	4	4	3	4	4	3	15	3	11,50	76,67	23,33	
TOTAL								80		59,67	74,58	25,42	
Auto Direção													
13. Ser capaz de fixar-se num posto ou área de trabalho	4	4	3	3	3	4	5	25	5	17,50	70,00	30,00	
14. Ter paciência para seguir instruções	5	4	4	4	3	3	3	15	3	11,50	76,67	23,33	
15. Estar satisfeito com a função que ocupa e seu nível hierárquico	4	4	4	4	3	4	3	15	3	11,50	76,67	23,33	
16. Seguir esquemas de trabalho pré-determinados	5	5	4	4	3	4	5	25	5	20,83	83,33	16,67	
TOTAL								80		61,33	76,67	23,33	
Comunicação													
17. Trabalhar diretamente no repasse das informações	3	4	3	4	4	4	3	15	3	11,00	73,33	26,67	
18. Ser capaz de multiplicar conceitos de normas e regras	5	5	4	4	3	5	5	25	5	21,67	86,67	13,33	
19. Ter habilidade para comunicar metas e resultados	5	4	4	4	4	4	5	25	5	20,83	83,33	16,67	
20. Ter habilidade para se comunicar e bom domínio da linguagem	5	4	4	4	3	4	3	15	3	12,00	80,00	20,00	
TOTAL								80		65,50	81,88	18,13	
Negociação													
21. Ter habilidade para conceber e implantar novas idéias	5	5	3	4	4	4	5	25	5	20,83	83,33	16,67	
22. Ser capaz de tomar decisões sem precedentes	4	3	4	3	4	4	3	15	3	11,00	73,33	26,67	
23. Ser cauteloso nas decisões	4	4	4	4	3	3	5	25	5	18,33	73,33	26,67	
24. Ser capaz de persuadir outras pessoas	5	4	4	4	3	4	5	25	5	20,00	80,00	20,00	
TOTAL								90		70,17	77,96	22,04	
TOTAL GERAL								480		372,5	77,60	22,40	

Fonte: pesquisa do autor

Análise do Processo Suportar

No processo suportar, considerando que quanto mais próximo a zero o GAP de importância, mais próximo ao ideal, as competências estão de acordo com o modelo proposto neste projeto. Desta forma com exceção da competência habilidade interpessoal, que obteve 15,92% sendo a de maior importância neste macro processo, todas as competências, inclusive o GAP total, ultrapassaram o limite de 20,00 % definido neste trabalho como tolerável. E a competência capacidade gerencial, foi a que obteve o maior índice, 29,11%, sendo assim a de menor importância para este grupo.

Desta forma, o processo suportar apresentou variações que necessitam de acompanhamento, processos de desenvolvimento das competências e monitoramento da evolução e dos resultados esperados.

Na competência capacidade gerencial, os subitens tiveram os seus resultados acima dos 20,00%. Os cargos que influenciaram os resultados foram os seguintes: gerente de contabilidade, gerente jurídico, gerente de auditoria e gerente de administração patrimonial. Todos os ocupantes destas posições assumiram recentemente estas posições, e os mesmos não tinham experiência em gerência destes níveis, pela característica técnica dos cargos, o que apresentou alto GAP de importância entre as competências reais e as ideais dos ocupantes dos cargos.

Na competência habilidade interpessoal os subitens apresentaram-se dentro do limite tolerável, este fato decorre pela característica das funções de suporte e pelos ocupantes terem sido selecionados já focados com esta competência, dentro do novo modelo que a empresa adotou, de avaliar e selecionar gestores.

Na competência gestão de pessoas, o cargo gerência de recursos humanos, foi o único cargo que teve pontuação máxima. Os demais cargos tiveram pontuações que influenciam o GAP de importância desta competência. Da mesma forma que na competência capacidade gerencial, os ocupantes dos cargos do processo suportar, possuem pouca experiência de gestão, principalmente na gestão de pessoas.

O programa de desenvolvimento gerencial, com enfoque em gestão de pessoas, que está sendo tratado pela empresa como uma competência de negócio, vai focar esta necessidade, não se recomenda nenhum complemento de desenvolvimento para este momento, pois o programa já está tratando este assunto de maneira ampla e estruturada.

