

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Ricardo Alexandre Borges Teotonio

**COMPETÊNCIAS E DOMÍNIO DE COMPETÊNCIAS NA PERCEPÇÃO
DE GESTORES DE PRODUÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof.^a Dr.^a Vera Mariza Henriques de Miranda Costa
Orientadora

Araraquara, SP
2016

T29c Teotonio, Ricardo Alexandre Borges
Competências e domínio de competências na percepção de gestores
de produção/Ricardo Alexandre Borges Teotonio – Araraquara:
Universidade de Araraquara, 2016.
129f.

Dissertação - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção -
Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

1. Competências. 2. Gestão e domínio de competências. 3. Gestão
de produção. I. Título.

CDU 62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

TEOTONIO, Ricardo Alexandre Borges. **Competências e domínio de competências na percepção de gestores de produção**, 2016. 129 folhas. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara/SP


ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Ricardo Alexandre Borges Teotonio.

TÍTULO DO TRABALHO: Competências e Gestão de Competências na Percepção de Gestores da Produção.

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação. Ano 2016.

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede à Universidade de Araraquara – UNIARA, permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Ricardo Alexandre Borges Teotonio

Universidade de Araraquara

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

E-mail (do autor): ricardoaborges@gmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: Ricardo Alexandre Borges Teotonio

TÍTULO DO TRABALHO:

Competências e domínio de competências na percepção de gestores de produção

Assinatura do(a) Examinador(a)


Conceito


Prof(a). Dr(a). Vera Mariza H. de M. Costa (orientador(a))
Universidade de Araraquara - UNIARA

Aprovado () Reprovado


Prof(a). Dr(a). Ethel Cristina Chiari da Silva
Universidade de Araraquara - UNIARA

Aprovado () Reprovado


Prof(a). Dr(a). Tabajara Pimenta Junior
Universidade de São Paulo - USP

Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 26/10/2016


Prof(a). Dr(a). Vera Mariza H. de M. Costa (orientador(a))

Dedico este trabalho a todos que desejarem aprofundar seus conhecimentos na área tangente e, principalmente, aos profissionais que almejam a melhoria na qualidade de suas atividades laborais.

Devo agradecimentos a meu pai Francisco Gomes Teotonio (*in memoriam*), que me motivou a experimentar o conhecimento, saber que é a chave do sucesso e dos pequenos momentos de felicidade, e por ter me auxiliado enquanto foi possível; à minha mãe Sandra Borges Teotonio, pelo amor, pela força, compreensão, preocupação e pelas comidas deliciosas que sempre fez. Ao Prof. Dr. Tabajara Pimenta Junior e à Prof. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa pela orientação nesta pesquisa. Aos amigos Eduardo de Lima Silva e Renato Carlos Camacho Neves, pela companhia, suporte, paciência e muitas risadas nas viagens de Rancharia à Araraquara durante o curso, tornando-as menos desgastantes. Agradeço a todos que me prezam o único sentimento verdadeiro que perdura no tempo: a amizade.

“Se você acha que pode, você pode. Se você acha que não pode, você está certo.”
(Henry Ford)

“Um ladrão rouba um tesouro, mas não furta a inteligência. Uma crise destrói uma herança, mas não uma profissão. Não importa se você não tem dinheiro. Você é uma pessoa rica, pois possui o maior de todos os capitais: a sua inteligência. Invista nela. Estude!” (Augusto Cury)

RESUMO

A gestão de pessoas desempenha um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, pois seu objetivo é atrair, manter e desenvolver as competências individuais necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Competência é um conjunto de qualificações que o indivíduo possui para realizar uma determinada tarefa com um nível elevado de desempenho. Competência também está relacionada a atitudes e habilidades que podem ser mensurados, sendo susceptíveis de treinamento e de capacitação. A gestão da produção é, provavelmente, uma das especialidades administrativas mais abrangentes no que tange a pluralidade de competências exigidas para seu bom desempenho. Ela envolve a necessidade de habilidades que vão da capacidade de motivar funcionários à de resolver intrincados problemas técnicos de engenharia. O objetivo do estudo é relacionar as competências necessárias e mais importantes para o desempenho da gestão da produção e mensurar o nível de domínio que os gestores tem sobre essas competências, na percepção deles. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, com os dados sendo obtidos por meio de aplicação de um questionário semiestruturado junto a gestores de produção de empresas da região de Ribeirão Preto e Região Central do estado de São Paulo. Resultados preliminares revelam indícios de carência e desequilíbrios de competências relevantes para o desempenho desta modalidade de gestão. Os resultados podem ser aplicáveis a um grande número de empresas, na medida em que podem revelar lacunas de competências necessárias aos seus gestores de produção. Os resultados podem ainda trazer uma contribuição prática para aprimoramento da gestão das empresas, em especial às do interior do estado de São Paulo que serão foco da investigação.

Palavras-Chave: Competências. Gestão de Pessoas. Gestão e Domínio de Competências. Gestão de Produção.

ABSTRACT

People management has an important role in the development of the organization's strategy, because its goal is to attract, retain and develop individual skills needed to achieve organizational goals. Competence is a set of skills that the individual has to perform a task with a high level of performance. Competence is also related to attitudes and skills that can be measured, are the subject of training and capacity building. The production management is probably one of the most comprehensive administrative specialties with respect to diversity skills required for their good performance. It involves the need for the skills that will ability to motivate the staff to resolve intricate technical engineering problems. The objective of the study is to relate the necessary and most important skills for the performance of production management and measure the domain level that managers have on these skills, in their perception. This is a descriptive, qualitative, with data being obtained by applying a semi-structured questionnaire with managers of production companies in the Ribeirão Preto region and São Paulo State Central Region. Preliminary results show lack of evidence and relevant skills imbalances for the performance of this type of management. The results may be applicable to a large number of companies, as they can reveal gaps in skills needed for their production managers. The results can still bring a practical contribution to improvement of business management, in particular those of the State of São Paulo that will be the focus of the investigation.

Keywords: *Skills. People Management. Management Skills. Production Management.*

Lista de figuras

Figura 1 – Mapa da relação entre competências organizacionais, conhecimentos e aprendizagens	24
Figura 2 – Integração da estratégia de RH à estratégia da empresa.....	28
Figura 3 – Alinhamento entre estratégia, cultura e RH	30
Figura 4 – Competência como sobreposição de conceitos.....	33
Figura 5 – Processo de gestão baseado em competência.....	37
Figura 6 – Identificação de <i>gap</i> (lacuna) de competência	40
Figura 7 – A definição de <i>corecompetence</i>	43
Figura 8 – Habilidades para o processo de aprendizagem organizacional	45
Figura 9 – Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem	46
Figura 10 – Escopo de competências	49
Figura 11 – Escalas de avaliação	50
Figura 12 – Competências essenciais para os líderes da produção	55
Figura 13 – Elementos formadores da competência.....	58
Figura 14 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	62
Figura 15 – Componentes da competência profissional.....	63
Figura 16 – Ciclo de aprendizagem organizacional	65
Figura 17 – Componentes da competência humana	70
Figura 18 – Modelo revisado de competência profissional.....	71
Figura 19 – Habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização	73
Figura 20 – Comportamentos ligados a competências	76
Figura 21 – Condução da pesquisa <i>survey</i>	83
Figura 22 – Médias de pontuações do grupo habilidades básicas	94
Figura 23 – Médias de pontuações do grupo atitudes básicas.....	96
Figura 24 – Médias de pontuações do grupo competências básicas.....	98
Figura 25 – Médias de pontuações do grupo competências específicas.....	100
Figura 26 – Médias de pontuações do grupo conhecimentos básicos	101
Figura 27 – Médias de pontuações do grupo conhecimentos específicos	103

Lista de quadros

Quadro 1 – Enquadramento Metodológico da Pesquisa.....	20
Quadro 2 – Estilos de liderança.....	25
Quadro 3 – Competências para os profissionais de recursos humanos.....	31
Quadro 4 – Aplicações do mapeamento de competências.....	38
Quadro 5 – Dimensões organizacionais da competência.....	43
Quadro 6 – Práticas de recursos humanos.....	49
Quadro 7 – Processo de desenvolvimento de competências.....	51
Quadro 8 – Dimensões principais da identificação do desenvolvimento de competências.....	67
Quadro 9 – Exemplo de avaliação das competências organizacionais.....	75
Quadro 10 – Características do problema de pesquisa em relação aos métodos existentes.....	82
Quadro 11 – Bloco de atributos do gestor de produção.....	84
Quadro 12 – Síntese do desenvolvimento e aplicação do <i>survey</i>	88

Lista de tabelas

Tabela 1 – Correlação entre os atributos do conjunto habilidades básicas	107
Tabela 2 – Correlação entre os atributos do conjunto atitudes básicas	108
Tabela 3 – Correlação entre os atributos do conjunto competências básicas.....	109
Tabela 4 – Correlação entre os atributos do conjunto competências específicas.....	110
Tabela 5 – Correlação entre os atributos do conjunto conhecimentos básicos	111
Tabela 6 – Correlação entre os atributos do conjunto conhecimentos específicos	112

Lista de siglas

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

FUNDACE – Fundação para Pesquisa e Desenvolv. da Admin. Contabilidade e Economia.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MBA – *Master in Business Administration*

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PNAD – Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio

SUS – Sistema Único de Saúde

RH – Recursos Humanos

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Desenvolvimento da Pesquisa	19
1.2 Problematização da Pesquisa.....	19
1.3 Objetivo da Pesquisa	19
1.4 Justificativa.....	19
1.5 Enquadramento Metodológico	20
1.6 Estrutura do trabalho	21
2 REVISÃO DE ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIAS E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	22
2.1 Competências organizacionais	22
2.2 Perfil de ocupantes de cargos e o alinhamento às estratégias organizacionais	25
2.3 Competências, habilidades e atitudes	32
2.4 Gestão por Competências e Gestão de Competências.....	34
2.5 Competências demandadas pelo mercado	40
2.6 Meios de formação de competências organizacionais.....	44
2.7. Avaliação de competências	52
2.8 Funções clássicas do gestor de produção e competências demandadas	54
3 REVISÃO DE ESTUDOS SOBRE IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E ALINHAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS.....	60
3.1 Estudos sobre identificação de competências em contextos organizacionais	60
3.2 Estudos sobre o processo de avaliação de competências individuais.....	68
3.3 Estudos sobre o alinhamento necessário entre as competências organizacionais e individuais	74
3.4 Estudos sobre competências e o exercício de atividades profissionais	77
4 MÉTODO DA PESQUISA.....	80
4.1 Classificação da Pesquisa	80
4.2 Escolha do Método	81
4.3 Desenvolvimento da Pesquisa <i>Survey</i>	83
4.4 Espaço Amostral.....	86
4.5 Instrumento e Procedimentos de Coleta de Dados	86
4.6 Tratamento Estatístico dos Dados	87

4.7 Síntese das etapas da Pesquisa <i>Survey</i>	88
4.8 Questionário da pesquisa	89
5 RESULTADOS.....	94
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	116

1 INTRODUÇÃO

No contexto de contínuas transformações e para sobreviver em ambientes de turbulências econômicas e políticas, as empresas buscam maximizar o valor para produtos e serviços desenvolvendo ações de maior escopo competitivo.

Com a crescente competitividade no mundo dos negócios, para maximizar resultados, as empresas passaram a criar estratégias de administração para enfrentar os desafios e as contingências cada vez mais presentes, sobretudo, em relação às funções desempenhadas pelas pessoas dentro das organizações.

Uma das respostas encontradas para este novo cenário é o reconhecimento e a exploração de aspectos intangíveis relacionados ao desenvolvimento humano como uma nova forma de atingir o sucesso organizacional.

Em face disto, dentro do cenário globalizado, o imperativo para as organizações é promover o alinhamento das metas organizacionais com a gestão de pessoas, visando renovar conhecimentos e habilidades, incrementar a aprendizagem para aumentar o comprometimento com a organização, lidar melhor com as situações do ambiente externo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

No entanto, os cursos de graduação nem sempre oferecem uma formação completa para quaisquer profissionais que atuam no mercado de trabalho, pois as instituições de ensino – que em sua maioria não tem a formação voltada ao mercado de trabalho – muitas vezes não alinham a teoria à prática, já que o estudante não tem oportunidade de vivenciar as realidades deste mercado.

Descobrir as competências necessárias para que um profissional exerça suas funções, é tarefa do departamento de Recursos Humanos das empresas. Eboli et al. (2002) avaliou que práticas de Educação Corporativa demonstram a importância na qual os gestores assumam o papel de educadores, sendo necessário que se comprometam com a aprendizagem das suas equipes e com todo o sistema organizacional.

De certa forma, esta tarefa é pressionada pela constante busca por profissionais diferenciados e competitivos em qualidade e produtividade. Além disto, parte da responsabilidade pelo perfil do recém-formado é das instituições de ensino superior, na função de mediadoras na formação de conhecimentos e de habilidades.

De acordo com o MEC (2013) na Divisão de Temas Educacionais (DCE), a educação superior no Brasil encontra-se em fase de ascendente oferta de opções para a conclusão de

cursos de graduação e pós-graduação, para que seja possível responder a uma demanda crescente de pessoas que desejam enriquecer a qualificação profissional e pessoal, condição básica para o desenvolvimento econômico e social.

Então nos perguntamos: porque estudantes acabam de se formar em uma faculdade/universidade e não conseguem conquistar uma mudança profissional desejada, ou mesmo na própria carreira? Porque faltam qualidades ou porque é preciso melhorar as qualidades de um profissional? Saber a resposta é algo complexo. Além de envolver as instituições de ensino, a tarefa se estende mais às mãos dos próprios estudantes, pois é preciso saber o que eles tem feito para serem conduzidos pelo caminho do conhecimento, e, em consequência, do crescimento pessoal e profissional.

Segundo a Pesquisa Nacional de Domicílio (PNAD) no ano de 2014, do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), nos últimos dez anos, o número de matriculados no ensino superior no Brasil dobrou, e entre 2011 e 2012, por exemplo, mais de 850 mil brasileiros receberam um diploma.

Costas (2013, p. 1) afirma que:

Nunca tantos brasileiros chegaram às salas de aula das universidades, fizeram pós-graduação ou *MBA*s. Mas, ao mesmo tempo, não só as empresas reclamam da oferta e qualidade da mão-de-obra no país como os índices de produtividade do trabalhador costumam a aumentar.

A autora aponta algumas causas para esta espécie de transtorno, sendo a principal delas, a qualidade do ensino e habilidades dos alunos que se formam em algumas faculdades e universidades do Brasil; e a outra, diz respeito à postura e experiência, pois a maioria dos recém-formados tem vivência acadêmica, mas não conseguem se posicionar em uma empresa, lidar com diferenças e respeitar hierarquias; e uma terceira, que seria a tradição de bacharelado que as instituições possuem. Em um dos extremos da educação, há críticas ao fato de que a maioria dos matriculados em instituições de ensino superior no Brasil tende a seguir carreiras das ciências humanas ou sociais, como Administração, Direito ou Pedagogia – enquanto a proporção dos que estudam ciências exatas é pequena se comparada a países asiáticos ou alguns europeus. E conclui o artigo dizendo que “o Brasil precisa de mais engenheiros, matemáticos, químicos ou especialistas em bioquímica, por exemplo, e os esforços para ampliar o número de especialistas nessas áreas ainda são insuficientes”.

As experiências por que passam os profissionais, principalmente na fase inicial da carreira, por vezes, requerem o aperfeiçoamento de apenas algumas competências em detrimento de outras.

Segundo Moscovia (1985, p. 9):

desenvolvimento gerencial não se efetua cabalmente sem desenvolvimento interpessoal. Cumpre, então, pensar nesta dimensão como parte integrante e indispensável de qualquer programa de desenvolvimento gerencial. Desenvolvimento interpessoal, porém, exige um tempo e condições especiais de tecnologia e coordenação, sendo seu processo mais demorado e trabalhoso, por envolver dimensões psicológicas emocionais mais complexas que as intelectuais.

A autora cita ainda que gestores enfrentam, nesse sentido, alguns pontos críticos: resultados rápidos, tangíveis, aparentemente positivos, bem sucedidos de uma política educacional imediatista, de efeito, no desenvolvimento de gerentes versus a adoção de uma filosofia humanística de desenvolvimento de potencialidade, atitudes e valores, o que determina uma ação social de longo prazo, sem resultados imediatos visíveis, mas um lento e gradual crescimento pessoal, interpessoal, grupal e organizacional em sua plenitude.

Seguindo esta linha de raciocínio, observa-se que as empresas, frequentemente, tem que oferecer cursos para aperfeiçoamento dos seus recursos humanos. Colletto (2005), concluiu que a atualização profissional era disciplina optativa e, quem se graduava em instituições de ensino superior, considerava que a fase de estudos havia sido concluída e que, daí em diante, teria início a fase do trabalho e da experiência. Havia ainda, inclusive, aqueles que deixavam para trás parte dos estudos e imergiam direto no mercado de trabalho, sem uma formação específica. O que, na atualidade, é praticamente impossível de se notar.

Colletto (2005) também afirma que a atualização profissional deixou de ser uma opção de crescimento profissional para ser uma necessidade dentro das empresas. Isso se manifesta tanto como iniciativa de aperfeiçoamento de um currículo, quanto por exigência natural do mercado, pois a todo instante nota-se antigos meios e conceitos sendo aperfeiçoados ou superados.

Para que os cursos de ensino superior, ou mesmo os de qualificação profissional tenham efeito, é preciso que estejam voltados para as reais necessidades dos funcionários, o que não temos visto em grande parte das grades de instituições de ensino superior. O que se vê é uma linha de aprendizado antiga, que sofreu poucas alterações nos objetivos-fim, e que acaba levando estudantes graduados, sem experiência, para atuar dentro de empresas, onde isto, naturalmente, não deveria ocorrer.

É necessário que os cursos tenham como objetivo, ampliar a capacidade da força de trabalho e de se inserir no processo de desenvolvimento econômico e social que uma organização proporciona.

No cenário da globalização, outro ponto a ser observado é que o comportamento do profissional passou a ser um elemento de diferenciação e uma vantagem para a competitividade, sendo necessária a Gestão de Pessoas e Gestão de Competências, que levam à descentralização dos departamentos e o aumento do campo de ação.

É importante, também, que as empresas conheçam quais competências serão exigidas para o bom desempenho de determinados cargos e funções, pois assim saberão em quais deficiências de qualificação ou de competências deverão atuar para treinar seus funcionários.

Fazendo uma busca por vagas em qualquer site de empregos, nota-se algumas das competências que as empresas exigem, das quais, mais se repetem: capacitação técnica, visão sobre a atividade da empresa, estar bem informado, ter conhecimentos em tecnologia da informação, falar algum idioma estrangeiro, manter-se em educação continuada, ter realizado algum trabalho voluntário, ser cordial, ter facilidade em relacionamento interpessoal, ser comunicativo, organizado, dentre outras.

Além de conhecerem as competências que seus funcionários possuem, as empresas também precisam saber quais competências eles ainda não tem, ou mesmo, quais competências estão deficientes e precisam ser melhoradas. Grande parte dos funcionários nas organizações possui uma boa base teórica, cabendo assim à empresa, ampliar o aperfeiçoamento de competências e habilidades necessárias ao bom desempenho das funções.

Segundo Sena (2009) a falta do treinamento para determinadas competências em funcionários nas empresas, acaba levando estas a enfrentarem alguns problemas: faltas e atrasos no trabalho, conflitos internos, gastos desnecessários com materiais ou insumos, cultura da acomodação, resistência às novidades, redução da produtividade, danos a maquinários, perda da qualidade dos produtos e mau atendimento ao público.

Com os gestores da produção não é diferente. Seguramente, os profissionais da gestão de produção valorizam determinadas competências e são carentes de algumas delas.

A partir da constatação de que o elemento humano apresenta papel decisivo no sucesso das empresas dentro desse novo ambiente competitivo, as organizações buscam alinhar os recursos humanos com desempenho e estratégias do negócio, vinculando as competências individuais e organizacionais.

Desse modo, o tema que este estudo aborda é a gestão de competências e o domínio dessas competências na percepção dos gestores da produção, reconhecendo que por meio do desenvolvimento de competências torna-se possível a ampliação de conhecimentos, habilidades e atitudes, possibilitando agregar valor ao indivíduo e à organização.

A relevância do estudo reside no fato de revelar a importância da gestão por competências na ótica de gestores da produção, possibilitando a compreensão mais consistente sobre o modelo de gestão de pessoas por competências.

No contexto organizacional, o problema que este trabalho pretende responder, parte dos seguintes questionamentos:

- Quais as principais competências organizacionais exigidas no processo de gestão da produção?
- Quais habilidades, conhecimentos e atitudes individuais são necessários para o desempenho da função de gestão da produção?