A competência auto direção, de maneira geral, teve um índice de 27,55%, valor que ultrapassou os 20,00% de GAP de importância, limite definido neste trabalho. Onde todos os cargos deste processo, tiveram influência neste resultado. Considerando que os ocupantes dos cargos do processo suportar, assumiram recentemente estas posições, e os mesmos estão em processo de adaptação, estamos considerando como aceitável esta variação de GAP de importância entre as competências reais e as ideais dos ocupantes dos cargos.

A comunicação é uma das competências de que os gestores mais necessitam, pois todos os processos e ações exigem habilidade nesta área. Nesta competência o item 19, “ter habilidade para comunicar metas e resultados”, teve a pontuação de GAP de importância igual a 25,71%, por influência das seguintes funções: gerência financeira, gerência contábil e gerência de administração patrimonial. Estes três gestores, ao ser introduzido o modelo de gerenciamento de rotinas, onde os mesmos teriam que apresentar o desdobramento de suas respectivas metas, teve dificuldades no entendimento da metodologia e no desdobramento das mesmas para suas respectivas equipes. Fato que pode ter influenciado na pontuação apresentada pelos mesmos.

A competência negociação teve dois itens acima do limite tolerável: o item 23, “ser cauteloso nas decisões”, com valor de 28,57% de GAP de importância, e o item 24, “ser capaz de persuadir outras pessoas”, com valor de 31,43%. Os seus resultados foram influenciados pelos seguintes cargos: gerência contábil, gerência de auditoria e gerência de administração patrimonial. Estes três cargos, mesmo atuando em posições gerenciais, fazem gestão de processos técnicos, ligados a controladoria, onde o foco é controles operacionais, e por esta razão, a visão dos ocupantes destes cargos, é em não negociar e tomar decisões, mas sim fornecer informações para quem o faça. Desta forma, desenvolver esta competência está na verdade na definição da autonomia que estes cargos poderão ter, para que possam efetivamente deixar de ser apenas técnicos, mas sim ter atuações, mas amplas no campo da negociação.

O processo suportar apresentou variações dos pontos que apresentaram GAP de importância acima do limite pré – estabelecido, que necessitam de acompanhamentos e monitoramento da direção, a fim de se obter os melhores resultados.

Tabela 6 – Tabulação processo suportar – GAP

MODELO DE AVALIAÇÃO PERFIL GERENCIAL - PROCESSO SUPOPTAR													
COMPETÊNCIAS	Gerente RH	Gerente TI	Gerente Financeiro	Gerente Contabil	Gerente Jurídico	Gerente Auditoria	Gerente Adm. Patrimonial	Fatoração - Máxima Processo Suportar		Fatoração - Grupo Gerencial Processo Suportar		Pontuação Avaliada (PA) (PA = ((2)/(1)x100))	GAP (GAP = (100% - PA))
								Peso	Total (1)	Peso	Total (2)		
Capacidade Gerencial													
1. Ter habilidade para coordenar tarefas repetitivas	4	4	3	3	4	3	2	3	15	3	9,86	65,71	34,29
2. Ter visão para planejar em longo prazo	5	4	4	3	3	3	3	5	25	5	17,86	71,43	28,57
3. Ser persistente e estar constantemente ligado à rotina de trabalho	5	4	4	4	3	3	3	3	15	3	11,14	74,29	25,71
4. Concentrar-se com facilidade no trabalho detalhado	4	4	4	3	4	3	3	5	25	5	17,86	71,43	28,57
TOTAL									80		56,71	70,89	29,11
Habilidade Interpessoal													
5. Ser capaz de lidar com interrupções e mudanças bruscas	5	4	4	4	5	4	4	3	15	3	12,86	85,71	14,29
6. Solicitar autorização ao tomar decisões que envolvam riscos	5	4	4	4	5	3	4	3	15	3	12,43	82,86	17,14
7. Solicitar autorização para criar ou mudar normas e procedimentos	5	5	4	3	5	4	3	5	25	5	20,71	82,86	17,14
8. Ter capacidade para lidar com estranhos	5	4	4	4	5	4	4	3	15	3	12,86	85,71	14,29
TOTAL									70		58,86	84,08	15,92
Gestão de Pessoas													
9. Tomar decisões impopulares no desempenho do cargo	5	4	3	4	4	3	3	3	15	3	11,14	74,29	25,71
10. Ser capaz de ajudar os outros nos seus problemas pessoais	5	3	4	3	3	3	3	5	25	5	17,14	68,57	31,43
11. Ter habilidade para motivar outras pessoas	5	3	4	3	3	4	4	5	25	5	18,57	74,29	25,71
12. Ter capacidade para organizar diferentes tipos de pessoas	5	4	3	3	3	3	4	3	15	3	10,71	71,43	28,57
TOTAL									80		57,57	71,96	28,04
Auto Direção													
13. Ser capaz de fixar-se num posto ou área de trabalho	4	4	4	3	4	3	3	3	15	3	10,71	71,43	28,57
14. Ter paciência para seguir instruções	4	4	5	4	3	3	3	5	25	5	18,57	74,29	25,71
15. Estar satisfeito com a função que ocupa e seu nível hierárquico	5	3	5	4	3	3	3	3	15	3	11,14	74,29	25,71
16. Seguir esquemas de trabalho pré-determinados	4	3	4	3	3	4	3	3	15	3	10,29	68,57	31,43
TOTAL									70		50,71	72,45	27,55
Comunicação													
17. Trabalhar diretamente no repasse das informações	4	4	4	4	5	3	4	3	15	3	12,00	80,00	20,00
18. Ser capaz de multiplicar conceitos de normas e regras	5	5	4	3	5	3	4	5	25	5	20,71	82,86	17,14
19. Ter habilidade para comunicar metas e resultados	5	4	3	3	4	4	3	5	25	5	18,57	74,29	25,71
20. Ter habilidade para se comunicar e bom domínio da linguagem	5	4	4	3	5	4	3	5	25	5	20,00	80,00	20,00
TOTAL									90		71,29	79,21	20,79
Negociação													
21. Ter habilidade para conceber e implantar novas idéias	5	5	3	4	5	4	4	5	25	5	21,43	85,71	14,29
22. Ser capaz de tomar decisões sem precedentes	5	3	5	4	5	4	4	3	15	3	12,86	85,71	14,29
23. Ser cauteloso nas decisões	4	4	4	3	4	3	3	5	25	5	17,86	71,43	28,57
24. Ser capaz de persuadir outras pessoas	4	3	3	3	5	3	3	5	25	5	17,14	68,57	31,43
TOTAL									90		69,29	76,98	23,02
TOTAL GERAL									480		364,43	75,92	24,08

Fonte: pesquisa do autor

Em consonância com o referencial bibliográfico, e analisando os resultados, podemos perceber que as competências apresentadas são pré-requisitos para os cargos gerenciais, em citação realizada pelo autor neste trabalho. Rabaglio faz a confirmação que os gestores precisam ter comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. O que vem confirmar que estas competências são necessárias e essenciais para uma boa gestão.

Ainda segundo as citações de Rabaglio, os perfis comportamentais, precisam estar alinhados aos objetivos corporativos, o que se percebe, é que as pessoas nem sempre são selecionadas por estes critérios, o que faz apresentar as divergências entre o ideal e o real, o que denominamos neste trabalho de *gap*.

A importância apresentada pelos respondentes para as competências definidas demonstra os diversos estágios que os gerentes se encontram, o que faz alinhamento segundo Davis e Newstrom, onde em citação destes autores, observamos que as preferências individuais estão relacionadas às práticas gerenciais e pessoais destes respondentes, que diferem do modelo estabelecido pelas organizações; Sendo assim o modelo organizacional pode ajudar na construção de novos comportamentos gerenciais, mas não é suficiente para descrever a realidade destes comportamentos, havendo uma necessidade de desenvolver e potencializar as competências individuais e gerenciais coerentes com as competências organizacionais, alinhando as metas, construindo uma gestão com lacunas cada vez menores entre o que foi estabelecido e a o grau de importância pontuado.