A gestão da produção é, provavelmente, uma das especialidades administrativas mais abrangentes no que tange a pluralidade de competências exigidas para seu bom desempenho. Ela envolve a necessidade de habilidades que vão da capacidade de motivar funcionários à de resolver intrincados problemas técnicos de engenharia. Nas empresas produtoras de bens de consumo e de bens duráveis, a gestão da produção é especialmente importante e complexa. O papel desse tipo de gestor é determinante para o sucesso das empresas, e seu desempenho efetivo é muito dependente do perfil do profissional, de suas habilidades de relacionamento humano, do seu conhecimento e experiência, e do seu domínio de determinadas competências. Além disso, no mundo atual dois aspectos da administração em organizações produtivas são determinantes. O primeiro é que o processo decisório tende a ser fragmentado, não conferindo total autonomia a um determinado corpo gerencial. O processo decisório cada vez mais se torna dependente da atuação de conselhos (administração, fiscal etc) e órgãos de suporte (jurídico, ambiental, social, de mercado etc). O segundo aspecto diz respeito às relações das empresas com os chamados *stakeholders* (aqueles que delas detêm interesses). Este aspecto envolve o conceito amplo de Governança Corporativa. Muitos estudos foram produzidos para investigar competências administrativas em diversos tipos de organização e contextos, mas dada a dinâmica evolução dos mercados, há uma lacuna interessante para ser investigada a este respeito. Especialmente no tocante às possíveis novas competências necessárias para a atuação do gestor de produção neste ambiente em que as demandas por uma postura mais transparente e efetiva sobre as atividades de direção, planejamento e operação dos negócios são maiores.

1.1 Desenvolvimento da Pesquisa

Realização de revisão bibliográfica sobre as Competências Gerenciais, o conceito de Gestão com Base em Competências, e as especificidades da Gestão de Produção. Em seguida, foram levantados e relatados aspectos do novo contexto para a gestão de competências para os profissionais de gestão da produção, no mundo globalizado e amplamente informatizado. Então, realizou-se o planejamento e teste dos instrumentos de coleta de dados definindo o universo para a aplicação da pesquisa (conjunto de empresas e gestores de produção). Após esta fase, efetuou-se a coleta e a análise os dados, relatando os resultados e conclusões.

1.2 Problematização da Pesquisa

Dado o contexto apresentado, a questão que motivou o desenvolvimento deste projeto de pesquisa foi: Quais são as competências necessárias e mais importantes do gestor de produção na atualidade e qual o domínio delas que hoje esses gestores tem?

1.3 Objetivo da Pesquisa

O objetivo do estudo é identificar as competências necessárias e mais importantes para o desempenho dos gestores de produção e mensurar o atual nível de domínio, segundo a percepção que os próprios gestores pesquisados têm das competências identificadas e mensuradas.

1.4 Justificativa

O tema é vigente e os resultados são aplicáveis a um grande número de empresas, na medida em que revelam lacunas de competências necessárias aos seus gestores de produção, trazendo contribuição para a gestão das empresas, em especial às do interior do estado de São Paulo, e respondendo a questão: na ótica dos gestores de produção pesquisados, quais são as competências necessárias e mais importantes ao gestor de produção na atualidade e qual o domínio destas que esses gestores têm?

Existe um razoável número de trabalhos publicados que podem dar embasamento à investigação, porém, este estudo é novidade na área da gestão da produção.

1.5 Enquadramento Metodológico

Para Gil (2002) qualquer classificação se faz mediante algum critério adotado. E no que tange a pesquisas, usualmente a classificação é feita com base em seus objetivos gerais. Dessa forma é possível classificá-las em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Este trabalho tem caráter descritivo, descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. E também tem caráter exploratório, devido ao fato da obtenção de maior conhecimento sobre o tema pesquisado.

O trabalho é de natureza aplicada, em razão desta pesquisa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Envolve verdades e interesses locais e foi escolhido o método *Survey*, por ser muito utilizada em estudos no campo da Engenharia da Produção: obtém dados a respeito de opiniões, ações ou características de uma população (RAMOS, 2011).

Gil (2002) também define os procedimentos adotados para a pesquisa, que neste trabalho foram a Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental. A primeira por ser desenvolvida com base em material já elaborado constituído de livros e artigos, e a segunda por ser fundamentada em dados que não receberam nenhum tratamento analítico.

Os aspectos metodológicos da pesquisa estão demonstrados no quadro 1.

Quadro 1: Enquadramento Metodológico da Pesquisa

Natureza	=	Básica	Aplicada		
Abordagem	=	Qualitativa	Quantitativa		
Objetivo	=	Exploratória	Descritiva	Explicativa	Normativa
Procedimentos Metodológicos	=	Pesquisa Bibliográfica	Estudo de Caso	Pesquisa Experimental	Pesquisa Participante
		Levantamento Survey	Pesquisa expos facto	Pesquisa Documental	Pesquisa Ação
Tamanho da Amostra	=	Região de Ribeirão Preto e Região Central do Estado de São Paulo			
Instrumentos de Coleta	=	Aplicação de questionário afim de identificar e mensurar as competências necessárias e mais importantes na percepção dos gestores de produção para o desempenho de suas funções			

Fonte: Adaptado de Turrione (2008).

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco seções.

A primeira apresenta a introdução com a contextualização do tema, a demonstração do problema, a justificativa e o objetivo da pesquisa.

A segunda descreve aspectos das competências organizacionais, esclarecendo como estas podem afetar o desempenho de uma empresa, abordando: gestão por competências, competências, habilidades e atitudes, competências demandadas pelo mercado, meios de formação de competências organizacionais, funções clássicas do gestor de produção e competências demandadas a eles.

A terceira demonstra revisão de estudos sobre a importância do processo de identificação e avaliação de competências individuais dentro das organizações, apontando as competências como fonte de valor individual, os componentes da competência profissional, o ciclo de aprendizagem organizacional, as dimensões da identificação e desenvolvimento de competências, estudos sobre o processo de avaliação de competências, os componentes da competência humana, habilidades gerenciais necessárias nos níveis organizacionais, a necessidade de alinhamento entre competências organizacionais e individuais, e os comportamentos ligados a competências.

A quarta apresenta a metodologia da pesquisa, a classificação da mesma, os fatores observados para escolha do método e os aspectos do desenvolvimento da pesquisa, demonstrando o espaço amostral utilizado, o instrumento e os procedimentos de coleta de dados, o tratamento estatístico dos dados coletados, as etapas do método de pesquisa escolhido (*survey*), e o questionário estruturado para a distribuição entre os indivíduos do espaço amostral.

A quinta apresenta as análises dos dados coletados, os gráficos elaborados por meio desses dados, as correlações entre os atributos pontuados pelos respondentes como sendo menos ou mais importantes, e que eles dominam menos ou mais esses atributos.

E a sexta seção, além de apresentar as conclusões, demonstra algumas considerações finais e sugestões para trabalhos futuros. Após as seis seções estão as referências utilizadas no presente texto.

2 REVISÃO DE ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIAS E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

2.1 Competências organizacionais

O objetivo deste tópico é descrever aspectos das competências organizacionais, esclarecendo como estas podem afetar o desempenho de uma empresa.

A gestão de pessoas desempenha um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, pois seu objetivo é atrair, manter e desenvolver as competências individuais necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

Diante disso, é importante refletir que o desafio da gestão de pessoas se torna cada vez mais importante no ambiente organizacional. No contexto da globalização, a gestão por competências é um instrumento que gera vantagem competitiva, pois as pessoas podem aplicar seus conhecimentos (capital intelectual) em prol da organização.

Ao longo dos últimos anos as organizações tem adotado como modelo, a gestão por competências para nortear o planejamento e executar os negócios, tendo em vista identificar quais são as competências necessárias para o alcance de sucesso por meio da consecução de suas metas e objetivos (BRAMBILLA, 2014).

No âmbito da gestão de pessoas as competências laborais na gestão de recursos humanos, são denominadas de gestão de competências por desempenho. Para Fleury e Fleury (2001, p. 187):

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *knowhow* específico. Ela é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações e um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

No final do século XX e início do século XXI com o fenômeno da globalização e aumento do acirramento da competitividade, a gestão de competências se tornou uma estratégia de incremento para a produtividade no âmbito organizacional. Este tipo de gestão envolve vários níveis da organização, desde o grupal até o individual e deve estar alinhada com a estratégia empresarial.

As competências organizacionais apresentam um vasto conteúdo e uma ampla gama de termos que são adotados no campo das dimensões da definição de competência.

O conceito de competência organizacional se origina da evolução da chamada teoria da Visão Baseada em Recursos – VBR, (em inglês: *Resource Based View of the Firm*). No ambiente organizacional essa abordagem se demonstra a mais eficaz e consistente para produzir vantagem competitiva entre as organizações. De acordo com a perspectiva da VBR, a empresa deverá promover articulação entre os recursos tangíveis e intangíveis, para que as competências sejam construídas (FLEURY; FLEURY, 2004).

De acordo com Dal-Soto, Paiva e Souza (2007, p. 443):

As competências organizacionais são definidas como aprendizagens coletivas na organização, especialmente relacionadas com a coordenação das diversas habilidades de produção e como integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Ao contrário dos ativos físicos, as competências organizacionais não se deterioram com o tempo e/ou uso, mas aumentam de acordo com a aplicação e o compartilhamento.

A identificação das competências organizacionais contribui para que a organização ganhe vantagem competitiva e, pode-se também, identificar as áreas que precisam ser fortalecidas para que novas competências sejam desenvolvidas. Com isto, pode-se obter o uso eficaz do conhecimento dos líderes e gestores dentro das empresas com o intuito de promover a fixação de competências-chave (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Munck e Munck (2008, p. 71) afirmam que existem cinco competências necessárias a uma organização:

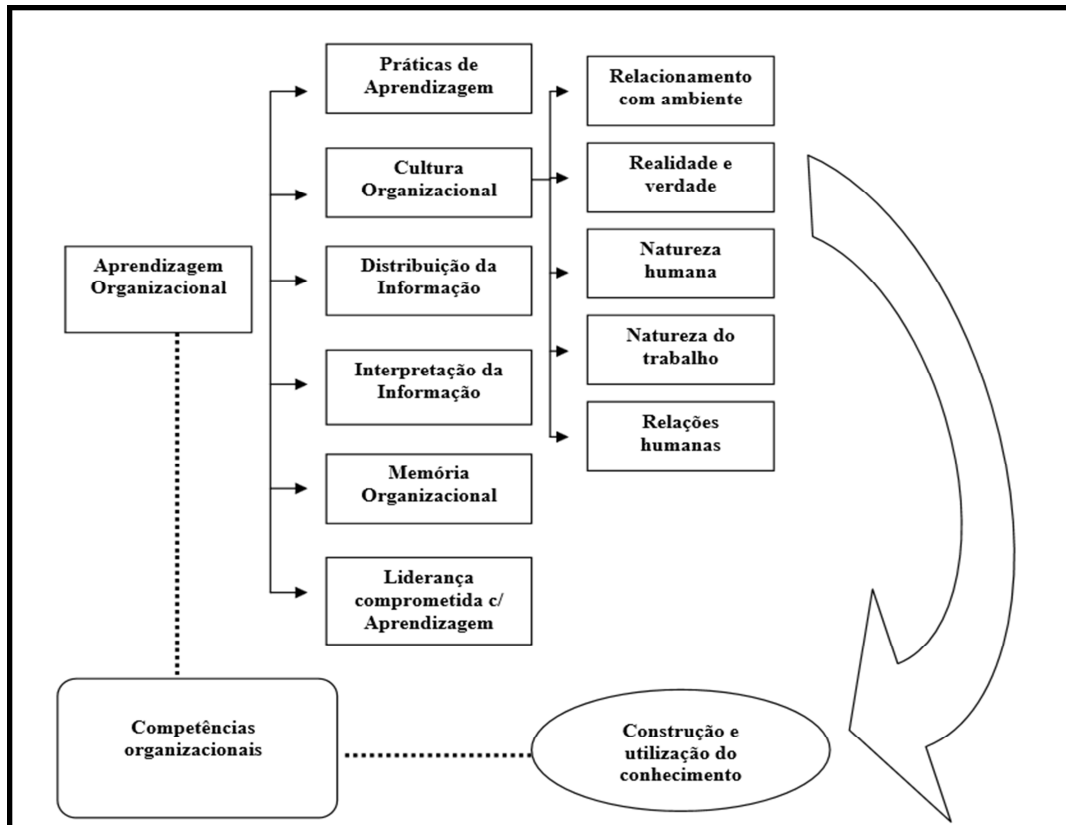
- Competências sobre processos (processo do trabalho);
- Competências técnicas (conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado);
- Competências sobre a organização (saber organizar os fluxos de trabalho);
- Competências de serviço (qual é o impacto do serviço sobre o consumidor final?);
- Competências sociais (incluem atitudes que sustentem os comportamentos das pessoas).

Segundo esses autores, existe uma inter-relação entre conhecimento, aprendizagem e competência organizacional. A criação e o desenvolvimento de competências estão fundamentados na aprendizagem, a qual é produto da experiência obtida por meio de resultados colhidos no ambiente interno e externo da organização. Neste sentido a eficiência operacional da empresa está focada no desenvolvimento e capacitação de recursos humanos que são capazes de criar uma diferenciação e promover a vantagem competitiva.

Segundo Gomes (2007) o conhecimento se torna a chave essencial para que a aprendizagem ocorra e que se possam desenvolver as competências organizacionais.

Conforme pode ser observado na Figura 1, a inter-relação entre competências organizacionais, conhecimento e aprendizagem se apresenta num ciclo contínuo e engloba a cultura organizacional, práticas de liderança, relações humanas e técnicas, e disseminação de informações.

Figura 1 – Mapa da relação entre competências organizacionais, conhecimento e aprendizagem



Fonte : Gomes (2007, p. 50)

Neste contexto, a compreensão e distinção das competências organizacionais apresentam inúmeros benefícios para as empresas. A identificação de lacunas nas competências influencia na competitividade e pode ser um instrumento para apoiar a tomada de decisão estratégica dos líderes e gestores para atender as necessidades do mercado que exigem a formação de competências, quais se formam por meio da interação entre conhecimento e aprendizagem organizacional.

Compreendendo a importância das competências organizacionais, o próximo tópico abordará a temática sobre o perfil de ocupantes de cargos para o alinhamento às estratégias organizacionais, tendo em vista que os gestores e líderes exercem influência sobre a

identificação e desenvolvimento de competências organizacionais, uma vez que são os tomadores de decisões dentro das organizações.

2.2 Perfil de ocupantes de cargos e o alinhamento às estratégias organizacionais

O presente tópico foi elaborado com o intuito de esclarecer a importância do perfil de ocupantes de cargos estarem alinhado às estratégias organizacionais, bem como demonstrar a importância do líder/gestor para a identificação e o desenvolvimento de competências.

Para adotar formulações estratégicas é necessário que as empresas estejam atentas ao mercado e seus competidores, sendo que a vantagem competitiva nascerá de como os recursos organizacionais serão utilizados para enfrentar a complexidade e as mudanças contínuas do mundo dos negócios. Na perspectiva de Dias (2010, p. 3):

Uma empresa possui vantagem competitiva, quando consegue implementar uma estratégia criadora de valor, que não é posta em prática por nenhum dos seus concorrentes, dizendo-se que ela é sustentada, quando adicionalmente os seus concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios obtidos pela estratégia implementada.

Um dos fatores relevantes no processo estratégico para alinhar os recursos humanos com os objetivos da organização é a liderança, pois, é por meio dela que se pode avaliar as mudanças necessárias que precisam ser implementadas a fim de ganhar vantagem competitiva, sobretudo no que diz respeito às competências organizacionais.

Dentro da empresa, o líder ocupa uma hierarquia em que tem autoridade e poder de comando sobre um grupo de pessoas. Ele é responsável por transmitir a missão da empresa para os funcionários. Os estilos de liderança podem ser apresentados no Quadro 2 de acordo com o modelo proposto por Blake e Mouton (1989, apud GROHS, 2014).

Quadro 2 - Estilos de liderança

Autoritário	Democrático	Liberal
O líder determina as tarefas	Os membros são livres para trabalhar, podem escolher e a divisão das tarefas é deixada ao grupo.	O líder não participa da atribuição de tarefas.
As execuções das atividades são ditadas pela autoridade, um de cada vez, de modo que futuros passos ficam, em grande parte, incertos.	A atividade é discutida, os passos gerais para as metas do grupo são esquematizadas e quando ao aconselhamento técnico é necessário, o líder sugere dois ou mais procedimentos alternativos entre os quais, o grupo pode escolher.	Subsídios são oferecidos pelo líder que deixa claro informações. Fora isso, o líder toma parte na discussão.

Autoritário	Democrático	Liberal
Pessoal nos elogios e críticas do trabalho de cada um, permanece distante da participação ativa.	O líder é objetivo ou orientado aos fatos em seus elogios e críticas.	Evita fazer comentários sobre as atividades dos membros a não ser quando interrogado, não tenta avaliar.

Fonte: Grohs (2014) adaptado de Blake e Mouton (1989)

Na visão de Maximiano (2002) a liderança “é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, ou é a realização de metas por meio da direção de colaboradores”.

Nas palavras de Bezerra (2006, p. 3):

A liderança tem como objetivo fazer com que os funcionários sintam-se acolhidos e parte de uma grande equipe. Para isso, além de informar é preciso identificar necessidades de cada pessoa e tentar relacioná-las aos objetivos da empresa. Porque, quando há falta de informação e sensação de isolamento, não há motivação.

Stefano (2008) ao realizar um estudo sobre liderança e gestão estratégica de pessoas, salienta que o gerenciamento é diferente de liderança, pois o primeiro lida com a complexidade organizacional e a segunda lida com desafios. Bergamini (1990) concorda com este pensamento afirmando que o gerente é uma pessoa que possui autoridade formal, e o líder apresenta atitude pessoal, ou seja, uma competência.

De acordo com Hunter (2004) a liderança é a habilidade de influenciar pessoas de modo que desenvolvam suas atividades com entusiasmo, com a finalidade de alcançar objetivos comuns da empresa. Para o autor, é sobre a autoridade que se constrói a liderança.

Higa e Trevizan (2005) citam que liderança é conceituada como a combinação dos diferentes comportamentos do líder, aplicados num processo de influenciar pessoas para atingirem suas metas. Conforme estes autores, liderar significa exercer influência sobre pessoas levando-as à mudança de comportamento.

No ambiente organizacional as práticas de liderança são fundamentais para determinar os passos que a empresa deve dar em relação à realidade, como também planejar ações para o futuro. Criar estratégias para levar as pessoas a desenvolverem competências para liderança também é uma prática fundamental para as empresas.

Lazarotto (2001, p. 2-3) salienta que:

Nos últimos anos, os empregados ganharam um papel estratégico nas organizações. O novo discurso centra-se nas competências essenciais, tornando-se cada vez mais importante, uma vez que as empresas estão competindo pelos recursos humanos, e o

conhecimento está dando início a profundas transformações, na tecnologia e na administração. Tais desafios impõem-se ao desempenho das pessoas e dos negócios, exigem estratégias para competição, evidenciam padrões mundiais de excelência, de qualidade, geram, nos trabalhadores, a importância do desenvolvimento das competências essenciais (conhecimento, habilidades e atitudes) no trabalho.

Para Pereira et al (2006, p. 9) “habilidade de ensinar liderança é uma das competências essenciais das organizações vencedoras, e estas são boas em ensinar liderança porque quem ensina são líderes comprovados e porque líderes são aprendizes ávidos”.

Diante desta análise verifica-se que a liderança influencia no processo de mudança organizacional, pois, liderar é mobilizar as pessoas para que atinjam objetivos individuais e coletivos. Assim, as organizações podem desenvolver os recursos humanos, alinhando o desempenho organizacional com a estratégia da organização. Por meio do aproveitamento e desenvolvimento do capital humano, as empresas podem se adaptar às exigências do mercado e, assim, ganhar vantagem competitiva.

É importante ressaltar que devido ao intenso processo de globalização da economia, foi criada uma nova configuração para os recursos humanos, tendo em vista o melhor aproveitamento do capital intelectual dentro das organizações, fazendo com que o perfil do ocupante de cada cargo exerça influência sobre as estratégias empresariais e vice-versa. Nesta perspectiva, compreende-se que a estratégia organizacional visa também o alinhamento dos recursos humanos aos seus objetivos e metas.

Oliveira (2009) enfatiza que a estratégia da organização exerce influência na gestão de pessoas e estabelece novas competências que serão demandadas para o sucesso dos planos traçados pela organização. Para Albuquerque (2002, p. 41) a estratégia de alinhamento de recursos humanos aos objetivos da empresa deverá “seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio”.