4. CONCLUSÕES

Após a realização desta dissertação, e considerando o objetivo geral, que foi realizar um estudo sobre os perfis de competências das funções de gestão em ambientes de negócios em organização industrial na busca de alinhar as estratégias de negócio ao comportamento organizacional, percebe-se o quanto este assunto é complexo e delicado de ser tratado.

A busca de referencial bibliográfico, para entender e compreender a evolução histórica da gestão de pessoas foi fundamental para a seqüência da pesquisa, pois definir competências gerenciais, sem ter maior detalhamento da evolução deste assunto, pode sujeitar o trabalho a possíveis inconsistências no alinhamento com a organização.

Após a definição das competências de liderança, capacidade gerencial, habilidade interpessoal, gestão de pessoas, auto direção, comunicação e negociação, foi elaborado instrumento de pesquisa utilizado para a coleta das pontuações gerenciais e dos dados extraídos, cujos resultados foram analisados e apresentados ao longo da pesquisa.

De acordo com a pesquisa realizada, a função gerencial pode ter oscilações de acordo com vários fatores observados, que podem influenciar as aderências às competências mapeadas, tais como: as políticas internas da empresa, nível de maturidade dos gestores, formação acadêmica, entendimento dos papéis de gestão, exigências da organização na atuação de gestão e fatores pessoais que predomina entre os gerentes. Os gerentes, em geral, apresentam condições de desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais dentro de uma organização, necessitando de estímulos e constante alinhamento das necessidades comportamentais do negócio.

Considerando os macros processos avaliados, e analisando os seus respectivos resultados, percebemos que os processos comercializar e operação logística, obtiveram mais pontuações próximas aos ideais definidos neste trabalho, quando comparados aos cargos dos processos suporte e produzir. Um fator de destaque para este resultado é o nível de experiência no cargo de gerência que os ocupantes destes processos possuem. A experiência no cargo de gerente contribui para que os conhecimentos, habilidades e valores da organização, sejam incorporados de uma forma mais eficiente. E para uma gerência ter bons resultados é necessário um aprendizado contínuo, naquilo que é gerenciado.

O modelo de mapeamento de competências utilizado neste trabalho vem demonstrar qual é a percepção dos gerentes em relação às competências apresentadas. O

desenvolvimento de competências, primeiramente ocorre com a conscientização da necessidade de evoluir, o que leva ao aprendizado de novas habilidades e atitudes.

Apesar das lideranças muitas vezes terem interesses conflitantes, precisarão agir sob um padrão de responsabilidade corporativa, que leve em consideração, não apenas as relações da organização com o ambiente externo, mas também desenvolva uma cultura organizacional e, especialmente, buscando maior participação nos processos decisórios e de resultados.

Dos macro processos avaliados, as competências comunicação e negociação, obtiveram destaque, com os menores *gaps's*, desta forma com a maior valorização por parte dos respondentes. A competência comunicação destacou-se nos quatro macro processos, o que se percebe que os gerentes pesquisados, consideram esta competência, muito importante para a atividade gerencial. E a competência negociação, teve destaque em dois macro processos, o comercializar e o operações logística.

Apresentar os resultados percebidos nas análises das variações do *gap* dos gerentes ao desenvolver suas competências gerenciais dentro das organizações, constatou-se que o gerente está cada vez mais precisando de acompanhamento e alinhamento compatível com o ambiente de trabalho, para se tornar apto a desempenhar com facilidade e firmeza a sua função e seu papel, atingindo assim o objetivo esperado.

Os resultados deste trabalho, não são conclusivos, mas estudar um tema tão complexo exige o entendimento e o aperfeiçoamento constante das relações da liderança com as práticas corporativas. Desta forma fica a sugestão para que novos trabalhos neste sentido sejam realizados com o objetivo de investigar as novas competências de um gerente no complexo mundo do trabalho.

5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O processo de coleta abrangeu apenas o cargo gerencial, e a amostra não foi probabilística. Apesar de todos os cuidados tomados, a amostra efetiva limita-se a apenas uma empresa escolhida do segmento industrial e farmacêutico. Mesmo que o questionário tenha sido cuidadosamente alinhado e elaborado, com a intenção de evitar problemas de interpretação por parte das gerências, a elaboração final poderia conter, ainda, dificuldades de interpretação. Além disso, a seqüência das competências e a ordem na apresentação dos seus subitens costumam interferir nas respostas. Pode ter havido distorção, também, decorrente da

pressa ou da falta de disposição dos entrevistados. Como o preenchimento ocorreu pelos próprios gerentes, não foi possível detectar tais situações.

6. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A utilização do questionário de avaliação de perfil comportamental – competência, alinhado ao grau de importância definido para cada item, apresenta-se como contribuição importante para os profissionais que atuam na gestão de pessoas nas organizações, que pretendem realizar estudos neste campo. Por este motivo, o autor busca contribuir com um modelo simples, prático e fácil aplicação. Muitas organizações consideram os gestores os principais responsáveis pelas ineficiências organizacionais, por isso a necessidade de desenvolver e alinhar este assunto a visão corporativa é fundamental para estas mudanças na cultura empresarial. Tal modo de pensar é o grande obstáculo para o sucesso na implementação de novos modelos de avaliação de perfis.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** São Paulo, 2001.

BUSTAMANTEL, Paula M. A. Caraes; LEITE, Marta Aparecida de Silva. **Análise da cadeia farmacêutica no estado de Goiás.** Revista de Economia da UEG, Anápolis (G), Vol. 4, no. 01, JAN-JUN/2008. Disponível em: <http://www.nee.ueg.br/seer/index.php/economia/article/view/94/111>. Acesso em: 20 jan.2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes.** Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CARUSO, David R; SALOVEY, Peter. **Inteligência emocional.** São Paulo: M. Books, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COVEY, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. 29 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

DA SILVA, Antonio Moreira. **Dossiê de Goiás.** Goiânia: Master Publicidade, 2001.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho.** 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERREIRA, José Maria Carvalho. Atualidade da construção do objeto científico da sociologia econômica. Disponível em: *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, Art. 8, jan./jul. 2007. <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4036&Secao=FÓRUM&Volume=6&numero=1&Ano=2007.>> Acesso em 20 jan. 2009.

GRUBER, Lucianne Secco. **Liderança, habilidade e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso.** Tese de mestrado em engenharia. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LABORATÓRIO NEO QUÍMICA COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA (NEO QUÍMICA). Disponível em: <http://www.neoquimica.com.br>>. Acesso em: 19 jul. 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro : Thomas Nelson Brasil, 2008.

RABAGLIO, Maria O. **Ferramenta de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RABAGLIO, Maria O. **Seleção por competência**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2001.

ROBBINS, Stephan P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 2002.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO (SEPLAN). Disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/rank/2005/anapolis.pdf> >. Acesso em: 05 jan. 2009.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderança orientada para resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WIEGERINCK, Jan. **Gerência em sete passos**. São Paulo: Futura, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 3 ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