Assim, a gestão de pessoas passa a influenciar a estratégia empresarial, enriquecendo o capital intelectual e capacitando os gestores e funcionários para adquirirem uma nova percepção do contexto em que se encontram, e também para que possam reformular os planos de futuro da empresa.

Com o intuito de promover o alinhamento estratégico de recursos humanos com os objetivos organizacionais é preciso adequar a estrutura dos recursos humanos. De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 156) a “arquitetura de recursos humanos deve estar alinhada com o processo de implementação da estratégia da empresa, como requisito para que RH sejam legitimamente considerados com um ativo estratégico”.

Para obter sucesso no alinhamento do perfil dos ocupantes dos cargos com a estratégia organizacional, é imprescindível que os recursos humanos se tornem os parceiros estratégicos da organização. Ulrich (2003, p. 43) explica que:

Os profissionais da área se tornam parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial. Como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça.

O papel estratégico que o perfil dos ocupantes dos cargos exerce dentro das organizações contribui para que seja consolidado o desenvolvimento de uma visão sistêmica da organização que se traduza em novos serviços e produtos. De modo que essa visão esteja alinhada às demandas estratégicas da organização (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Para que este papel estratégico se efetive também se torna necessário que a função desempenhada pelo ocupante de um determinado cargo dentro da organização esteja direcionado para as prioridades estratégicas da organização, sendo que deve existir uma sintonia entre alinhamento de políticas de recursos humanos às estratégias formuladas pela empresa (NOGUEIRA; MOREIRA, 1998).

Figura 2 – Integração da estratégia de RH à estratégia da empresa



Fonte: Oliveira (2009, p. 30) adaptado de Albuquerque (2002, p. 41).

Conforme se visualiza na Figura 2, a integração entre a estratégia de RH e a estratégia da empresa exige que seja emitido o *feedback* em cada nível da formulação da estratégia para

consolidar esta integração deve existir uma constante retroalimentação de informações entre os diferentes níveis organizacionais.

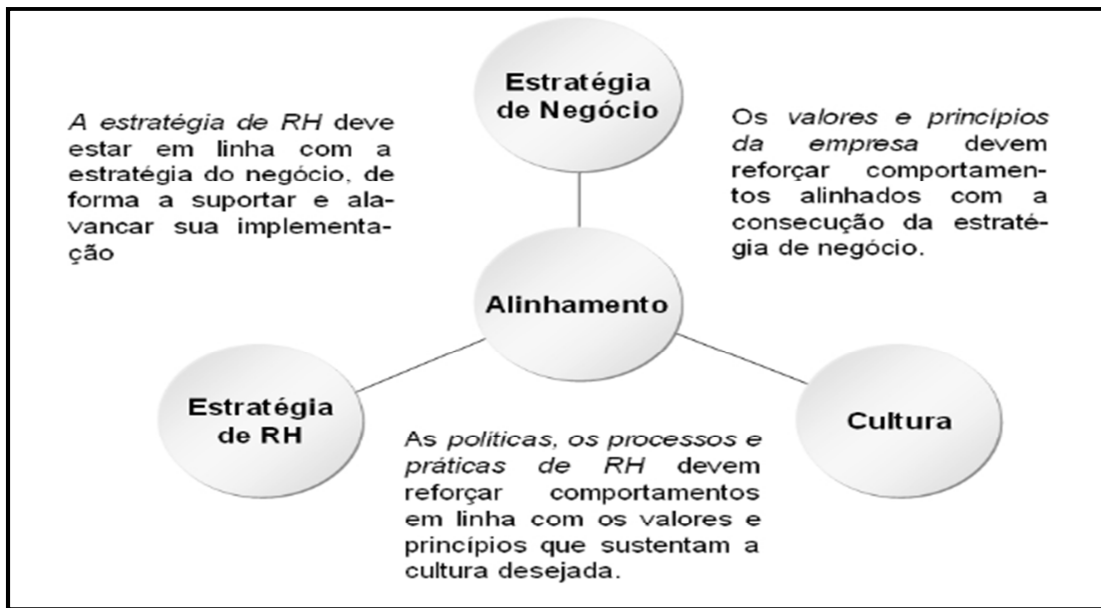
Becker, Huselid e Ulrich (2001) salientam que a gestão de recursos humanos deve visar o alinhamento deste com os objetivos estratégicos da empresa. Para tanto é preciso que a capacitação dos profissionais dos recursos humanos esteja em contínuo aprimoramento de conhecimentos e técnicas em sua área, qual seja, é preciso que os profissionais adquiram novas competências e que desenvolvam novas habilidades, promovendo assim a mudança necessária no ambiente organizacional que possibilite atender as demandas do mundo dos negócios.

Alinhar recursos humanos com a estratégia da empresa apresenta os seguintes benefícios, segundo Carletto (2006, p. 55):

- Simplicidade, flexibilidade e transparência;
- Otimização de recursos e da massa salarial;
- Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;
- Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;
- Flexibilização do modelo para se adaptar às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia;
- Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.
- Novos horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos;
- Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado; e
- Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação;

Nesta direção, pode-se observar que as organizações buscam profissionais competentes, para ocupar os cargos de confiança da organização. Antunes (2001, p. 17) diz que “competente é aquele que pondera, aprecia, avalia, julga e depois de examinar uma situação ou um problema por ângulos diferentes encontra a solução ou decide”.

Figura 3 – Alinhamento entre estratégia, cultura e RH



Fonte : Oliveira (2009, p. 32) adaptado de Paschini (2006, p. 4)

Para Oliveira (2009) conforme se observa na Figura 3, o alinhamento entre o perfil do ocupante do cargo com a estratégia da organização é um grande desafio na área de gestão de recursos humanos, pois, exige também o desenvolvimento de uma atitude de comprometimento dos funcionários. Sendo que a cultura organizacional que permeia este processo deverá favorecer a efetivação para que o alinhamento ocorra com sucesso.

A cultura organizacional é mais que um conjunto de regras e hábitos, pois está relacionada à construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (PIRES; MACÊDO, 2006).

Segundo Robbins (2002, p. 498) a “cultura organizacional refere-se a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra”.

Oliveira (2009) descreve cinco competências necessárias para os recursos humanos dentro das organizações que foram elaboradas por Becker, Huselid e Ulrich (2001), conforme se visualiza no Quadro 3.

Quadro 3 - Competências para os profissionais de recursos humanos

Competências	Detalhamento
Conhecimento do negócio	Os profissionais de RH agregam valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio. Essa compreensão lhes permite adaptar a atuação de RH às necessidades da organização. Um bom entendimento do negócio também permite que os profissionais de RH antevjam oportunidades e ameaças e se antecipem no sentido de implementar projetos e inovações.
Domínio de práticas de RH	Uma premissa para que o profissional possa alcançar o alto desempenho é o domínio das ferramentas de trabalho e melhores práticas aplicáveis em sua área. Cabe ao profissional de RH investir em sua especialização e buscar o estado da arte em sua atividade, o que trará benefícios em termos de credibilidade, resultados e satisfação dos clientes internos.
Gestão da mudança	Esta competência é mais um exemplo de como RH pode se consolidar como parceiro estratégico. O profissional de RH deve ser capaz de orquestrar os processos de mudança através de habilidades como, diagnóstico de problemas, relacionamento com os clientes internos, gerenciamento de projetos e solução de problemas.
Gestão da cultura	A gestão da cultura requer o conhecimento dos valores que orientam a conduta e o comportamento das pessoas. Os sistemas e a arquitetura de RH devem reforçar valores coerentes com a cultura que a empresa deseja instaurar na busca por coerência com a estratégia. Os profissionais de RH devem estar capacitados para oferecer apoio consultivo aos gerentes da empresa, auxiliando-os a harmonizar seus projetos e a cultura da organização.
Credibilidade pessoal	Enquanto as demais competências podem ser consideradas como pilares da atuação do profissional, a credibilidade pessoal pode ser considerada como a base de fundação sobre as quais se apoiam os pilares. Somente através da credibilidade o profissional será capaz de persuadir a alta administração e os gestores de linha quanto à estratégia de gestão de pessoas.

Fonte: Adaptado de Becker, Huselid, Ulrich, (2001, p. 37)

Por meio destas competências é possível obter um alto desempenho na função e assim ganhar vantagem competitiva, alinhando o desempenho organizacional aos objetivos estratégicos da organização. Uma pesquisa realizada por Sansone (1986) demonstrou que o conhecimento da pessoa a respeito dos padrões de competência requeridos em seu trabalho, afeta não apenas a percepção dela sobre sua competência, mas também a sua disposição (suas atitudes) para demonstrar as competências requeridas.

O fortalecimento da eficácia do desempenho da organização se efetivará com o alinhamento entre estratégia, cultura e recursos humanos. De acordo com Marques (2009, p. 9):

O grande desafio será preparar os profissionais para fazer parte das estratégias da organização, assumindo um papel estratégico e de vanguarda em relação aos interesses das empresas, adicionando valor à organização por meio de ações integradas que possam atender às expectativas dos seus recursos humanos e do negócio, e construindo competências que possam suportar, otimizar e canalizar esforços para a superação de novos desafios organizacionais.

Neste contexto, o desenvolvimento de competências dos recursos humanos se apresenta como um dos fatores de grande relevância, uma vez que deverá haver uma sinergia entre produtos e serviços oferecidos e a harmonia com as expectativas dos clientes. Após identificar as lacunas e competências é preciso orientar a construção de novas competências a fim de consolidar a estratégia empresarial a partir das competências desenvolvidas.

No próximo tópico serão explicados os conceitos de competências, habilidades e atitudes no contexto organizacional.

2.3 Competências, habilidades e atitudes

O tópico desenvolvido tem como objetivo apresentar os conceitos de competências, habilidades e atitudes, a fim de melhor compreender seus impactos para a tomada de decisão para promover o desenvolvimento de estratégias que respondam consistentemente às ameaças do ambiente de turbulência do mundo dos negócios.

Na sociedade contemporânea o paradigma de gestão de pessoas está voltado para a utilização dos recursos humanos como ferramenta estratégica para que a organização atinja seus objetivos e metas. Nesta direção, o alinhamento dos recursos humanos com as estratégias da empresa é de fundamental importância. Diante desta realidade, buscar compreender as competências tem sido a preocupação dos gestores, a fim de que os recursos humanos se tornem parceiros estratégicos da empresa.

O foco da gestão do capital humano é a identificação e desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, para que possam contribuir para que a empresa cumpra a sua missão. Assim, gerenciar a qualidade e produtividade de pessoas dentro ambiente organizacional está relacionado ao reconhecimento da necessidade de desenvolver conhecimentos habilidades, atitudes e competências.

Numa perspectiva histórica o conceito de competência foi utilizado pela primeira vez no final da Idade Média (Século XII) associada à capacidade que um indivíduo tinha ou não de participar de um julgamento, sendo que o juiz era quem determinava se a pessoa tinha ou não competência. No século XX, na década de 70, o termo competência passou a ser utilizado como instrumento para selecionar pessoas nas empresas e, por fim, a partir dos anos 90, passou a ser empregada relacionada à valorização do capital humano dentro das empresas (OLIVEIRA, 2008).

O termo competência se origina do latim *competentia*, que deriva de *competere*, que significa “chegar ao mesmo ponto”. Este termo, por sua vez, se origina *petere*, cujo significado é “dirigir-se para” (FERRREIRA, 2001).

Este termo adquiriu novo significado devido às transformações ocorridas no mundo do trabalho, influenciadas pelo processo de globalização, que colocou as empresas na esteira da competitividade. Quando relacionada ao âmbito das organizações o termo competência está associado à capacidade do indivíduo em realizar diversas atividades (ANDRADE; LESSA; ANJOS, 2011).

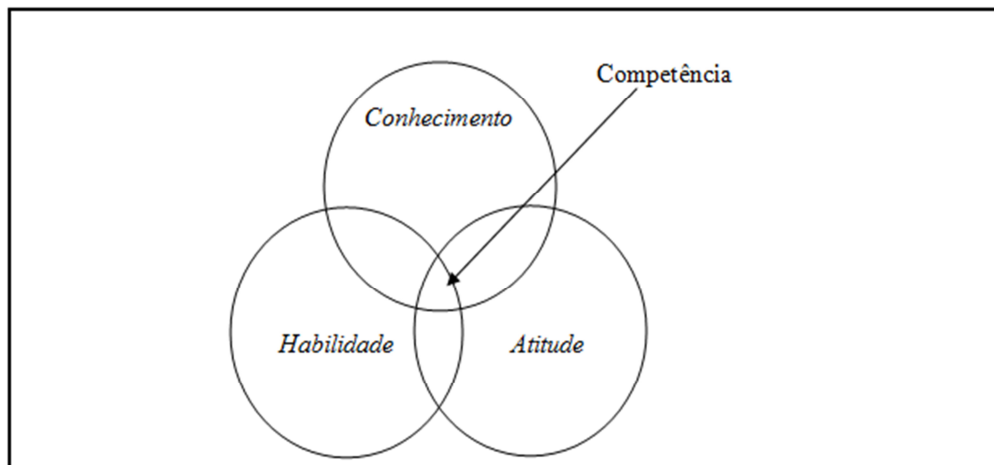
Resende (2000, p. 32) destaca que:

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente.

Para McLagan (1997) o termo competência no mundo organizacional assume diferentes significados que estejam alinhados às características dos indivíduos ou das tarefas que executam. Nesse sentido, Madalena (2007, p. 11) afirma que “a competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que uma pessoa desenvolva suas responsabilidades e atribuições”.

Na perspectiva de Fleury e Fleury (2001) a definição de competência deve ser entendida como sendo um conjunto de capacidades humanas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo apresente para executar em suas tarefas dentro da empresa, conforme observa a Figura 4.

Figura 4 - Competência como sobreposição de conceitos



Fonte: Adaptado de Stefanelli (2003, p. 2).

Pode-se observar diante desta ótica, então, recursos ou dimensões interdependentes da competência.

Na visão de Carbone, Brandão e Leite (2006, p.46):

A competência então é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Perrenoud et al. (2007, p. 19) explicam que:

Competência é aptidão para enfrentar uma família de situações analógicas, mobilizando de forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos cognitivos, saberes, capacidades, micro competências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio

Assim sendo, competência não diz respeito apenas ao conhecimento teórico que o indivíduo possui, mas sim a aplicação da inteligência prática que ele possui, que é fundamentada nos conhecimentos adquiridos.

Pode-se verificar que a competência está focada na capacidade de cada indivíduo, e que é essencial para que a empresa venha a obter resultados satisfatórios, alcançando uma etapa significativa de competitividade.

Para Brandão e Borges Andrade (2007) a habilidade refere-se ao saber como fazer algo ou à capacidade da pessoa de fazer uso produtivo do conhecimento, de utilizar os conhecimentos armazenados na memória em uma ação. Eles explicam que a atitude como terceiro elemento da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, ao “querer fazer”, ou seja, refere-se aos valores do sujeito, suas atitudes, suas características pessoais e culturais, sua capacidade de se comunicar, interagir, adaptar-se a novas situações, dentre outras causas.

Após analisar os conceitos de competências, habilidades e atitudes a continuidade deste estudo será feita abordando a gestão por competências.

2.4 Gestão por Competências e Gestão de Competências

A análise da gestão por competências e gestão de competências é o objetivo deste tópico, visando melhor entendimento sobre esta ferramenta de gestão de recursos humanos que tem por meta o alinhamento do capital humano às estratégias da organização.

Na atualidade as organizações estão buscando colocar em prática, cada vez mais, a gestão por competências, visando alinhar o desempenho dos indivíduos com as estratégias empresariais.

Para Madalena (2007, p. 12):

A gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar a competência profissional, acrescentando capacidade e aumentando as já existentes para contribuir no alcance dos objetivos das organizações. É por meio da gestão por competências que a empresa pode se conhecer melhor, descobre-se quais as competências precisam desenvolver para se tornar mais competitiva e promove o compartilhamento das competências.

A gestão por competências é uma ferramenta da gestão de recursos humanos que visa o alinhamento do desempenho dos indivíduos dentro da organização, tanto em nível grupal, quanto individual, para que sejam alcançados os objetivos estratégicos.

Segundo Vieira et al. (2003) no âmbito das organizações a gestão por competências “pode ser entendida como o gerenciamento de competências levantadas por meio de um processo de detalhamento de comportamentos com vistas à melhoria de desempenho pessoal e organizacional”.

Por meio da gestão por competências é possível gerar o desenvolvimento de pessoas e da organização. De acordo com Gramigna (2009, p. 44) a gestão por competências apresenta as seguintes vantagens:

a) A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade; b) Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários; c) A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente; d) O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados; e) A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

Conforme se verifica nas definições dos autores, a gestão por competências tem como principal foco o desenvolvimento do capital humano, que gera vantagens econômicas e profissionais. O aprimoramento de competências é conseguido por meio da gestão de competências. Ao aplicar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, qual seja, quando o funcionário aplica suas competências no seu desempenho pode receber incentivos de remuneração e promoções. Com um desempenho focado na competência, o funcionário contribui para aumentar a produtividade da empresa, assim como a atingir suas metas e objetivos e para que possa se tornar mais competitiva no mercado em que atua.

Na visão de Brandão e Bahry (2005) a gestão por competências tem sido apontada como modelo de gerenciamento dentro das empresas, sendo que o domínio de certos recursos é fundamental para que as pessoas possam desempenhar determinadas funções e para que se alcance as metas e objetivos organizacionais.

A gestão por competências apresenta-se mais do que uma simples administração de recursos humanos, mas sim como gestão de talentos, pois, busca preparar o indivíduo para atuar de forma que a organização atinja seus objetivos.

Lana e Ferreira (2007, p. 13-14) afirmam que:

A gestão por competências proporciona definições claras sobre as necessidades que precisam ser atendidas na área de gestão de pessoas, as quais são derivadas das estratégias corporativas. Sua implantação favorece o surgimento de uma nova mentalidade na organização, trazendo clareza a respeito da necessidade de que o desempenho dos funcionários seja constantemente avaliado e redirecionado. A tendência é que, com isso, o clima organizacional seja menos afetado por receios a respeito das consequências geradas pela avaliação de desempenho.

Neste sentido, Paiva e Melo (2008) explicam que a gestão por competências engloba recrutamento, treinamento, seleção, gestão de carreira, captação e o desenvolvimento necessário de competências organizacionais.

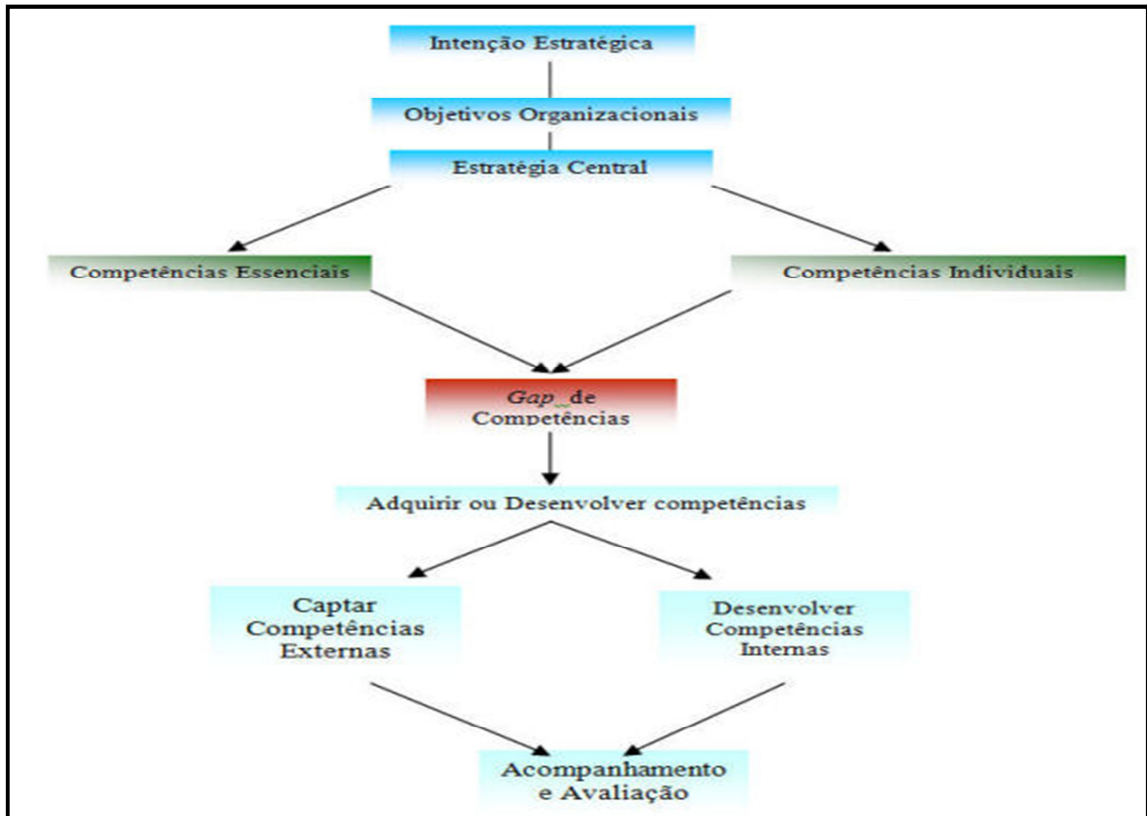
Gramigna (2009, p. 59) desenvolveu um Modelo de Competências e Gestão de Talentos, que possui cinco fases de intervenção:

- a) Sensibilização: fase de envolvimento e a adesão das pessoas essenciais da administração e dos postos de trabalho que serão utilizados;
- b) Definição de perfis: consiste em definir as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções, atribuindo pesos de acordo com suas exigências;
- c) Avaliação de potencial e formação do banco de talentos: é a fase onde acontece o conhecimento da força de trabalho disponível, identificando-se pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador, apontando talentos humanos e verificando as possíveis falhas de competências;
- d) Capacitação: é a fase de desenvolvimento dos colaboradores que, através de técnicas específicas para cada déficit encontrado na fase anterior, possibilita a formação de banco de talentos; e
- e) Gestão do desempenho: avaliação dos resultados das performances individuais e obtenção de nova base de informações.