8 - ANEXOS

Anexo I - Tabela 7 – Questionário de avaliação de perfil comportamental

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE PERFIL COMPORTAMENTAL - COMPETÊNCIAS					
NOME: _____					
CARGO: _____					
DEPARTAMENTO: _____					
DATA: ____/____/____					
COMPETÊNCIAS	CONCEITO				
Capacitação gerencial	Habilidade de executar, coordenar, integrar, planejar, controlar, organizar e avaliar as atividades.				
Habilidade interpessoal	Responsabilidade, freqüência e desenvoltura no contato com pessoas internas e externas à organização.				
Gestão de pessoas	Subordinação direta e indireta e nível do cargo na estrutura organizacional.				
Auto - Direção	Capacidade de elaborar, implementar e executar ações, alinhadas as diretrizes estratégicas.				
Comunicação	Habilidade de repassar informações de forma estruturada e de fácil aderência.				
Negociação	Capacidade de persuadir e obter êxito em situações adversas, sendo diretivo e contundente quando a situação assim exige.				
Após consultar o guia de preenchimento no verso, considere cada um dos itens abaixo e assinale-os de acordo com os níveis de importância "MUITO BAIXO", "BAIXO", "MÉDIO", "ALTO" ou "MUITO ALTO", objetivando construir um adequado perfil pessoal. para exercer com SUCESSO o seu cargo:					
COMPETÊNCIAS	IMPORTÂNCIA				
	Muito Baixo 1	Baixo 2	Médio 3	Alto 4	Muito Alto 5
Capacidade Gerencial					
1. Ter habilidade para coordenar tarefas repetitivas					
2. Ter visão para planejar em longo prazo					
3. Ser persistente e estar constantemente ligado à rotina de trabalho					
4. Concentrar-se com facilidade no trabalho detalhado					
Habilidade Interpessoal					
5. Ser capaz de lidar com interrupções e mudanças bruscas					
6. Solicitar autorização ao tomar decisões que envolvam riscos					
7. Solicitar autorização para criar ou mudar normas e procedimentos					
8. Ter capacidade para lidar com estranhos					
Gestão de Pessoas					
9. Tomar decisões impopulares no desempenho do cargo					
10. Ser capaz de ajudar os outros nos seus problemas pessoais					
11. Ter habilidade para motivar outras pessoas					
12. Ter capacidade para organizar diferentes tipos de pessoas					
Auto Direção					
13. Ser capaz de fixar-se num posto ou área de trabalho					
14. Ter paciência para seguir instruções					
15. Estar satisfeito com a função que ocupa e seu nível hierárquico					
16. Seguir esquemas de trabalho pré-determinados					
Comunicação					
17. Trabalhar diretamente no repasse das informações					
18. Ser capaz de multiplicar conceitos de normas e regras					
19. Ter habilidade para comunicar metas e resultados					
20. Ter habilidade para se comunicar e bom domínio da linguagem					
Negociação					
21. Ter habilidade para conceber e implantar novas idéias					
22. Ser capaz de tomar decisões sem precedentes					
23. Ser cauteloso nas decisões					
24. Ser capaz de persuadir outras pessoas					

Fonte: Pesquisa do autor

Anexo II - Tabela 8 – Peso macro processos

COMPETÊNCIAS	Comercializar	Operações logística	Produzir	Suportar
Capacidade Gerencial	Peso	Peso	Peso	Peso
1. Ter habilidade para coordenar tarefas repetitivas	3	5	3	3
2. Ter visão para planejar em longo prazo	5	3	3	5
3. Ser persistente e estar constantemente ligado à rotina de trabalho	3	5	5	3
4. Concentrar-se com facilidade no trabalho detalhado	3	5	3	5
Habilidade Interpessoal				
5. Ser capaz de lidar com interrupções e mudanças bruscas	5	3	5	3
6. Solicitar autorização ao tomar decisões que envolvam riscos	5	3	3	3
7. Solicitar autorização para criar ou mudar normas e procedimentos	3	5	5	5
8. Ter capacidade para lidar com estranhos	5	3	3	3
Gestão de Pessoas				
9. Tomar decisões impopulares no desempenho do cargo	3	3	3	3
10. Ser capaz de ajudar os outros nos seus problemas pessoais	3	5	5	5
11. Ter habilidade para motivar outras pessoas	5	5	5	5
12. Ter capacidade para organizar diferentes tipos de pessoas	3	3	3	3
Auto Direção				
13. Ser capaz de fixar-se num posto ou área de trabalho	3	5	5	3
14. Ter paciência para seguir instruções	3	3	3	5
15. Estar satisfeito com a função que ocupa e seu nível hierárquico	3	3	3	3
16. Seguir esquemas de trabalho pré-determinados	3	3	5	3
Comunicação				
17. Trabalhar diretamente no repasse das informações	5	3	3	3
18. Ser capaz de multiplicar conceitos de normas e regras	3	5	5	5
19. Ter habilidade para comunicar metas e resultados	5	5	5	5
20. Ter habilidade para se comunicar e bom domínio da linguagem	5	3	3	5
Negociação				
21. Ter habilidade para conceber e implantar novas idéias	5	5	5	5
22. Ser capaz de tomar decisões sem precedentes	5	3	3	3
23. Ser cauteloso nas decisões	5	5	5	5
24. Ser capaz de persuadir outras pessoas	5	5	5	5

Fonte: Pesquisa do autor

Anexo III - Tabela 9 – Modelo avaliação perfil gerencial – processo comercializar

MODELO DE AVALIAÇÃO PERFIL GERENCIAL - PROCESSO COMERCIALIZAR								
COMPETÊNCIAS	Pontuação - Exemplo Gerente (1)	Pontuação - Máxima Função Gerencial (2)	Fatoração - Máxima Função Gerencial		Fatoração - Máxima Exemplo Gerente		Pontuação Avaliada (PA) (PA = ((4)/(3))x100)	GAP (GAP = (100% - PA))
			Peso	Total (3)	Peso	Total (4)		
Capacidade Gerencial								
1. Ter habilidade para coordenar tarefas repetitivas	3	5	3	15	3	9	60,00	40,00
2. Ter visão para planejar em longo prazo	4	5	5	25	5	20	80,00	20,00
3. Ser persistente e estar constantemente ligado à rotina de trabalho	3	5	3	15	3	9	60,00	40,00
4. Concentrar-se com facilidade no trabalho detalhado	3	5	3	15	3	9	60,00	40,00
Habilidade Interpessoal	Total	Total		70		47	67,14	32,86
5. Ser capaz de lidar com interrupções e mudanças bruscas	4	5	5	25	5	20	80,00	20,00
6. Solicitar autorização ao tomar decisões que envolvam riscos	4	5	5	25	5	20	80,00	20,00
7. Solicitar autorização para criar ou mudar normas e procedimentos	3	5	3	15	3	9	60,00	40,00
8. Ter capacidade para lidar com estranhos	5	5	5	25	5	25	100,00	0,00
Gestão de Pessoas	Total	Total		90		74	82,22	17,78
9. Tomar decisões impopulares no desempenho do cargo	3	5	3	15	3	9	60,00	40,00
10. Ser capaz de ajudar os outros nos seus problemas pessoais	4	5	3	15	3	12	80,00	20,00
11. Ter habilidade para motivar outras pessoas	4	5	5	25	5	20	80,00	20,00
12. Ter capacidade para organizar diferentes tipos de pessoas	3	5	3	15	3	9	60,00	40,00
Auto Direção	Total	Total		70		50	71,43	28,57
13. Ser capaz de fixar-se num posto ou área de trabalho	4	5	3	15	3	12	80,00	20,00
14. Ter paciência para seguir instruções	3	5	3	15	3	9	60,00	40,00
15. Estar satisfeito com a função que ocupa e seu nível hierárquico	3	5	3	15	3	9	60,00	40,00
16. Seguir esquemas de trabalho pré-determinados	3	5	3	15	3	9	60,00	40,00
Comunicação	Total	Total		60		39	65,00	35,00
17. Trabalhar diretamente no repasse das informações	5	5	5	25	5	25	100,00	0,00
18. Ser capaz de multiplicar conceitos de normas e regras	4	5	3	15	3	12	80,00	20,00
19. Ter habilidade para comunicar metas e resultados	5	5	5	25	5	25	100,00	0,00
20. Ter habilidade para se comunicar e bom domínio da linguagem	5	5	5	25	5	25	100,00	0,00
Negociação	Total	Total		90		87	96,67	3,33
21. Ter habilidade para conceber e implantar novas idéias	4	5	5	25	5	20	80,00	20,00
22. Ser capaz de tomar decisões sem precedentes	4	5	5	25	5	20	80,00	20,00
23. Ser cauteloso nas decisões	4	5	5	25	5	20	80,00	20,00
24. Ser capaz de persuadir outras pessoas	5	5	5	25	5	25	100,00	0,00
	Total	Total		100		85	85,00	15,00
				480		382	79,58	20,42

Fonte: Pesquisa do autor

8.1. ANEXO IV - O POLO INDUSTRIAL DE ANÁPOLIS

O pólo industrial de Anápolis concentra algumas das maiores e mais importantes empresas do segmento farmacêutico, fazendo desta região uma região de forte desenvolvimento e potencial econômico.