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. (NASCIMENTO; BENEVENTO, 2014).

No processo de gestão por competências, conforme se verifica na Figura 5, a etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição.

Figura 5 - Processo de gestão baseado em competências



Fonte: Harb, A. G. (2001, p. 4)

Uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível mapear as competências, o que constitui a segunda etapa do processo. O objetivo do mapeamento é identificar a lacuna da diferença entre as competências necessárias para concretização da estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

O mapeamento das competências contribui para atender o cliente de forma mais eficiente e com qualidade, uma vez que capacitam os clientes internos a tê-la (MILANESE, 2005). Conforme expõem Vieira et al. (2003, p. 8):

Os modelos de gestão por competências envolvem o mapeamento das competências necessárias à organização e o levantamento daquelas já existentes. As lacunas identificadas podem ser supridas por programas de desenvolvimento de competências, por meio de ações de capacitação, aquisição de mão-de-obra qualificada, pela contratação de consultorias ou até mesmo pela aquisição de empresas.

Por meio do mapeamento por competências são identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades de um cargo ou função.

Para Lapolli (2010) o passo inicial para mapear competências é identificar as competências organizacionais e humanas que são necessárias para alcançar os objetivos da organização. No Quadro 4 são demonstradas as principais aplicações do mapeamento de competências na gestão organizacional e de pessoas.

Quadro 4 - Aplicações do mapeamento de competências

Gestão	Competências
Competências organizacionais	Diagnóstico organizacional; identificação de lacunas ou <i>gaps</i> de competências; subsídio à tomada de decisões quanto à realização de fusões, aquisições e alianças estratégicas e; subsídio à tomada de decisões quanto a investimentos em capacitação, pesquisa e desenvolvimento.
Competências humanas ou profissionais	Orientação estratégica das ações de gestão de pessoas; diagnóstico setorial ou individual; identificação de lacunas ou <i>gaps</i> de competências; identificação de necessidades de aprendizagem; sistematização da capacitação profissional; formulação de objetivos instrucionais; orientação profissional e carreira; subsídio a ações de alocação, recrutamento e seleção; reconhecimento, promoção e premiação; remuneração por competências; endomarketing para estimular o autodesenvolvimento e; orientação aos sistemas de compartilhamento de competência.

Fonte: Adaptado de Lapolli (2010, p. 68-69)

Rossato e Cavalcanti (2002) salientam que o mapeamento de competências permite alocar mais adequadamente os colaboradores de acordo com as suas competências; posicionar os colaboradores nas suas áreas de negócios; alavancar muitas potencialidades não aproveitadas; identificar carência de competências e traçar um plano para eliminá-las ou minimizá-las; auxiliar no planejamento, na seleção e no desenvolvimento das competências necessárias ao funcionamento da organização; fornecer subsídios para montagem de um plano de avaliação e de recompensa dos colaboradores baseado nas competências.

No mapeamento de competências devem ser avaliadas as competências atuais dos colaboradores e as competências fundamentais para o funcionamento dos processos de negócios.

O mapeamento das competências é estruturado a partir de entrevistas em grupo e individuais com a direção da empresa, chefia e integrantes do cargo a ser mapeado, testes psicológicos, questionários, observações e técnicas vivenciais, com o intuito de possibilitar a elaboração de laudos com perfil de competências de cada participante e de cada cargo. Quanto mais instrumentos utilizados para a coleta de dados, mais embasado estará o mapa das competências (LAPOLLI, 2010).

A gestão de competências está embasada na teoria *Resource-Based Management Theory*, ou seja, Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual tem o pressuposto de que determinadas características organizacionais que são consideradas raras e difíceis de copiar geram vantagem competitiva para a empresa (LIMA, 2009).

De acordo com Crubellate, Pascucci e Grave (2008, p. 14):

A VBR (Visão Baseada em Recursos) é uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentada na ideia de que seleção, obtenção e disposição de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resultam em diferenciação e vantagem competitiva sobre concorrentes. Apesar de o foco analítico ser interno às organizações, a noção de ambiente é igualmente importante no âmbito da VBR.

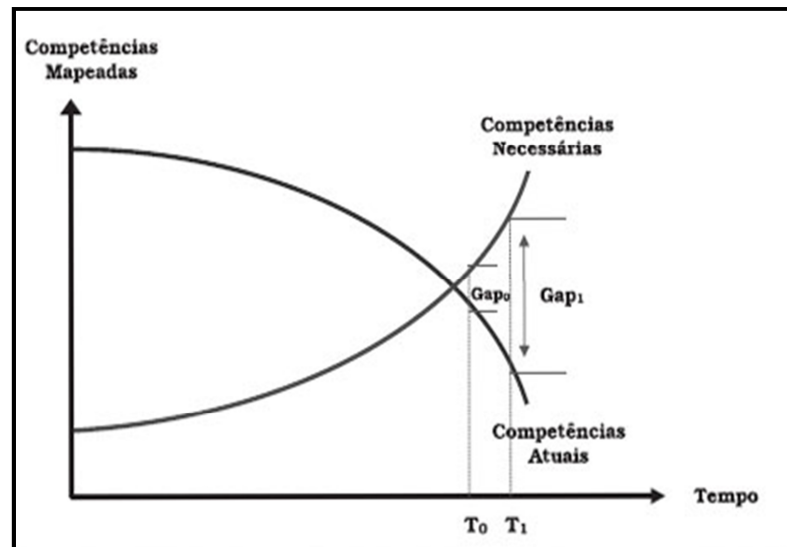
Assim se compreende que por meio da otimização da gestão de recursos organizacionais é possível sustentar a vantagem competitiva e manter a empresa a frente de seus concorrentes. A gestão de competências possibilita que se possa gerar rentabilidade para a empresa.

A vantagem competitiva é adquirida quando há o domínio de alguns atributos da organização, ou seja, no ambiente interno da organização ocorre a exploração de um potencial capaz de gerar vantagem competitiva. A gestão de competências possibilita que o desenvolvimento de recursos humanos seja focado na implementação de estratégias organizacionais (SANCHES; MACHADO, 2014).

Carbone, Brandão e Leite (2006) dizem que o mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap*, ou lacuna de competências, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Um dos modelos adotados nas organizações para a gestão de competências é o recomendado por Ienaga (1998), conforme demonstra a Figura 6. Este modelo tem como passo iniciante o *gap*, qual seja, a lacuna de competências que existe dentro da empresa.

Figura 6 - Identificação de *Gap* (lacuna) de competências



Fonte: Bruno-Faria e Brandão (2003, p. 39) adaptado de Ienaga (1998)

A gestão de competências é essencial para a empresa obter sucesso uma vez que os recursos humanos são valiosos para que a empresa possa desempenhar sua atividade com qualidade e custos reduzidos. Além disto, possui potencial para explorar as oportunidades do ambiente externo e para neutralizar suas ameaças.

Conforme Bruno-Faria e Brandão (2003) a gestão de competências se baseia na filosofia de que para a organização obter um desempenho superior é preciso que ela integre e oriente seus esforços focados na gestão do capital intelectual.

Este tipo de gestão é uma área da administração que está voltada para gerir o capital intelectual dentro da organização, de modo que verifica se cada colaborador aplica seu conhecimento em prol da organização, ou seja, se o indivíduo aplica as competências que possui no desempenho de suas atividades (MATOS; LOPES, 2008).

O tópico a seguir discutirá as competências que estão sendo exigidas pelo mercado na atualidade.

2.5 Competências demandadas pelo mercado

Este tópico tem por objetivo analisar competências demandadas pelo mundo dos negócios, na atualidade, geradas pela intensificação do processo de internacionalização da economia e o acirramento da concorrência que exige que, a cada dia, as organizações criem novas estratégias para ganhar vantagem competitiva e obter sucesso.

Com as profundas transformações que ocorreram nas últimas décadas no mercado internacional, o ambiente dos negócios também se transformou e implicou na necessidade de transformação na gestão de pessoas dentro das organizações, a fim de consolidar habilidades e competências que fortaleçam a competitividade.

Para Prahalad e Hamel (1990) a competitividade de uma empresa se origina de sua capacidade de construir suas competências organizacionais e de promover a capacitação do negócio para enfrentar as mudanças que são impostas constantemente pela competitividade.

Competência é o resultado da aplicação de uma série de conhecimentos da empresa e do indivíduo somado a habilidades e características pessoais dos indivíduos, que através do comportamento gera e demonstra no contexto de trabalho o desempenho superior de cada um.

Le Boterf e Reuillard (2008) afirmam que ser competente abrange a capacidade de agir e realizar com competência situações de trabalho, ou seja, atividades rotineiras, problemas a resolver, projeto a ser realizado. Além disso, no contexto profissional é preciso ter competências técnicas, interpessoais e conceituais.

Miranda (2004, p. 116):

As competências interpessoais são os comportamentos humanos e os processos interpessoais, a empatia e a sensibilidade social, a habilidade de comunicação e a capacidade de cooperação. As competências conceituais são a capacidade analítica, a criatividade, a eficiência para resolver problemas e a habilidade de reconhecer oportunidades ou problemas potenciais (Miranda, 2004).

De acordo com Anversa e Oliveira (2011) o profissional competente para atuar no mercado precisa saber lidar com as mais diversas situações, como também mobilizar saberes e conhecimentos e transferi-los numa sequência lógica. Uma das competências para os profissionais na atualidade é utilizar os conhecimentos para revolucionar problemas.

No mundo contemporâneo as competências exigidas dos profissionais gestores são classificadas como técnicas, humanas e gerenciais. As competências técnicas se referem à execução do trabalho. As competências humanas estão relacionadas ao desempenho no trabalho que envolve habilidade de lidar com pessoas ou com equipes de trabalho e as competências gerenciais estão voltadas para a tomada de decisão nas diversas funções da organização, reconhecendo a integração das áreas que compõem a empresa (FALK; PACÍFICO; SILVA, 2012).

Para Harb (2001, p. 20):

Desenvolver as competências essenciais pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, possibilitando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. As organizações que implementam suas estratégias com base nas competências essenciais ou capacidades únicas pode iniciar o seu processo estratégico reconhecendo suas capacidades e competências críticas a partir de uma expectativa interna dos processos de negócios, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado.

As competências organizacionais demandadas pelo mercado estão relacionadas ao domínio da tecnologia, à compreensão de mercados e à habilidade da empresa em agregar parceiros para apoiar sua entrada e prover sua manutenção em mercados internacionais.

Dutra (2004, p. 39) define as características pessoais, para a competência como sendo:

- Estrutura de referência mental de cada um;
- Potencializam ou restringem o domínio e expressão de competências;
- Indicam preferências individuais em relação ao trabalho e não a aptidão individual;
- São relativamente estáveis e duradouras e variam de acordo com cada indivíduo.

As descrições de competências individuais são utilizadas para alinhamentos estratégicos, condução de entrevistas de admissão, avaliações de desempenho, e a ausência ou déficit de uma competência individual sinaliza a necessidade de *coaching* ou treinamentos, com o objetivo de melhorar o desempenho no trabalho (GREEN, 1999).

Sant'anna (2002) citado por Patines (2008, p. 33) afirma que as competências individuais requeridas no mundo dos negócios na atualidade são:

- a) Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos e tecnologias;
- b) Capacidade de trabalhar em equipes;
- c) Criatividade;
- d) Visão de mundo ampla e global;
- e) Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
- f) Capacidade de comunicação;
- g) Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades;
- h) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
- i) Capacidade de inovação;
- j) Capacidade de relacionamento interpessoal;
- k) Iniciativa de ação e decisão;
- l) Autocontrole emocional;
- m) Capacidade empreendedora;
- n) Capacidade de gerar resultados efetivos;
- o) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

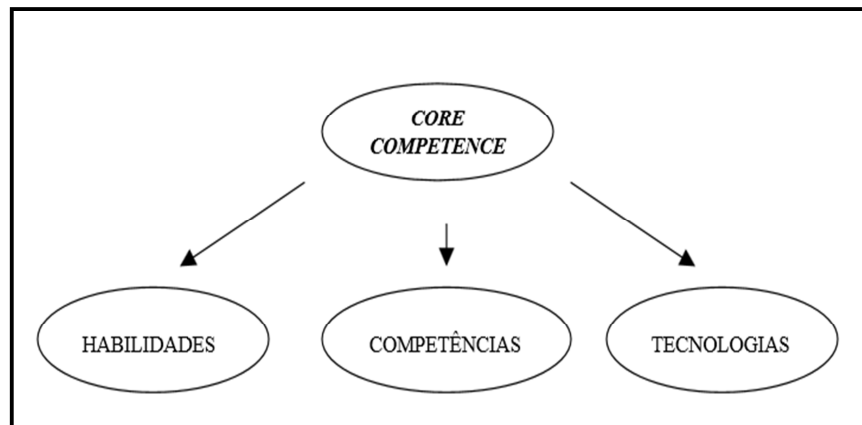
Segundo Prahalad e Hamel (1990) como se verifica no Quadro 5, competências essenciais são aquelas mais importantes para a organização, mas que exigem comprometimento mútuo e que contribuem para que a empresa ganhe vantagem competitiva.

Quadro 5 - Dimensões organizacionais da competência

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais	Competências que diferenciam a empresa perante clientes e concorrentes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa.	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual podem exercer influência no desenvolvimento de competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: Vieira et al. (2003, p.13) adaptado de Prahalad e Hamel, 1990

Para Prahalad e Hamel (1990), competências essenciais nas empresas são *core competences*, aquelas que atribuem vantagens competitivas, geram valor distintivo percebido pelos clientes e difíceis de serem imitadas pela concorrência, conforme demonstra a Figura 7.

Figura 7 - A definição de *core competence*

Fonte: Ubeda (2002, p. 35), adaptado de Hamel e Prahalad (1990).

Como se pode verificar, as competências essenciais requerem aprendizagem coletiva por parte da organização, bem como, envolvem o comprometimento e a responsabilidade de todos os integrantes da empresa.

Conforme foi analisado neste tópico, as competências oferecem vantagem competitiva para a empresa. Torna-se, portanto, necessário desenvolver as competências individuais, a fim de obter melhor desempenho dos membros da organização e, conseqüentemente, atingir as metas organizacionais. Para tanto, é preciso que a empresa crie métodos para a formação de competências organizacionais, conforme serão analisados no próximo tópico deste estudo.

2.6 Meios de formação de competências organizacionais

A organização e gerenciamento do capital intelectual são imprescindíveis para que haja competitividade no mundo dos negócios. No entanto, a empresa só ganha vantagem competitiva quando administra as competências individuais e organizacionais, possibilitando o seu desenvolvimento de forma que fique alinhado com as estratégias organizacionais. Nesta direção, o objetivo deste tópico será abordar alguns métodos para formar competências.

Para Ruas (2005) o conceito de competência está mais próximo da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que no armazenamento de conhecimentos e habilidades que se voltam mais para a qualificação.

Assim, compreende-se que para sobreviver, as organizações precisam aprender a apreciar e se preocupar com sua "base de competência humana", e proporcionar autonomia técnica para manter seus talentos humanos e enfrentar a competitividade, pois, no mundo empresarial o conhecimento resulta da interação entre o ambiente e o processo de aprendizagem (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

Quando abordado no ambiente organizacional o termo aprendizagem está relacionado ao modo como as organizações aprendem, com o intuito de permanecer em constante desenvolvimento e agregar vantagem competitiva. Desta forma, encontra-se na literatura especializada uma multiplicidade de definições para aprendizagem organizacional (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011).

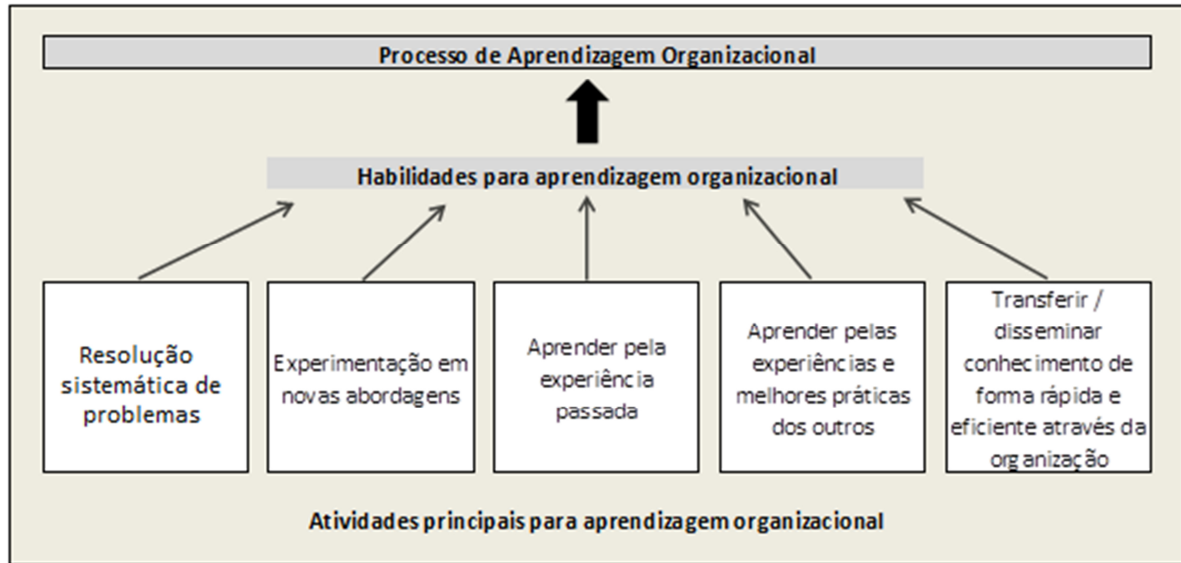
Para Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011, p. 231):

A aprendizagem organizacional apresenta-se como uma política de desenvolvimento organizacional vinculada à estratégia da organização e utilizada como instrumento de assimilação do aprendizado das pessoas. Como atributos do sistema de aprendizagem organizacional.

A crença de que o processo de aprendizagem no contexto organizacional é essencial para que a empresa possa enfrentar o intenso cenário de competição, resulta na excelência empresarial, que gera a capacidade de adaptação estratégica da empresa ao longo de sua trajetória.

O processo de aprendizagem organizacional engloba habilidades de resolução de problemas, experimentos com novas abordagens, aprendizagem com a experiência passada e transferência e disseminação de conhecimentos, conforme se verifica na Figura 8.

Figura 8 - Habilidades para o processo de aprendizagem organizacional



Fonte: Adaptado de Fleury (2004, p. 43)

Ao analisar a Figura 8, compreende-se que a integração de várias habilidades permite que ocorra o aperfeiçoamento no desempenho das atividades, pois, ocorre também, uma ampliação de visão que resulta de novos conhecimentos e experiências.

Gomes (2007, p. 42) afirma que:

O processo de aprendizagem organizacional tem como finalidade propiciar aos indivíduos expandirem seus conhecimentos, aprimorarem os modelos mentais que norteiam suas ações e ampliarem suas visões de mundo, através de atividades de desenvolvimento e reflexão coletiva, onde seus integrantes se sintam efetivamente envolvidos e comprometidos com suas ações.

A aprendizagem organizacional se relaciona diretamente com a gestão do conhecimento, sendo essencial na gestão de pessoas, uma vez que integra experiências e conhecimentos dos indivíduos que contribuem para gerar vantagem competitiva, por meio da melhoria contínua de processos.

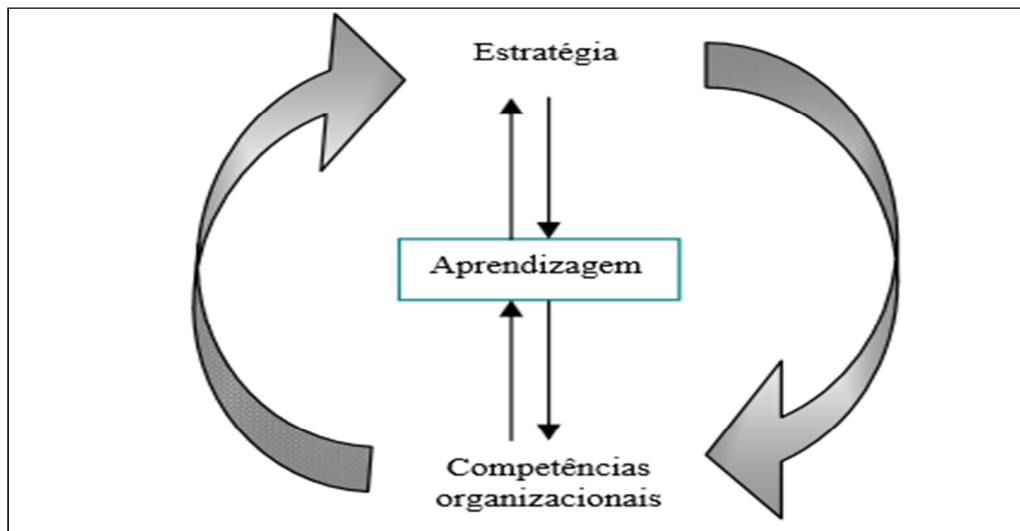
O processo de aprendizagem dentro do ambiente empresarial ocorre relacionado a coletividade. No entanto, esta aprendizagem se efetiva por meio dos indivíduos. Existe, portanto, neste processo de aprendizagem, uma integração entre os processos de natureza individual e organizacional.

Carletto (2006) explica que a dimensão do conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo. A dimensão da habilidade corresponde ao saber como fazer algo, fazer uso produtivo do

conhecimento adquirido, visando atingir um propósito específico. A dimensão da atitude corresponde a aspectos sociais e efeitos relacionados ao trabalho.

Conforme se observa na Figura 9, as competências organizacionais se formam por meio da aprendizagem organizacional, a qual resulta da experiência e contribui para a formulação de estratégias por meio das análises de resultados do ambiente interno e externo da organização.

Figura 9 - Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem



Fonte: Fleury e Fleury (2003, p. 133)

Conforme explicam Fleury e Fleury (2003, p. 132):

A constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva e, a partir desta, são identificadas novas orientações para a formação de competências. A manutenção da relação dinâmica entre estratégia e competência é o principal objetivo dos processos de aprendizagem.

É por meio do processo de aprendizagem e da gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização da sua estratégia competitiva. Para Nonaka e Takeuchi¹ (1997) o conhecimento organizacional é fundamental para o sucesso da empresa. A capacidade de criá-lo, gerenciá-lo e de incorporá-

¹Nonaka e Takeuchi são considerados os pioneiros no estudo sobre a criação e o uso do conhecimento nas organizações, tendo desenvolvido o modelo de criação do conhecimento organizacional, denominado de “Espiral do Conhecimento”.

lo às atividades possibilita a integração de diversas áreas da empresa. Na visão de Davenport e Prusak (2001, p. 4) conhecimento organizacional:

É uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 278) o conhecimento pode ser explícito ou tácito. O primeiro é formal, sendo que pode ser disseminado facilmente. O conhecimento tácito envolve crenças e valores individuais. Dessa forma, entende-se que o conhecimento explícito é objetivo e pode ser transmitido em palavras, e o conhecimento tácito é subjetivo.

Conforme Costa (2005, p. 1):

O conhecimento **explícito** é todo o conhecimento que reside fora da mente humana. Seria o conhecimento documentado e contido em informações não-estruturadas. O conhecimento **implícito** é o conhecimento que pode se tornar explícito a qualquer momento, e que reside na mente humana, mas pode ser transferido para o papel ou para outra mente a partir da comunicação. Já o conhecimento **tácito** é o conhecimento que não está escrito e nem pode ser traduzido em palavras.

É importante que ocorra integração entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. Através do compartilhamento de experiências, ou seja, de socialização, é possível converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Através do diálogo é possível a externalização do conhecimento tácito e, na medida em que este se torna explícito, é possível construir novos conhecimentos. Dessa forma, criam-se novos conceitos através da combinação de conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011, p. 228) explicam que:

O conhecimento tácito envolve as experiências individuais dos trabalhadores da organização. Divide-se em dimensão técnica e cognitiva. A técnica compreende habilidades e talentos pessoais informais dos trabalhadores da organização. A cognitiva constitui-se das crenças, valores, ideais, esquemas e modelos mentais que os indivíduos desenvolvem de maneira pessoal e se incorporam em seu sistema de compreensão do mundo.

Um dos métodos para desenvolver competências dentro das organizações é o processo de *coaching*. O *Coaching* surgiu como uma metodologia que se desenvolve por meio de diversas etapas, melhorando competências e desenvolvimentos dos profissionais. Clutterbuck

(2008, p. 13) diz que “o processo de *coaching* é um relacionamento contínuo, focalizado no *coachee* que age para a realização de suas visões, metas ou desejos.”

Conforme Lange e Karawejczyk (2014, p. 44) o *coaching*:

É um processo de aprendizagem que possibilita transformação e crescimento na forma de ser, pensar e estar no mundo. O *coaching* é um processo facilitador da aprendizagem, que se compromete a apoiar o indivíduo (*coachee*), estimulando seu potencial, para alcançar os resultados por ele almejados. O *coaching* proporciona resultados sistêmicos para o indivíduo e para a organização. Isso significa que eles se inter-relacionam de forma a buscar a excelência em desempenho.

A educação corporativa passou a ser uma das estratégias utilizadas nos ambientes empresariais para formar competências e habilidades profissionais. Por meio da educação corporativa as empresas encontraram um caminho para a consecução de suas metas, pois, cria-se um sistema de aprendizagem contínua que se vincula às metas e objetivos das organizações.

Por meio da educação corporativa, também é possível promover a gestão do conhecimento e gerenciar os talentos humanos, pois, podem-se desenvolver competências profissionais alinhadas às estratégias empresariais, ou seja, possibilita que as necessidades negociais da organização sejam atendidas. Ela está focada no resultado corporativo por meio do desenvolvimento do indivíduo para que ele desempenhe com eficácia suas atividades dentro do ambiente de trabalho.

Cruz (2010) revela que a educação corporativa é um dos pilares para o desenvolvimento de competências, com foco na aprendizagem vinculada a objetivos estratégicos. Compreende-se, assim, que a educação corporativa é um elo para o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da organização. A essência da aprendizagem corporativa é a aprendizagem a metas e resultados estratégicos da empresa.

Ubeda (2002) apresenta a relação entre a identificação de competências pessoais e algumas práticas de recursos humanos, conforme ilustra o Quadro 6:

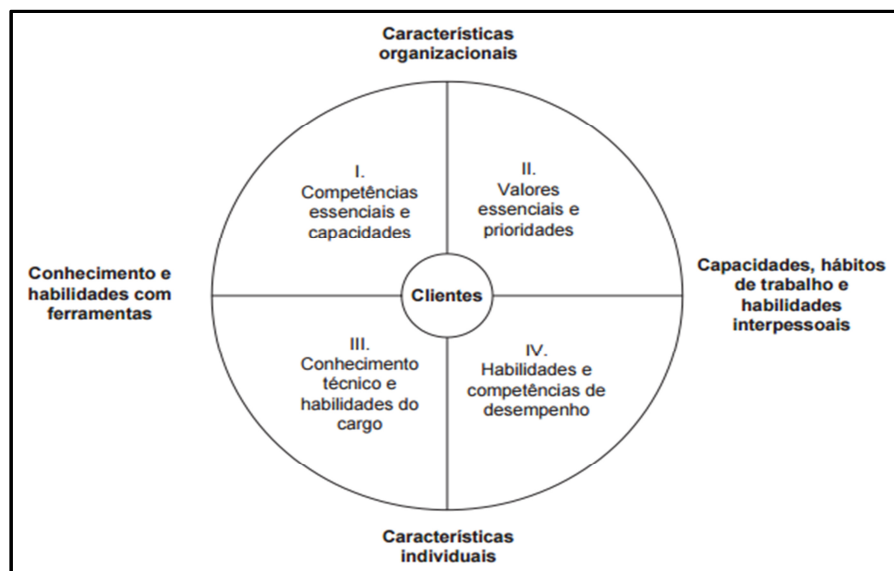
Quadro 6 – Práticas de recursos humanos

Práticas	Identificação de competências
Recrutamento e seleção	A partir das competências individuais necessárias a cada cargo identificadas pela avaliação de desempenho é possível saber com base em que requisitos recrutar, e se o recrutamento será interno ou externo.
Treinamento e desenvolvimento	Através do <i>feedback</i> dos resultados e dos dados da avaliação de desempenho, é possível identificar as habilidades e conhecimentos necessários ao exercício de suas atividades, bem como as necessidades de treinamento que contribuirão para um melhor desempenho.
Gestão de carreiras, recompensas e remuneração	As recompensas podem ser pautadas pelos resultados e metas atingidas, pelo conhecimento adquirido ou pelo comportamento relacionado com a cultura organizacional. Quando a organização pratica o recrutamento interno, está privilegiando sua gestão de carreira, oportunizando ao colaborador ser reconhecido e valorizado pelo seu desempenho. Normalmente, as organizações praticam um sistema de recompensas com base na remuneração por resultados, distribuição de lucros ou possibilitando a participação acionária.

Fonte: Ubeda (2002, p. 6)

Green (1999) utiliza o Escopo de Competências como modelo de desenvolvimento de competências, a partir das necessidades dos clientes externos e as necessidades internas da organização:

Figura 10 - Escopo de Competências



Fonte: Green (1999, p. 27)

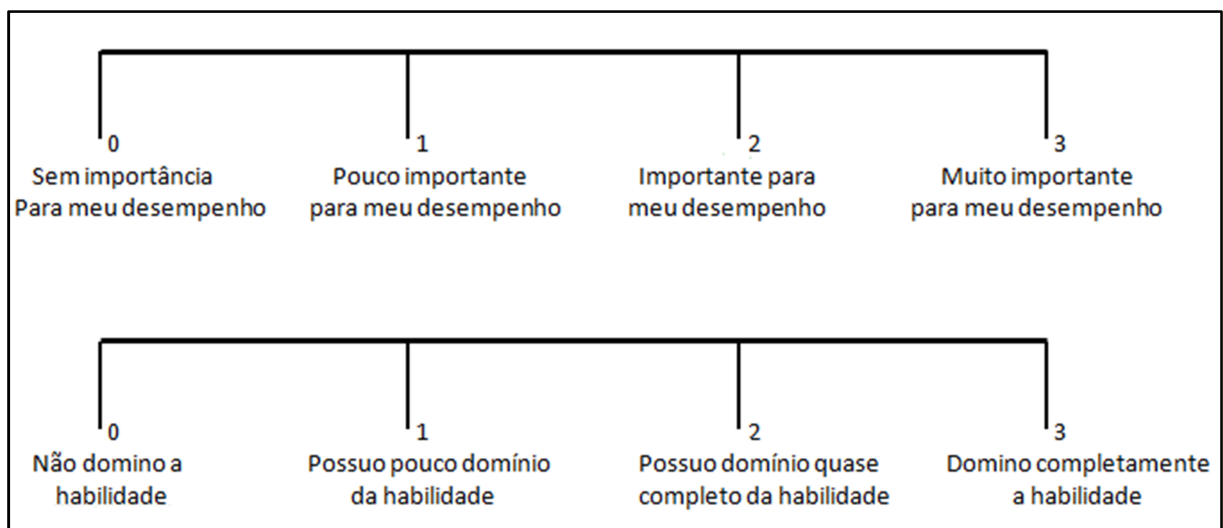
As partes I e II mencionadas na Figura 10 apresentam as características organizacionais: a identidade da organização como: visão, missão, valores e cultura,

refletindo suas competências essenciais e capacidades. As partes III e IV demonstram as características individuais dos funcionários: habilidades utilizadas pelos indivíduos para desempenhar suas tarefas específicas como: conteúdo do trabalho, tarefas específicas a serem desenvolvidas e as características individuais necessárias.

As empresas devem notar a ideia desse processo, para selecionar profissionais capacitados de acordo com a área de necessidade de seus clientes, enfatizando o conhecimento, capacidade e habilidades de cada profissional, gerando assim, maior lucratividade para a empresa, através da diminuição de custos e principalmente, proporcionando a satisfação ao cliente, que terá alguém específico para sua necessidade, com condições de atender a empresa dentro daquilo que ela realmente necessita, e em menos tempo que o habitual.

Borges-Andrade e Lima (1983) desenvolveram um método de análise de necessidades de treinamento que chamaram de Análise do Papel Ocupacional, resultando em um mapeamento de competências necessárias ao desempenho do colaborador, as quais são analisadas de acordo com sua importância para o exercício de seu papel ocupacional na organização e de acordo, também, com o grau de domínio ou conhecimento daquelas mesmas competências pelo ocupante do cargo.

Figura 11 - Escalas de Avaliação



Fonte: Borges-Andrade e Lima (1983).

Neste método são mapeadas as competências julgadas necessárias ao desempenho ideal de determinado cargo e se desenvolve um questionário que deve ser respondido pelos funcionários do referido cargo em escalas de Likert (Figura 11) de quatro pontos,

identificando-se as prioridades de treinamento. Assim, são abordadas as competências individuais e as organizacionais, o que auxilia no planejamento de treinamentos.

As competências com maiores médias de importância e menores médias de domínio demonstram a necessidade de treinamento. Deve-se também determinar que características dos indivíduos (formação acadêmica, tempo de empresa etc) são responsáveis pela importância e domínio atribuídos.

De acordo com Loli (2011) a organização deve buscar criar um processo contínuo para o desenvolvimento de competências. Isto contribui para que possam enfrentar de forma proativa os constantes desafios para obter êxito no mercado em que atuam. Promover ações para desenvolver competências se torna uma ferramenta de gestão estratégica, pois, está focada em mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias para exercer funções, visando o melhor desempenho de cada indivíduo dentro da organização, conforme se observa no Quadro 7.

Quadro 7 – Processo de desenvolvimento de competências

<i>Tipo</i>	<i>Função</i>	<i>Como desenvolver</i>
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 8)

Vieira et al. (2003, p. 49) apresentam uma relação de competências que precisam ser desenvolvidas e que são importantes para o sucesso das pessoas no que se refere aos aspectos sociais e relacionais:

- Autocontrole emocional: envolvem trocas, entendimentos, negociações, acordos, transferências de alguma coisa, parcerias na busca de algum objetivo, etc;

- Empatia: capacidade de se colocar no lugar do outro, para entender suas atitudes, interesses e necessidades; de compreender suas carências, preocupações e dificuldades;
- Comunicação: processo que envolve muitas formas de manifestações e de expressão, com diferentes finalidades. É resultante de expressão do conhecimento, da inteligência e da emoção, e pode ser afetada por diversos fatores ambientais;
- Flexibilidade (mental e atitudinal): sugere que as pessoas desenvolvam a capacidade de flexibilizar ideias, conceitos, hábitos e posturas para poderem se adaptar aos novos tempos;
- Ser voltado para resultados: o desenvolvimento desta competência específica implica em desenvolver o sentido de vontade, da objetividade, o espírito empreendedor, aprender a definir padrões de resultados e ter persistência para buscar e alcançar os objetivos traçados.

Após a formação e o desenvolvimento de competências é necessário criar um sistema de avaliação de competências, conforme será discutido no tópico a seguir.

2.7. Avaliação de competências

A finalidade deste tópico é demonstrar o papel da avaliação de competências como instrumento para promover a melhoria contínua do processo de gestão.

Num cenário de constantes transformações, com a finalidade de obter e manter vantagem competitiva as empresas buscam implementar novas ferramentas de gestão com o intuito de aprimorar seu desempenho. Embasada na gestão de competências, a avaliação de competências tem sido a mola-mestra dentro das organizações para verificar o desempenho e contribuir no processo de desenvolvimento e capacitação do corpo funcional da empresa.

Para Jacobsohn et al. (2005, p. 5);

A estratégia de gestão de pessoas baseada em capacidades e competências assume a premissa de que a gestão de ativos intangíveis é de difícil imitação pelo concorrente e que os empregados devem agregar valor pelas suas competências, fator crítico de sucesso na atual economia do conhecimento.

A avaliação de competências significa um avanço dentro da área de recursos humanos, uma vez que demonstra a valorização do capital humano como construto para viabilizar o aprimoramento pessoal, profissional e agrega valor para a organização.

Ao desenvolver uma política de gestão por competências, em que se utiliza a avaliação de competências como ferramenta para promover a melhoria contínua de processos na área de recursos humanos, é possível desenvolver competências necessárias para que cada indivíduo desempenhe sua função e desenvolva seu potencial alinhado com as estratégias da organização. Segundo Brambilla (2014, p. 4):

A gestão por competências, mais do que uma forma de administrar é uma filosofia de desenvolvimento dos talentos nas organizações. Através dela é possível orientar as ações das pessoas com o intuito de construir uma organização forte e eficaz, que esteja disposta a alcançar metas e objetivos.

A avaliação por competência objetiva a identificação e o desenvolvimento de competências por meio da mensuração de aspectos técnicos e de comportamentos que podem aumentar a produtividade, agregar valor, por meio da integração de metas pessoais e profissionais aos objetivos da empresa, gerando um clima organizacional de satisfação.

O modelo de gestão que utiliza a avaliação de competências torna a organização mais competitiva, pois, possibilita o reposicionar estrategicamente de recursos humanos de acordo com as demandas no mercado em que atua.

Ao avaliar as competências das pessoas, as organizações podem planejar eficazmente seu posicionamento estratégico frente aos concorrentes, uma vez que pode direcionar e orientar o desenvolvimento e aprimoramento destas competências de forma que estejam alinhadas com as metas e objetivos organizacionais. Para Brambilla (2014, p. 7):

Quando organização e pessoas caminham juntas, podemos dizer que há uma troca constante de competências, onde a empresa agrega e prepara as pessoas para enfrentarem novas situações, tanto profissionais quanto pessoais, sejam estas internas ou externas à organização. Da mesma forma, retornam para a empresa todos os conhecimentos adquiridos, preparando-a para futuros desafios.

Na perspectiva de Gramigna (2009) a avaliação de competências busca identificar quais são as competências que são necessárias desenvolver, a fim de possibilitar que o indivíduo alcance não apenas o crescimento profissional, mas também o pessoal. Dessa forma se torna essencial focalizar as competências exigidas para cada função e quais são os comportamentos e atitudes individuais que se manifestam no cotidiano dentro do ambiente de trabalho.

De acordo com Rocha (2012) avaliando as competências individuais e organizacionais é possível traçar diretrizes no sentido de selecionar, recrutar, captar e reter talentos que tenham competências que estejam alinhadas com as metas da empresa. Com as competências necessárias para desempenhar a função, os indivíduos promoverão melhores práticas no ambiente organizacional e conseqüentemente resultará no aumento da produtividade e de resultados mais eficazes.

Avaliar o desempenho com foco em competências objetiva alinhar os recursos humanos às estratégias da organização, por meio do desenvolvimento pessoal e profissional

que desencadeia o autodesenvolvimento, resultando em uma performance profissional que contribua para a melhoria contínua de processos voltados para a manutenção da vantagem competitiva.

2.8 Funções clássicas do gestor de produção e competências demandadas

O estudo realizado por Teixeira (2011) sobre competências e aprendizagem de gestores de pequenas empresas, evidenciou que o gestor deve desenvolver competências técnicas e comportamentais. Além disso, foi demonstrado que os gestores necessitam ter agilidade, bom senso, dinamismo, dedicação, motivação, criatividade, espírito de equipe e honestidade.

Conforme se verifica nos resultados obtidos na pesquisa qualitativa de Mesquita e Alliprandini (2003) as competências estão, de uma forma ou de outra, presentes na organização, mas nenhuma atividade é conduzida para geri-las. Assim, um modelo de gestão com base em competências para melhoria contínua poderia ser utilizado como guia referencial, permitindo ao gestor da melhoria contínua alavancar seu potencial, tanto na eficiência da realização de suas atividades quanto na eficácia em relação aos objetivos da organização.

Na pesquisa de Oliveira e Rocha (2008) observou-se que as principais atividades dos líderes de produção é assegurar o cumprimento das metas de produção, dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazos estabelecidos pela empresa, para atendimento eficaz dos clientes, além de buscar o aperfeiçoamento e desenvolvimento da equipe de trabalho. Para executar estas atividades o líder precisa desenvolver competências.