A importância de se estudar o aglomerado de empresas farmacêuticas instaladas no estado de Goiás, especificamente, na região de Anápolis, está no fato do estado ser o terceiro maior pólo farmacêutico do Brasil e o primeiro no ranking nacional dos fabricantes de remédios genéricos e com grande potencial de crescimento e desenvolvimento (NEE. UEG, 2008).

Localizado em área logisticamente privilegiada, próxima de mercados consumidores como Goiânia e Brasília, fornecedores de matéria prima e dos principais portos de escoamento do Atlântico.

Para Da Silva (2001, p.319),

Em 6 de agosto de 1873 foi criada a freguesia de Santana das Antas. Em 1884 mudou-se o nome de freguesia para Santana dos Campos Ricos, ato revogado tempos depois. Com a volta do primeiro nome, Santana das Antas foi elevado à categoria de Vila em 15 de dezembro de 1887. O município foi instalado em 10 de março de 1892 graças à luta e o dinamismo de José da Silva Batista, o Zeca Batista. Em 31 de julho de 1907, com o nome de Anápolis, o município foi elevado à categoria de cidade.

Parte das empresas que compõem o aglomerado de empresas farmacêuticas encontra-se no Distrito Agroindustrial de Anápolis – DAIA. Está situado a cerca de 140 km de Brasília, numa área de 593 hectares, às margens das rodovias federais BRs 060 e 153 e estadual GO-330, próximo ao EADI - Estação Aduaneira do Interior e terminal ferroviário.

Segundo Da Silva (2001, p.320),

O DAIA foi instalado em 9 de setembro de 1976 em uma área de 880 hectares, com uma proposta de interiorização do desenvolvimento goiano, através do fortalecimento da agroindústria. Considerado inicialmente como uma obra faraônica, numa política coordenada pela Cia. dos Distritos Industriais de Goiás (Goiasindustrial), só tomou verdadeiro impulso na década de 80, com os processos de industrialização através da política de incentivos fiscais, em especial o Fomentar

(hoje, Produzir), que permitiu a abertura de novos Distritos e mesmo a implantação dos existentes.

Com uma infra-estrutura capaz de satisfazer, de imediato qualquer empresa interessada em se instalar no seu interior, o DAIA gera milhares de empregos diretos, não só para Anápolis como para todo o Estado.

De maneira geral, o governo goiano oferece atualmente, algumas vantagens competitivas, por meio de política de incentivos, para instalação e expansão de indústrias do setor farmacêutico. Por meio do Programa de Desenvolvimento Industrial de Goiás – PRODUZIR, o governo estadual financia 73% do ICMS gerado pelas empresas, com 12 meses de carência e prazo total de 15 anos (NEE. UEG, 2008).

Ainda sobre o desenvolvimento do pólo farmacêutico goiano, aponta-se como principal ponto de partida a implantação de estrutura de pesquisa adequada nas Universidades Federal e Estadual de Goiás, que atenda à demanda por ciência, tecnologia e produtos de inovação das Indústrias Farmacêuticas que constituem o Pólo Farmacêutico de Goiás. Com o apoio institucional e financeiro dos governos estadual e federal talvez seja possível no médio ou longo prazo desenvolver localmente inovações tecnológicas para o setor e, dessa forma, ganhar maior competitividade.

O Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA) é o mais antigo e consolidado distrito industrial de Goiás. Com 28 anos de funcionamento, sede administrativa moderna e funcional, estações de tratamento de água e de esgoto, rede de distribuição de eletricidade e usina termoelétrica emergencial em operação, conta com 128 empresas em funcionamento e outras 90 em processo de instalação. O distrito é responsável pela geração de 7,2 mil empregos diretos fixos (SEPLAN, 2005).

No DAIA funciona também o maior pólo farmacêutico do Estado. São 14 indústrias do segmento, que empregam cerca de 4 mil trabalhadores e produzem aproximadamente 40 milhões de unidades de medicamentos por mês, com destaque para os similares. Entre as empresas do pólo farmacêutico podem ser citados os laboratórios Teuto Brasileiro, Neoquímica, Greenpharma, Vitapan, Genix, Melkon do Brasil e Geolab (SEPLAN, 2005).

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](#)