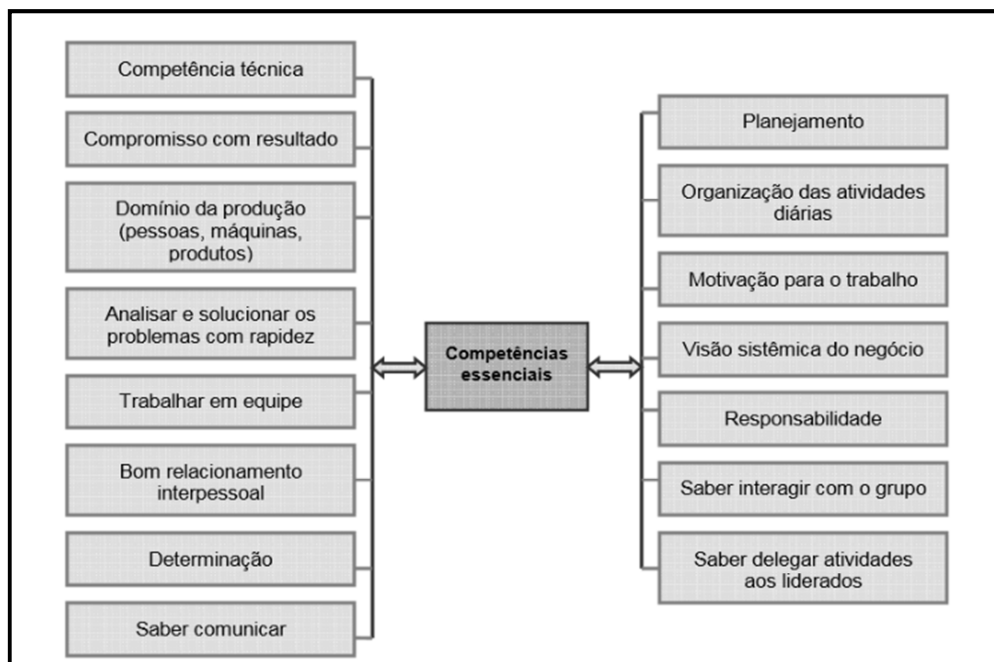
As competências essenciais para gestores de produção, ainda segundo os autores são: competência técnica, compromisso com resultado, domínio de produção, analisar e solucionar problemas, trabalhar em equipe, relacionamento interpessoal, determinação, saber comunicar.

Na perspectiva de Lana e Ferreira (2007) a gestão por competências deve ser um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais. Sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

Borin (2013) salienta que nos dias atuais as empresas precisam mais do que um profissional qualificado tecnicamente, elas necessitam de pessoas com comportamentos, habilidades e atitudes adequadas à cultura, à missão, à visão, objetivos do negócio e que interajam com as necessidades da organização, desde o setor operacional ao planejamento estratégico.

Em seu estudo Vidotto (2003) destaca o papel do gerente sob a ótica da competência. De acordo com os resultados evidenciados pela autora nessa pesquisa, constata-se que existem competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente. Estas competências dependem de suas tarefas, da cultura da empresa, entre outros fatores. A competência gerencial se difere da competência empresarial, pois a primeira é o conjunto de qualidades e características que os gerentes desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa. A segunda consiste no conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve para produzir e aperfeiçoar, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades de seus clientes e usuários, conforme se observa na Figura 12.

Figura 12- Competências essenciais para os líderes de produção



Fonte: Oliveira e Rocha (2010, p. 13)

Em seu estudo que aborda as competências exigidas para os líderes de produção, Oliveira e Rocha (2010) expõem que no mundo empresarial as competências estão ganhando cada vez mais importância, sobre tudo no ramo industrial, setor responsável pela produção de bens de consumo. A tendência atual é que ocorra o alinhamento entre as competências

organizacionais e as estratégias competitivas da empresa. Neste cenários as competências desenvolvidas pelos líderes de gestão da produção devem estar articuladas com as competências organizacionais, a fim de resultar em uma maximização de desempenho.

Oliveira e Rocha (2008) demonstraram em seu estudo que as competências necessárias relacionadas às habilidades para os líderes de produção foram: que tenham soluções para os problemas de produção, que tenham habilidade de antecipar os problemas da fábrica, que tenham um bom relacionamento com a equipe e que estejam aptos a treiná-la e motivá-la.

Em relação às competências associadas ao conhecimento, verificou-se ainda no estudo das autoras que é importante que os líderes tenham conhecimento técnico no ramo em que atuam, que tenham planejamento e controle da produção, que conheçam a rotina do processo de produção. Como resultado, este estudo também demonstrou que as principais atitudes dos líderes de produção são: comprometimento com resultado; rapidez na solução dos problemas; pró-atividade; firmeza nas decisões; redução dos gastos; responsabilidade, disciplina e senso de justiça; atendimento ao cliente; assumir desafios; ética nos relacionamentos.

Para Zarifian (2001) o gestor de produção deve direcionar suas competências para o domínio das ferramentas do gerenciamento da produção. Porém, é fundamental que as organizações notem, com clareza, o futuro do gerenciamento humano, criando condições necessárias para dar sustentação às transformações desejadas, possibilitando a adoção de atitudes proativas alinhadas às contingências do mundo empresarial.

Conforme os dados que foram analisados no estudo de Oliveira e Rocha (2008), se observa que o perfil exigido para os gestores de produção estão relacionados à maior abrangência de competências profissionais tanto técnicas quanto humanas. É preciso que seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes estejam alinhados com as estratégias da empresa e, para isso, é preciso que tenham tempo de realizar seu aperfeiçoamento profissional por meio de cursos e, também, que os equipamentos estejam em bom funcionamento durante o processo de produção.

Schaefer (2005) discute em seu estudo a relação entre liderança e competências gerenciais e busca traçar um perfil sobre as competências para o líder de produção. Conforme demonstra em seu estudo, os líderes de gestão devem possuir um conhecimento técnico abrangente, possuir uma visão ampla do processo de produção para que possam buscar soluções diferenciadas para os problemas que surgem. Além disto, os gerentes devem possuir habilidade para liderar grupos e equipes de trabalho, qual seja, devem ter capacidade para relações humanas.

Para Schaefer (2005, p. 19):

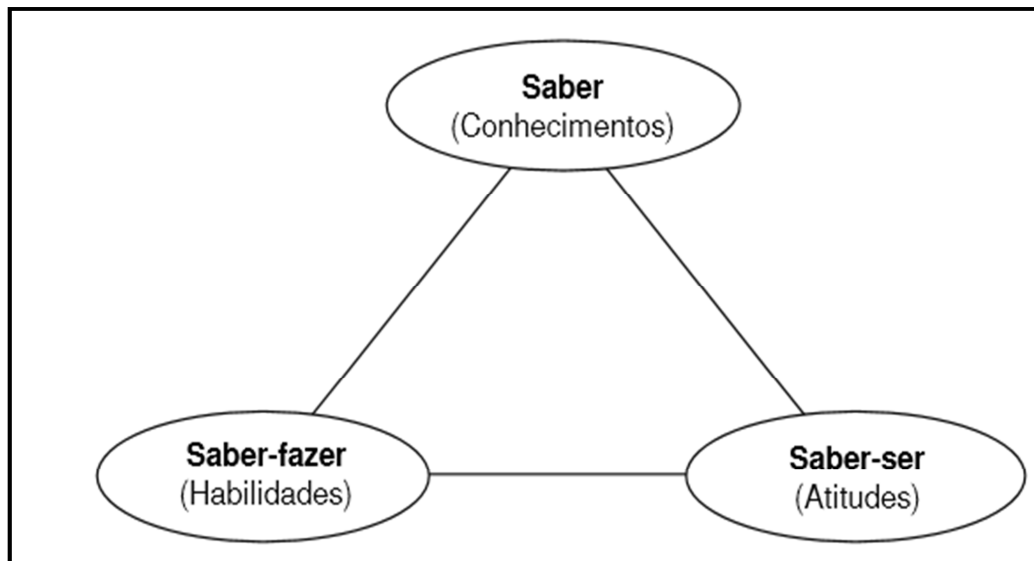
O perfil profissional do gerente contemporâneo é constituído de razoável quantidade de atributos técnicos e comportamentais que serão específicos para cada cargo, empresa e momento, e o sucesso do profissional dependerá de seu desempenho nesses atributos. Ele deve contribuir com pensamentos e sugestões estratégicas, de modo a auxiliar a competitividade da organização, mesmo através de ações em departamentos que não estão sob seu gerenciamento.

No que se refere às competências necessárias para os líderes de produção, verifica-se que o perfil desejável indicado no estudo de Schaefer (2005), é que estes profissionais tenham qualificação técnica para ocupar o cargo para que sejam capazes de atender a demanda da empresa.

No estudo de Cardoso et al. (2006) que abrangeu 45 empresas do setor metal-mecânico, o perfil do gestor de produção está relacionado ao contínuo e o profundo processo de informatização da sociedade, pois, na atualidade, a produção e circulação de mercadorias recebe grande influência da tecnologia. A modernização tecnológica trouxe mudanças significativas no mundo dos negócios e, sobretudo, na área de produção, sendo que um dos desafios das empresas é dominar a tecnologia para atingir níveis cada vez mais elevados de produção e conseqüentemente de competitividade.

Neste cenário, são demandadas novas competências para os gerentes de produção, relacionadas ao gerenciamento de tecnologia de processos. Na pesquisa de Cardoso et al. (2006) sobre perfil do gestor, destacam que os gestores de produção devem buscar a melhoria da operação por meio da articulação com a tecnologia. Gerenciar e acompanhar o processo de instalação da tecnologia e, em seguida, integrá-la ao resto da produção, atualizar ou substituir tecnologia quando necessário são competências técnicas exigidas do gerente de produção, contribuindo para consolidar um ambiente tecnológico inovador dentro da organização.

Figura 13- Elementos formadores da competência



Fonte: Vidotto (2003, p. 10)

Vidotto (2003) desenvolveu um estudo enfatizando que as competências exigidas a estes profissionais não depende apenas de formação educacional e profissional, mas também de competências, ou seja, a capacidade de mobilização e de aplicação de conhecimentos e de suas habilidades num determinado contexto, conforme visto na Figura 13.

Para Vidotto (2003) o papel do gerente de produção sob a ótica da competência engloba o conhecimento sobre técnicas e informações que são necessárias para desempenhar suas funções. Ter conhecimento sobre relações humanas, práticas de gestão de conflitos também são necessários a estes profissionais. Ter conhecimento sobre aspectos financeiros e sobre as funções da empresa contribui para o desempenho da atividade com maior eficácia, uma vez que o departamento de produção sempre desenvolve suas atividades integrado com outras áreas da empresa (logística, *marketing*, financeiro etc).

De acordo com Vidotto (2003, p. 35):

As competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente dependem de suas tarefas, da cultura da empresa, entre outros fatores. A competência gerencial se difere da competência empresarial, pois a primeira é o conjunto de qualidades e características que os gerentes desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa. A segunda consiste no conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve para produzir e aperfeiçoar, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades de seus clientes e usuários.

Os dados evidenciados na pesquisa de Vidotto (2003), indicam que as competências exigidas aos gestores de produção estão relacionadas à formação profissional, ou seja, ao

profissional ter um conhecimento técnico para desempenhar sua função de modo que possa promover a melhoria da produtividade. Outro aspecto relevante é a competência para tomar decisões e solucionar conflitos, liderar equipes e se relacionar com pessoas.

Carletto (2006) realizou um estudo sobre competências essenciais requeridas para o gerenciamento das linhas de produção da indústria alimentícia. Após a coleta de dados realizada com 11 gestores, os resultados demonstrados foram que as competências essenciais exigidas para os gestores de produção são: análise e solução de problemas, competência técnica, comprometimento organizacional, compromisso com a qualidade, iniciativa, motivação, organização, responsabilidade, trabalho em equipe, capacidade de manter boas relações interpessoais, capacidade de dimensionar uma linha de produção, pró-atividade e capacidade de negociação.

Em relação à importância do gerente de produção Carletto (2006, p. 62), relata que:

O gerente de produção tornou-se elemento fundamental na moderna gestão da produtividade e qualidade, com responsabilidades na integração dos colaboradores, máquinas, equipamentos e matéria prima, soma conhecimentos de várias áreas, a fim de racionalizar o trabalho, aperfeiçoar técnicas de produção e ordenar atividades financeiras, logísticas e comerciais de uma organização.

O autor ainda diz que o gerente de produção necessita incorporar e desenvolver novas competências, face as suas múltiplas tarefas e responsabilidades. Carletto (2006, p. 114):

Através do desenvolvimento das competências essenciais o gerente de produção irá interferir diretamente no processo, conseguindo alcançar os resultados almejados pela organização, contudo respondendo ao quarto objetivo específico, existe um conjunto de fatores que interferem no desenvolvimento das competências deste profissional, como por exemplo, a falta de visão estratégica da organização, falta de investimentos em programas de treinamento, falta de comunicação, abertura existente na organização, o tempo e a falta de iniciativa do profissional para buscar o seu autodesenvolvimento.

Na pesquisa de Mesquita e Alliprandini (2003) foi demonstrada a importância da gestão de competências, visando a melhoria contínua da produção. Os casos estudados na pesquisa desses autores mostraram que as competências estão, seja qual for a forma, presentes na organização, porém, nada é feito para geri-las. No entanto, um modelo de gestão com base em competências para melhoria contínua poderia ser utilizado, permitindo ao gestor desta melhoria alavancar os potenciais, tanto na eficiência da realização de suas atividades quanto na eficácia em relação aos objetivos da organização.

3 REVISÃO DE ESTUDOS SOBRE IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E ALINHAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

3.1 Estudos sobre identificação de competências em contextos organizacionais

O presente tópico tem por finalidade demonstrar a importância do processo de identificação e avaliação de competências individuais dentro das organizações, compreendendo que o desenvolvimento destas competências está diretamente relacionado ao desempenho da função.

A identificação de competências no contexto organizacional tem sido adotada como uma atitude proativa das empresas para enfrentar a competitividade, pois, pode-se adicionar valor ao trabalho, à medida que a competência e o desempenho dos indivíduos são reconhecidos.

De acordo com Zangiski, Lima e Costa (2009) na atualidade, as empresas atuam em um ambiente de alta competitividade e de transformações constantes. Neste cenário, a aprendizagem organizacional e a formação de competências são consideradas processos de relevância para manter e desenvolver a competitividade.

Neste tocante, as organizações buscam identificar, desenvolver e integrar competências com o intuito de nortear a ação profissional, avaliar desempenho, planejar carreira, visando a melhoria na qualidade de produtos e de serviços prestados (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Uma organização, seja ela de caráter público ou privado, deve ser capaz de identificar as medidas que lhe permitam responder eficazmente aos novos problemas para adaptar-se tão rapidamente quanto possível às mudanças no ambiente de negócios (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Existe um diferencial entre desempenho e potencial. O desempenho é compreendido como sendo um conjunto de características do indivíduo. Essas características podem ser mensuradas (COSTA, 2012). De acordo com Brito e Brito (2012, p. 8):

O desempenho organizacional, como um subgrupo da eficácia, submete-se a essa licença de operação que configura a eficácia organizacional. Esse subgrupo é, normalmente, o mais estudado no campo de estratégia e apresenta várias dimensões que podem ser abordadas por diferentes visões, como veremos a seguir.

Conforme Luna e Lima (1996, p. 4) o potencial pode ser definido como “um conjunto de aptidões, conhecimentos e habilidades existentes no indivíduo que possibilita o desempenho de determinadas atividades na ocasião atual”.

Na visão de Souza (2002) a gestão de desempenho está relacionada ao resgate da valorização do capital humano dentro das organizações, pois na nova gestão de pessoas, a avaliação de resultados se fundamenta nas pessoas como vantagem competitiva. Isso leva a empresa adotar práticas de gestão de recursos humanos direcionadas para o comprometimento organizacional.

De acordo com Adler (2002, p. 8):

A avaliação de desempenho é um julgamento sistemático sobre o andamento dos membros da organização que serve de base para decisões que dizem respeito à gestão dos mesmos. Também é uma forma de dar *feedback* a estas pessoas sobre a sua atuação dentro da empresa.

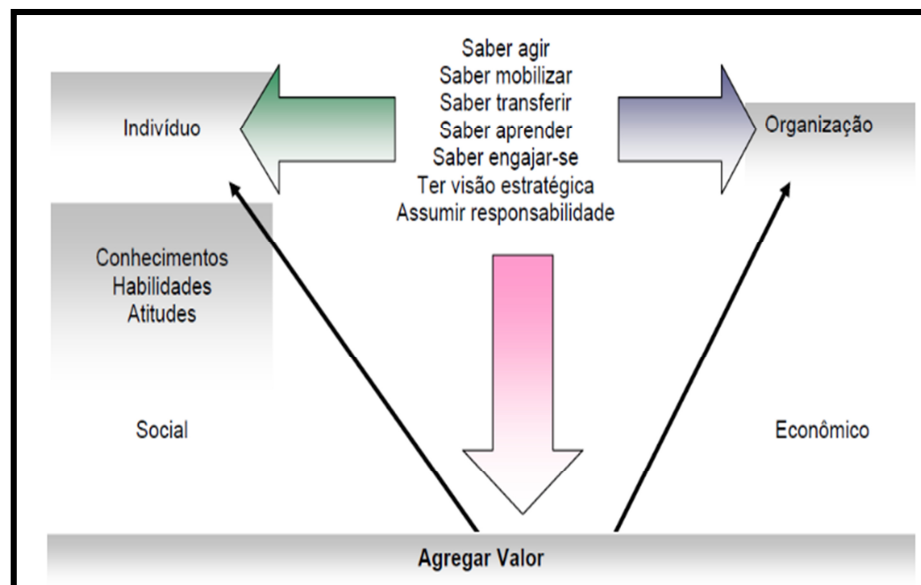
O conceito que subjaz a gestão de desempenho é a gestão por competências, pois em seu desempenho, o indivíduo expressa suas competências.

Na visão de Brandão e Bahry (2005) a gestão por competências tem sido apontada como modelo de gerenciamento dentro das empresas, sendo que o domínio de certos recursos é fundamental para que as pessoas possam desempenhar determinadas funções e para que se alcancem as metas e objetivos organizacionais. Para Fleury e Fleury (2001, p. 187):

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *knowhow* específico. Ela é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações e um saber agir responsável, e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Fleury e Fleury (2004) demonstram na Figura 14 as competências como fonte de valor para os indivíduos e, conseqüentemente, para as organizações.

Figura 14 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 4)

Conforme a abordagem Brandão e Bahry (2005, p. 180) as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional.

A avaliação de desempenho tem sido amplamente utilizada dentro das organizações na atualidade, pois, permite não só avaliar, mas dar um *feedback*, e além disto, promover a motivação e satisfação entre os funcionários.

Na perspectiva de Pimentel (2005, p. 6):

A avaliação de desempenho tem como finalidade estimular ou julgar as qualidades de uma pessoa. É uma técnica imprescindível na atividade administrativa. É o meio através do qual se pode localizar os problemas e as soluções, as necessidades de treinamento as competências essenciais de uma organização que sustentam as suas estratégias e, conseqüentemente, a conduzem ao sucesso.

As avaliações de desempenho envolvem: produtividade, comprometimento, cumprimento de normas, qualidade técnica, capacidade de autodesenvolvimento e iniciativa, relacionamento interpessoal e flexibilidade a mudanças.

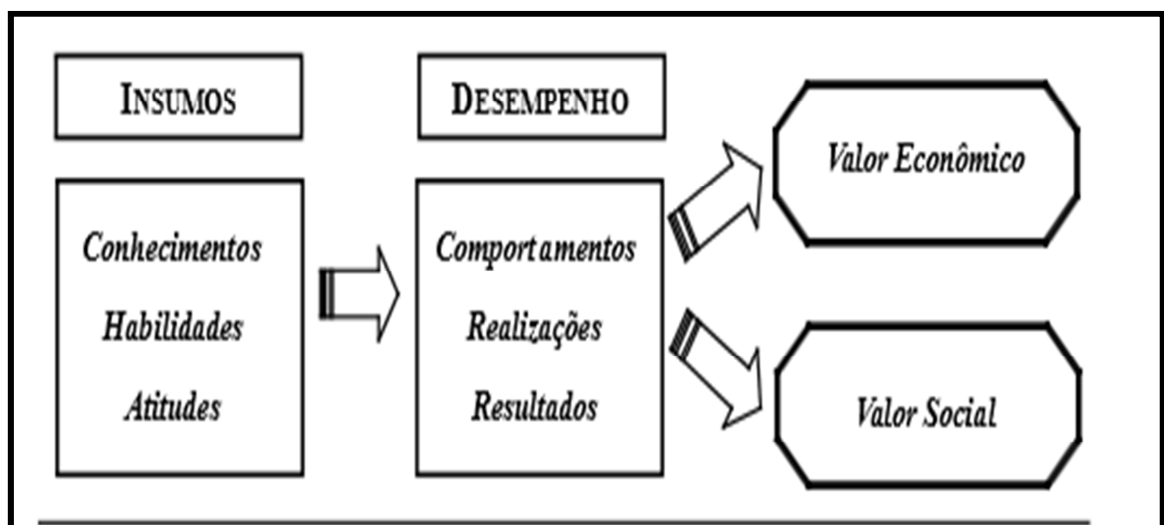
De acordo com Wegner e Dahmer (2004) medir o desempenho permite realizar a análise do seu próprio desempenho ao longo de um período de tempo, e compará-lo ao passado, fazendo projeções para o futuro.

A formulação e implantação de programas de avaliação de desempenho nas empresas inspiram a percepção e o reconhecimento de que o desempenho humano é tido como fator que impulsiona o sucesso da organização.

Deste modo, se torna essencial refletir sobre questões referentes à formação gerencial em que conceitos e práticas de competências parecem ser mais adequados. Além disso, busca-se privilegiar práticas que despertem para o desenvolvimento de competências a partir da realidade organizacional e práticas de trabalho, privilegiando a identidade e especificidade das organizações (BITENCOURT, 2001).

Portanto, as competências profissionais agregam valor aos indivíduos e às organizações, seja econômico ou social, já que contribuem para a criação de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas e das organizações, conforme ilustra a Figura 15.

Figura 15 – Componentes da competência profissional



Fonte: Brandão (2007, p. 151, adaptação de Fleury e Fleury, 2001; e Dutra, 2004)

Brandão e Bahry (2005) realizaram um estudo sobre identificação e mapeamento de competências e verificaram que o propósito deste processo é identificar o *gap*, ou seja, uma lacuna nas competências. O *gap* está relacionado à discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional e as competências internas existentes na empresa. O início desse processo incide na identificação de competências (organizacionais e profissionais) que são imperativas para o alcance de metas organizacionais.

De acordo com Brandão (2007, p. 150):

As competências profissionais, então, são reveladas quando as pessoas agem frente às situações com as quais se deparam no trabalho. Servem como elo de ligação entre atributos individuais e a estratégia da organização. Agregam valor, seja ele econômico ou social, a indivíduos e organizações, posto que contribuam para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de pessoas, equipes e organizações.

No estudo de Leite e Porsse (2003) que aborda a competição baseada em competências e aprendizagem organizacional, evidencia-se que identificar, alavancar e construir competências contribui para que a organização atinja seus objetivos.

As competências organizacionais são fundamentadas na estratégia baseada em recursos (*Resource-Based Strategy*) que considera que as competências da empresa se distinguem em: ativos tangíveis (canais de distribuição) e ativos intangíveis (potencial de recursos humanos) (BORCHARDT et al., 2007).

Bitencourt (2001) realizou uma pesquisa exploratória com base em estudos de caso em seis empresas (sendo três brasileiras e três australianas) com o objetivo de levantar algumas considerações acerca da gestão de competência. Os resultados destacam a importância das práticas informais e a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada no que se refere à gestão de competências gerenciais, ou seja, se torna necessário identificar as competências organizacionais, a fim de produzir um resultado articulado alinhado com as tomadas de decisões.

Para se identificar competências é preciso realizar uma pesquisa documental, incluindo análise do conteúdo da missão, da visão, valores e dos objetivos relativos à estratégia organizacional. Em seguida é feita uma coleta de dados com pessoas chave da organização. Pode-se utilizar como métodos a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação (BITENCOURT, 2001).

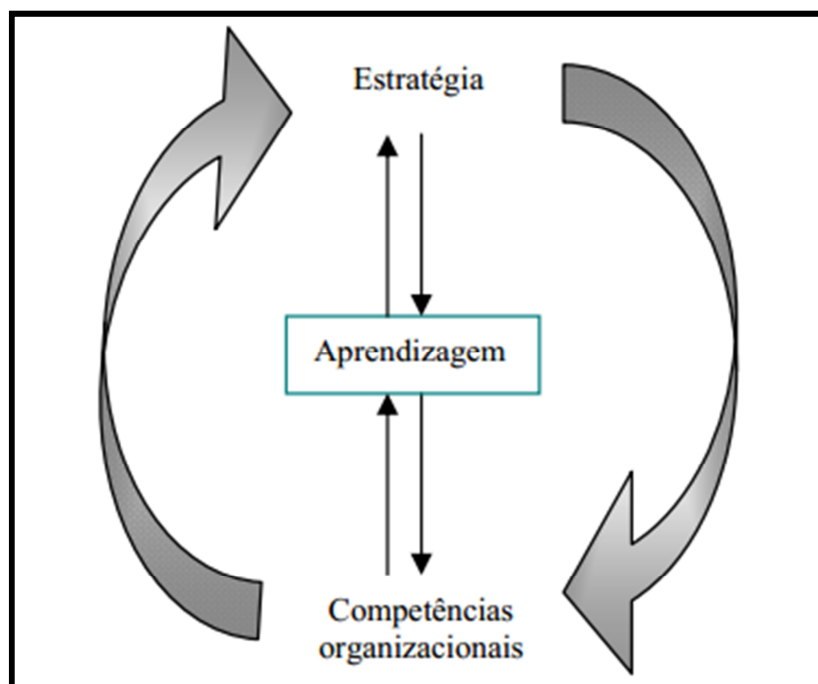
A identificação de competências está diretamente relacionada ao processo de aprendizagem organizacional, pois, é por meio dela que se pode obter maior eficiência coletiva. A aprendizagem organizacional está relacionada a qualquer tipo de conhecimento, *know-how*, técnicas ou práticas, que visam melhorar ou manter o desempenho (ZANANDREA et al., 2014).

Busca-se, assim, converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Conforme explicam Leite e Prosse (2003, p. 8):

Primeiramente o conhecimento tácito é socializado, depois externalizado e combinado em novos caminhos para então ser internalizado, abrindo caminho para a geração permanente de inovações, o que, por sua vez, pode levar à conquista de vantagem competitiva sustentável.

Na percepção de Bitencourt (2001) constata-se que um aspecto essencial para o desenvolvimento de competências refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Assim, compreende-se que por meio do desenvolvimento dos elementos (conceitos, princípios e práticas) de Aprendizagem Organizacional, seja possível desenvolver as competências, viabilizando práticas condizentes com o conhecimento adquirido. Enfatiza-se que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização.

Figura 16 – Ciclo de aprendizagem organizacional



Fonte: Zangiski (2009, p. 3)

Conforme ilustra a Figura 16, o resultado do processo de aprendizagem organizacional resulta na formação de competências, que se constituem no desenvolvimento de recursos e capacitação dos indivíduos. Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 3) explicam que:

A criação e o desenvolvimento de competências organizacionais são baseados na aprendizagem, resultante da experiência na implementação de estratégias, através da análise dos resultados contidos no retorno de informações dos ambientes interno e externo da empresa.

Compreende-se assim, que o processo de aprendizagem organizacional favorece a identificação de fatores necessários à organização do trabalho com base nas experiências e no

conhecimento das pessoas no cotidiano de trabalho e que possibilitam reorientar ações e otimizar resultados (VIGNOCHI; GONÇALO; LEZANA, 2012).

O estudo de Nobre (2005) que foi realizado com profissionais da Polícia do Senado Federal, a fim de realizar o levantamento de conhecimentos, habilidades e atitudes destes profissionais, contribuiu para estabelecer um planejamento de treinamentos, para a lotação dos agentes policiais nos diversos serviços da estrutura orgânica da Polícia e, ainda, para a orientação de editais de concursos públicos visando à captação de novos servidores.

A classificação dos dados coletados pelo autor resultou na identificação de cento e três competências entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que refletem as necessidades do policial do Senado Federal para o perfeito cumprimento de suas atribuições de manutenção da segurança legislativa e resguardo da integridade física dos Senadores e autoridades presentes no Senado Federal, segundo a percepção dos próprios policiais legislativos.

O autor propôs o levantamento das competências funcionais relevantes aos profissionais da Polícia do Senado Federal (Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança, lotados na Secretaria de Segurança Legislativa). Para tanto, foi realizada entrevista com os Diretores do órgão em questão, bem como técnicas de *brainstorming*, com os Técnicos Legislativos que exercem a função de policiais legislativos, e *brainwriting*, com os gestores dos serviços que compõem a estrutura da Secretaria de Segurança Legislativa do Senado Federal. Tais técnicas foram empregadas com os profissionais da área objetivando a coleta de dados diretamente das pessoas que desenvolvem as atividades de Polícia e Segurança, procurando-se adotar uma sistemática adequada às necessidades da Polícia do Senado Federal, possibilitando ao autor a caracterização das atividades da polícia do Senado Federal, mostrando sua evolução histórica, dentro do contexto organizacional; a definição de competência organizacional e de competência individual; a identificação da relação entre competências organizacionais e competências individuais; e a identificação das competências individuais do policial do Senado Federal.

Borchardt et al. (2007) realizaram uma pesquisa sobre o grau de importância de competências profissionais para engenheiros de produção. A pesquisa foi realizada com três objetivos básicos, sendo: identificação das competências julgadas relevantes pelos gestores das empresas no que se refere às funções típicas da Engenharia de Produção; identificação das principais lacunas existentes entre o grau de importância das competências e o grau de aplicação das mesmas pelos profissionais atuantes em funções típicas do engenheiro de produção, não sendo este necessariamente um engenheiro de produção; e identificação dos

vetores de avaliação dessas competências, formadores da avaliação sobre a importância e a capacidade de aplicação percebida pelos gestores dessas organizações sobre o profissional que atua na área da Engenharia de Produção.

Neste trabalho eles também descrevem que a noção de competência tem sido desenvolvida e aprimorada por uma série de autores ao longo dos anos. Duas abordagens se destacam: a das competências organizacionais, criada por autores que adotam a visão estratégica baseada em recursos (*Resource-Based View*), que considera as competências distintas das empresas correspondentes aos ativos tangíveis (como canais de distribuição) e intangíveis (como o potencial dos seus recursos humanos); e a das competências individuais, ainda que tenha surgido como uma evolução do conceito de qualificação, há muito a visão de competências individuais deixou de ser apenas o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes. Foram incluídos nessa noção outros aspectos como a mobilização, o contexto e o resultado.

Os autores demonstram que as competências estão relacionadas ao desempenho e à formação acadêmica, ou seja, as competências não são consideradas apenas um atributo pessoal ou comportamental, mas também a orientação que recebem na formulação e execução de projetos políticos pedagógicos nos cursos de nível superior.

As instituições de ensino superior, ao elaborarem o projeto político pedagógico dos cursos, devem especificar o perfil de profissional desejado do profissional que está sendo graduado, e especificar também os conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias para a sua formação (BORCHARDT et al., 2007).

Na perspectiva de Nobre (2005, p.19) “a identificação e o desenvolvimento de competências são fatores indispensáveis para que a organização possa definir suas estratégias de atuação frente a um mundo complexo e em constante transformação”.

A questão da identificação e do desenvolvimento de competências envolve três dimensões, conforme se analisa no quadro 8.

Quadro 8 – Dimensões principais da identificação e do desenvolvimento de competências

Dimensões	Características
O saber	Refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. Conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído: conhecimento acerca das ferramentas de qualidade, de sistemas de custos, de segmentação de mercados, de atendimento aos clientes, de sistematização e organização das informações etc

Dimensões	Características
Saber fazer	Refere-se a habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos; habilidade para negociar com clientes, com fornecedores, e clientes internos, habilidade para planejar, para avaliar desempenhos).
O saber agir	Refere-se a atitudes. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para se poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (iniciativa e empreendedorismo, confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes das suas, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender, persistência etc).

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001, p. 34-35)

3.2 Estudos sobre o processo de avaliação de competências individuais

A finalidade deste tópico é demonstrar como a avaliação de competências individuais é realizada no âmbito das organizações, buscando estabelecer correlação com a efetividade das mudanças organizacionais e o aumento da produtividade.

A avaliação dos aspectos das competências de uma empresa pode revelar competências que, talvez, se desvalorizem em decorrência da imitação por parte de concorrentes ou de mudanças no ambiente. Em geral, as empresas que investem tempo e esforços na avaliação de suas competências terão à sua disposição informações valiosas para apoiar as tomadas de decisão estratégicas (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Veit et al. (2014) afirmam que a estratégia dentro das empresas é fator decisivo para o desenvolvimento de competências ao longo do tempo. Portanto, as estratégias da empresa devem ser elaboradas com olhar crítico de dentro para fora, ou seja, os gestores devem, antes de tudo, analisar quais competências devem ser desenvolvidas dentro da organização para que esta se torne competitiva no mercado em que atua. Com isto, desenvolverão as competências individuais e organizacionais.

Em 1995, Hamel e Prahalad propuseram que as competências organizacionais podem ser desenvolvidas a partir das competências essenciais.

De acordo com Andrade, Lessa e Anjos (2011):

As competências essenciais definidas pela organização auxiliam para o sucesso da empresa, pois conferem a vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, proporciona dificuldade para a concorrência em imitá-la, atribuindo o elemento fundamental para a sua sobrevivência no mercado.

Sobre a necessidade de realizar estudo e investigar as competências individuais dentro das organizações, Godoy e D'Amélio (2012) esclarecem que a adoção da noção de competência individual disseminou-se nas organizações por representar uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho. Nesta perspectiva, desempenho esperado das pessoas não é mais visto como resultado de um acúmulo de conhecimentos, porém como a possibilidade de enfrentar desafios e resolver problemas no contexto negocial, visando ganhar vantagem competitiva e lidar com incertezas e riscos pela articulação de capacidades adquiridas ao longo da trajetória profissional.

As competências individuais estão relacionadas à capacidade do indivíduo em adaptar sua conduta às novas situações, ao imprevisto, buscando sempre novas soluções para falhas que ocorreram. As competências individuais servem como elo entre as condutas individuais e as estratégias organizacionais e agregam valor econômico e social para a empresa (ROCHA, 2012).

Sobre o conceito e importância das competências individuais Vieira et al. (2003, p. 7) ressaltam que:

A competência individual é constituída pelo conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que a nutrem, pela formação do indivíduo e preparo coletivo das situações de trabalho, pelas redes de comunicação que o indivíduo pode mobilizar para enfrentar uma situação complexa e pelas avaliações conjuntas que podem ser realizadas pelas pessoas envolvidas na situação. Ela é assumida pelo coletivo, mas depende individualmente de cada integrante do grupo.

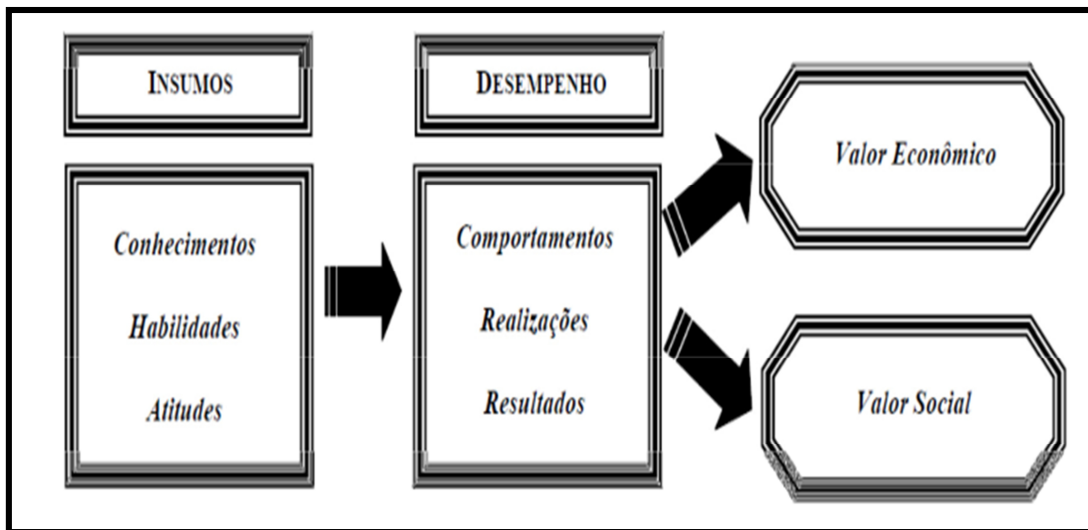
Na perspectiva de Rocha et al. (2013) as competências individuais são ativos intangíveis das organizações. Estas competências são potenciais do capital humano que estão disponíveis para serem mobilizadas em determinadas situações, combinando com capacidades os recursos tangíveis.

Para Amaral (2010, p. 13) as competências individuais são classificadas em:

- Conhecimentos: “saber” que diz respeito ao conhecimento que o indivíduo acumulou durante a vida.
- Habilidades: o “saber fazer”, referente à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação.
- Atitudes: o “saber ser”, que são aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

A figura 17 ilustra a definição de competências e complementaridade dos conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes, onde a aplicação desses três elementos no ambiente de trabalho é capaz de gerar o desempenho profissional.

Figura 17 – Componentes da competência humana



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury ((2001) e Dutra (2004))

Rocha (2012) realizou um estudo em uma instituição bancária para avaliar as competências individuais e verificar a efetividade da avaliação de competências e sua relação com as mudanças organizacionais. Os resultados obtidos com este estudo demonstraram que a comunicação interna é um fator relevante no processo de avaliação de competências, pois, as convocações para explicações aos funcionários influenciam de modo positivo a adesão ao processo.

Para o autor, há uma perspectiva positiva para os trabalhadores no que se refere ao enriquecimento de suas atividades e sua participação nas organizações. Porém, é preciso verificar se essa prática realmente se realiza, ou seja, se existe uma relação, na prática, entre o que as empresas esperam de seus empregados e a realidade em termos de valorização. É preciso analisar, também, se as ferramentas utilizadas pelas empresas estão de fato de acordo, ou medindo efetivamente as competências das pessoas nas organizações.

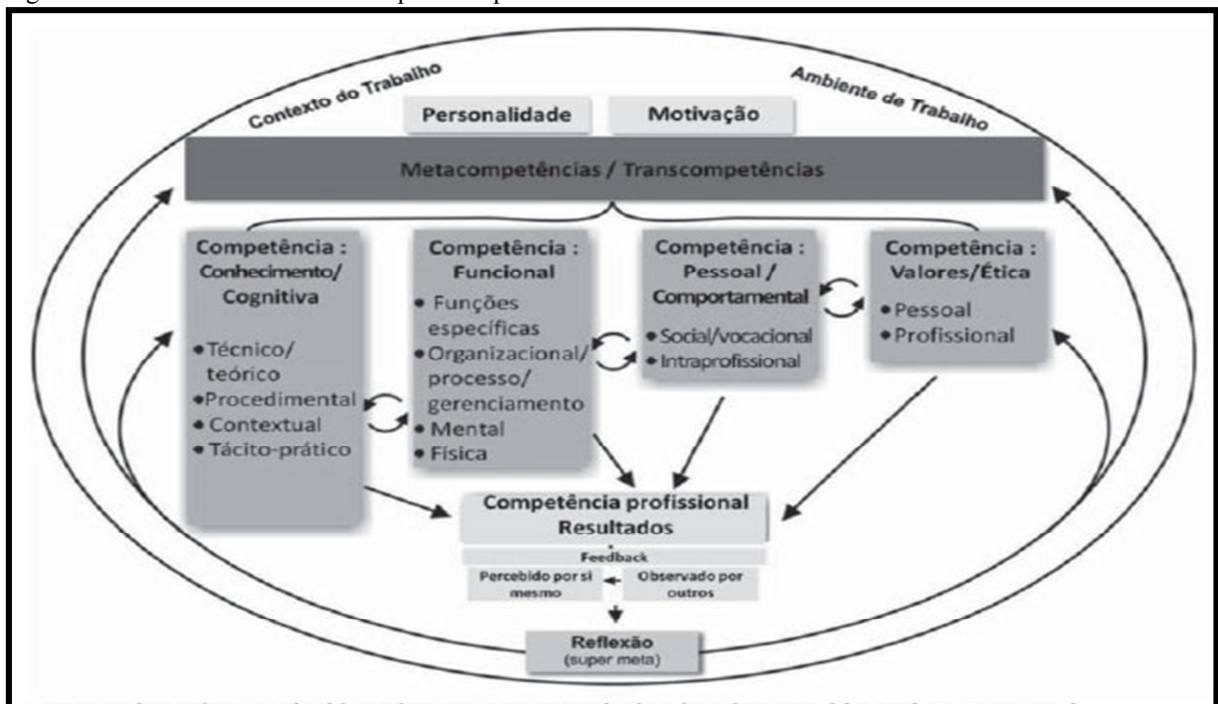
O autor, neste estudo, relaciona competência com a capacidade de transferência de conhecimentos, de aprendizagem e de adaptação ao meio, e não simplesmente uma mera imitação daquilo que já existe. Ou seja, é poder adaptar a conduta às novas situações, improvisando e procurando novas soluções em que outras pessoas falharam ou utilizam sempre a mesma metodologia de solução. Afirma ainda que, o próprio ato de improvisar não se dá de forma aleatória, ou ao acaso, exigindo uma preparação rigorosa, permitindo que o indivíduo crie uma base sólida de conhecimentos e habilidades e, possa, dessa forma, transferi-los para buscar a solução dos problemas, obtendo assim resultados satisfatórios.

Rocha (2012, p. 24) descreve, também, que:

A característica da competência pode ser definida como agregadora de valor, tanto no sentido econômico ou social, para os indivíduos ou para a própria organização, uma vez que elas são de fundamental importância para se atingir os objetivos da empresa, expressando, desta forma, o reconhecimento social sobre o potencial, das pessoas, equipes e organizações.

Bayot (2011) em sua pesquisa sobre avaliação de competências propõe a utilização do método denominado de CHA (Conhecimento, Habilidades, Atitudes). Este método apresenta a divisão entre a competência técnica e a competência comportamental. De acordo com este autor a competência técnica se refere a tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função e a competência comportamental está relacionada a tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo como, por exemplo: criatividade, flexibilidade, foco em resultado etc

Figura 18 – Modelo revisado de competência profissional



Fonte: Godoy e D'Amélio (2012, p. 625, adaptado de Cheetham e Chivers (2005))

Alves, Becker e Quatrin (2014, p. 40-41) descrevem o modelo de avaliação de competências proposto por Cheetham e Chivers (2005), como se observa na figura 18, que classificam as competências individuais em:

- Competência Cognitiva/Conhecimento: é a posse do conhecimento apropriado relacionado ao trabalho e à capacidade para seu uso efetivo.
- Competência Funcional: é a capacidade para executar uma gama de tarefas baseada no trabalho para produzir resultados específicos efetivamente.

- Competência Comportamental: é a capacidade para adotar comportamentos apropriados e que é observável em situações relacionadas ao trabalho.
- Competência de Valores e Ética: é a posse de valores pessoais e profissionais apropriados e a capacidade para fazer julgamentos que estão baseados nas situações relacionadas ao trabalho.

Buscando identificar e avaliar competências gerenciais mais relevantes dos gestores, Nassar e Silva (2010) evidenciaram as competências individuais na formação técnica e profissional, e que estas podem agregar valor ao negócio. Para tanto os gestores devem possuir habilidades e conhecimentos necessários para atender as novas tendências do mercado e fazer frente à competitividade.

Em outro estudo, Vignochi, Gonçalo e Lezana (2012) tiveram por objetivo identificar fatores críticos para a organização do trabalho em operações de serviços hospitalares. No desenvolvimento deste estudo os autores constataram que o desempenho dos recursos humanos podem gerar maior ou menor eficiência e eficácia organizacional. Portanto, o resultado operacional depende de certas competências organizacionais e individuais.

Neste estudo, os autores concluíram que as competências individuais críticas para a organização do trabalho no contexto estudado são:

- a) Envolvimento com tarefas;
- b) Iniciativa;
- c) Capacidade de compartilhar problemas e soluções;
- d) Comunicabilidade; e
- e) Motivação para o trabalho.

Como realizaram o estudo em um hospital modelo de atendimento em saúde pública, concluíram ainda que a principal competência organizacional crítica para a organização do trabalho no contexto estudado foi a implantação progressiva e sistemática da gestão participativa, e o cumprimento dos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS).

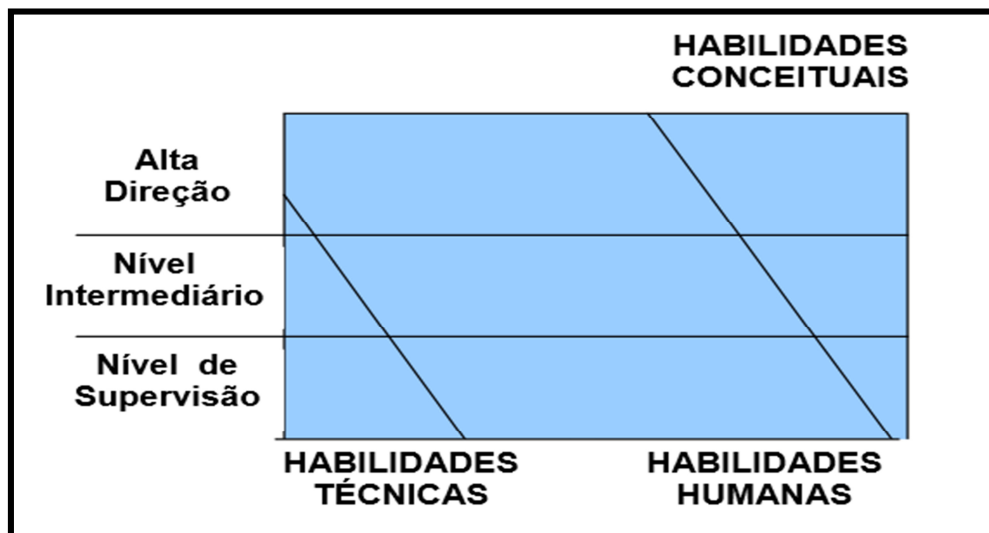
Na avaliação do valor das competências existentes ou potenciais, os gerentes apresentam óbvio interesse em determinar até que ponto elas poderão criar vantagem competitiva sustentável. Muitas empresas, no entanto, não estão suficientemente equipadas para lidar com o desafio de identificar e avaliar as potencialidades de suas competências (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

De acordo com Bayot (2011) a avaliação de competências “é uma avaliação técnica e comportamental que identifica e mensura as competências técnicas e comportamentais imprescindíveis para atender à necessidade das atribuições de cada cargo ou função”.

Pace (2006) realizou um estudo, conforme ilustra a Figura 19, com o objetivo de identificar as competências individuais requeridas dos gestores, embasado nos pressupostos de Katz (1955), que apresenta as competências individuais necessárias aos gestores como sendo associadas a habilidades, quais sejam:

- **Habilidades técnicas** (utilização do conhecimento, técnica e equipamentos para execução das tarefas, adquiridos através de experiência, educação e instrução);
- **Habilidade humana** (capacidade para trabalhar com pessoas, motivar e exercer liderança eficiente);
- **Habilidade conceitual** (compreensão da complexidade da organização global e garantir que o comportamento das pessoas esteja ajustado aos objetivos da organização).

Figura 19 – Habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização



Fonte: Pace (2006, p. 36, apud HERSEY e BLANCHARD (1974, p.7))

Sant’anna, Moraes e Kilimnik (2005, p. 4) embasados na abordagem de Avaliação da Modernidade Organizacional e no Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa e uma revisão de abordagens anglo-americana e francesa sobre a competência, investigaram a relação entre avaliação de competências individuais e a satisfação no trabalho, apresentando como resultado a necessidade das seguintes competências individuais dentro das organizações:

capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; capacidade de trabalhar em equipes; criatividade; visão de mundo ampla e global; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de comunicação; capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;

capacidade de inovação; capacidade de relacionamento interpessoal; Iniciativa de ação e decisão; autocontrole emocional; capacidade empreendedora; capacidade de gerar resultados efetivos; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Para Rocha et al. (2013) avaliar competências individuais como ativos intangíveis é uma possibilidade de criar uma estratégia de sobrevivência e a criação de valor no longo prazo para a organização para conhecer a real contribuição do capital para alcançar resultados efetivos para a empresa.

Na avaliação de competências, é importante implementar o processo de construção do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual).

Na perspectiva de Rocha (2012) no processo de avaliação de competências é importante que os líderes gestores compartilhem com sua equipe os resultados obtidos, pois, é por meio do *feedback* que os colaboradores podem trocar informações sobre as competências avaliadas e a partir disso propor situações de melhorias para a organização.

Segundo Alves, Becker e Quatrin (2014, p. 39):

A gestão de pessoas por competências deve buscar a identificação, a avaliação, o desenvolvimento e o reconhecimento de conhecimentos, atitudes e habilidades, que os profissionais devem ter para desempenhar atribuições inerentes às funções de forma mais eficaz.

Bayot (2011), explica que o *feedback* é importante no processo de avaliação de competências, sendo realizado um plano de acompanhamento de desenvolvimento para o profissional, que possibilita a incrementação de sua capacitação técnica e comportamental. Além disso, pode produzir benefícios significativos no comportamento dos indivíduos quando é bem conduzido.

3.3 Estudos sobre o alinhamento necessário entre as competências organizacionais e individuais

Busca-se com o desenvolvimento deste tópico, analisar a importância do alinhamento necessário entre as competências organizacionais e individuais.

Para que a empresa obtenha sucesso no mundo dos negócios e enfrente o ambiente de alta competitividade é necessário que haja o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais, pois a rede de aprendizagem entre os indivíduos permite que se possa compartilhar o conhecimento e buscar formas de resolver problemas, permitindo assim seu aperfeiçoamento contínuo.

As competências organizacionais devem estar alinhadas com as competências individuais. As competências individuais dizem respeito à educação e formação que o indivíduo recebeu ao longo de sua vida.

Nobre (2005, p. 21) afirma que:

O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado a uma reflexão sobre as competências organizacionais, visto que existe uma mútua influência entre os conhecimentos, recursos e valores de uma empresa e os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos pelos profissionais desta mesma empresa.

King, Fowler e Zeithaml (2002) ilustram no Quadro 9 um modelo de avaliação das competências organizacionais.

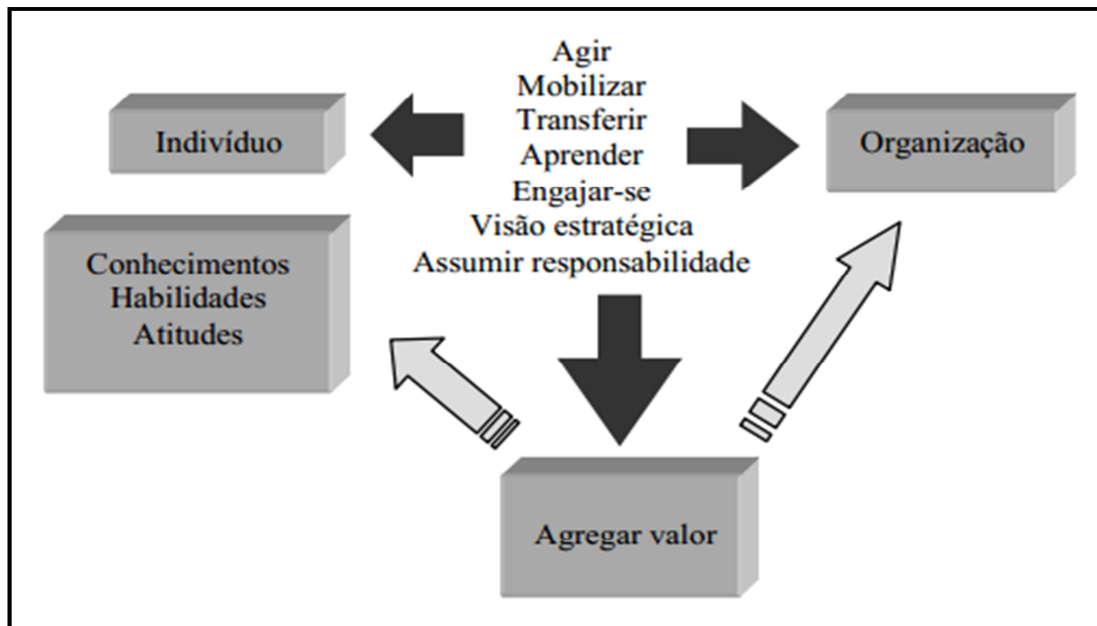
Quadro 9 – Exemplo da avaliação das competências organizacionais

Tópicos de análise	Conhecimento para competir no mercado global	Capacidade para desenvolver jovens talentos	Gerenciamento de custos
Vantagem competitiva	Alta	Moderada/alta	Baixa
Consenso na gerência intermediária	Baixo/moderado	Alto	Alto
Caráter tácito	Moderado	Baixo	Baixo
Robustez	Alta	Moderada	Baixa
Fixação	Baixa/moderada	Baixa	Baixa

Fonte: King; Fowler; Zeithaml (2002, p. 43)

Na visão de Zangiski, Lima e Costa (2009) para que a competência seja gerada dentro do ambiente organizacional é preciso que a comunicação entre os indivíduos seja eficaz, conforme ilustra a Figura 20. Assim, a formação de competências será resultado de um esforço conjunto, coordenado entre pessoas para atingir os objetivos e metas organizacionais.

Figura 20 - Comportamentos ligados a competências



Fonte: Zangiski (2009, p. 7, adaptado de Fleury e Fleury, 2004, p. 30)

O alinhamento entre as competências organizacionais e individuais se faz necessário no atual cenário globalizado que se mostra cada vez mais dinâmico. Diante desta realidade, não basta apenas que as empresas dominem tecnologia e conhecimento, mas que as habilidades e conhecimentos dos recursos humanos sejam utilizados de modo estratégico, a fim de agregar valor aos negócios da empresa.

Para manter-se competitiva no mercado em que atuam, as empresas precisam estar atentas a todas as dimensões das competências, buscando alinhar competências individuais com as organizacionais.

De acordo com Veit et al. (2014) dentro da realidade organizacional, os gestores dividem o negócio em unidades e isto contribui para fragmentação das competências organizacionais. Para oferecer benefício aos clientes com qualidade é preciso que as empresas adotem a estratégia de integrar as competências individuais com as organizacionais e que cada unidade de negócio dentro da empresa esteja integrada, possibilitando a troca de informações e para que as competências possam ser desenvolvidas e compartilhadas com todos gerando valor para a atividade empresarial.

O objetivo da pesquisa prática de Quandt e Drabek (2009) foi analisar as influências da participação em projetos de lançamento de novos produtos no desenvolvimento de competências em uma organização multinacional. Os resultados mostraram que no

desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, as competências individuais são um desdobramento das competências do nível corporativo.

De acordo com Quandt e Drabek (2009, p. 4):

Ocorre um processo contínuo de troca de competências entre a organização e as pessoas. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, agregando valor a elas e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. Ao mesmo tempo em que as pessoas desenvolvem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Vignoch, Gonçalo e Lezana (2012) salientam que existe uma estreita relação entre desempenho satisfatório das rotinas de trabalho entre competências individuais e organizacionais. O estudo desenvolvido por estes autores, que analisa a interface entre recursos humanos, organização do trabalho e serviços hospitalares, evidencia que a gestão da informação e conhecimento organizacional gera otimização e permite identificar formas eficazes de organizar o trabalho, que resultem em qualidade no atendimento ao cliente.

Dessa forma, compreende-se que a gestão da informação e o conhecimento organizacional podem ser adquiridos por meio da identificação e articulação de competências individuais e organizacionais.

3.4 Estudos sobre competências e o exercício de atividades profissionais

O objetivo deste tópico é analisar a relação entre competências e o exercício de atividades profissionais, tendo em vista que nas últimas décadas cresceu significativamente a demanda para o mercado de trabalho de profissionais que estejam habilitados e que possuam competências que se tornem o diferencial competitivo para a empresa em que atuam.

King, Fowler e Zeithaml (2002) explicam que os gerentes seniores devem dedicar especial interesse à identificação de competências em áreas nas quais sua percepção seja diferente daquela dos gerentes de nível intermediário.

O estudo de Borchardt et al. (2007) teve por finalidade analisar o grau de importância dos conhecimentos, habilidades e atitudes de engenheiros da produção. Neste estudo os autores demonstram que diante do atual cenário de intensa competitividade as competências profissionais que envolvem conhecimentos, atitudes e habilidades são consideradas importantes para os gestores das empresas, pois, a aplicação dos conhecimentos dos profissionais permite que ocorra uma melhoria contínua, sendo possível identificar, analisar e solucionar problemas no processo de produção.

Berti, Bagatini e Frozza (2009) a partir de uma análise das características inerentes ao sucesso empresarial de empreendedores da área de tecnologia da informação, evidenciaram quais as competências necessárias para o exercício desta atividade profissional.

O estudo foi realizado em uma empresa de tecnologia da informação, abordando questões relacionadas às competências profissionais, e apresentou uma matriz de competências profissionais elaborada neste trabalho, além da relação entre a matriz de competências profissionais e a matriz para os profissionais da tecnologia da informação.

Foi observado que a competência profissional contribui para que o profissional consiga resolver problemas que surgem em seu dia-a-dia. Com a competência profissional, é possível aplicar conhecimentos e habilidades, ou seja, o profissional pode mobilizar capacidades para agir visando a um desempenho eficaz.

No estudo de Quandt e Drabek (2009) evidencia-se que as competências do profissional estão ligadas a uma fonte de valor para o indivíduo e para a organização. Neste sentido, as competências profissionais são um conjunto de conhecimentos, recursos, habilidades que o indivíduo transfere para a organização. A aplicação destas competências gera valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Uma pesquisa de campo de caráter qualitativo, realizada por Magalhães; Oliveira e Duarte (2010), objetivou analisar as competências dos professores do curso de administração de instituições de ensino superior de Minas Gerais. Constatou-se por meio deste estudo que as competências profissionais envolvem o agir com sabedoria e consciente dos profissionais no exercício de sua profissão. Observou-se que as competências profissionais constituem um dos elementos indissociáveis das competências organizacionais. Neste contexto, as competências profissionais se fundamentam no tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

Na revisão de literatura sobre gestão por competência, alguns autores lembram que as competências profissionais estão interligadas com as competências individuais e organizacionais. Outro fator importante é que as competências profissionais são o desdobramento das competências funcionais, quais sejam, equivalentes à capacidade de realizar as práticas de trabalho distribuídas nas diversas unidades e setores da organização. Portanto, conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos estão vinculados ao atendimento das estratégias empresariais, promovendo melhorias nos resultados e proporcionando ganhos para as duas partes envolvidas (ANDRADE; LESSA; ANJOS, 2011).

Com a realização do presente estudo espera-se que o mesmo contribua para futuras pesquisas neste campo do conhecimento, servindo como base teórica e prática para construir matrizes de competências profissionais para os gestores das empresas pesquisados, visando também eliminar os *gaps* existentes em relação ao desenvolvimento de competências individuais, profissionais e organizacionais.

A partir das teorias e estudos citados nesta investigação, busca-se contribuir para a reflexão sobre o grau de importância do alinhamento entre competências individuais e organizacionais no cenário competitivo que as empresas vivenciam na atualidade.

A contribuição que este estudo pretende oferecer é a averiguação de modo concreto (a partir de uma pesquisa empírica) do conhecimento teórico a respeito das competências no âmbito organizacional, trazendo à luz novas maneiras possíveis de gestão de competências que se traduzam em experiências que possibilitem melhorias nos processos de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

Esta pesquisa também visa contribuir no âmbito acadêmico de modo mais efetivo para estimular o desenvolvimento de pesquisas em outras realidades organizacionais que já empregam a gestão de competências no gerenciamento de recursos humanos, ou como um fundamento para promover a implantação em organizações que não utilizam este modelo de gestão.

4 MÉTODO DA PESQUISA

Nesta seção apresentam-se a classificação da pesquisa, os fatores para escolha do método, e os aspectos do desenvolvimento da pesquisa.

4.1 Classificação da Pesquisa

Segundo Amaral (2010, p. 96) “abordagens de pesquisa são condutas que orientam o processo de investigação, prestando-se à identificação dos métodos mais adequados às soluções dos problemas ou fenômenos que se deseja estudar, podendo ser quantitativas ou qualitativas”.

Para a realização deste estudo adotou-se a pesquisa do tipo *Survey*.

A pesquisa do tipo *Survey* foi escolhida, por se tratar de um tipo de pesquisa muito utilizado em estudos no campo da Engenharia de Produção. Por meio de um levantamento de dados de uma amostra representativa, o método possibilita ao pesquisador ter uma visão geral sobre o problema pesquisado.

De acordo com Ramos (2011, p. 30):

A pesquisa que utiliza o método *Survey* para obter dados ou informações a respeito de opiniões (conceitos, paradigmas), ações ou características de uma determinada população, para tanto, seleciona uma população alvo, a qual é a amostra. Essa seleção compreende a utilização de um instrumento do método que é geralmente o questionário.

A pesquisa do tipo *Survey* é desenvolvida para examinar características de uma população em estudo. De acordo com Babbie (1999, p. 96) este método de pesquisa pode ser realizado para atingir os seguintes objetivos:

- a) descrever traços ou atributos da população que participa da pesquisa;
- b) para explicar como é feita a distribuição da população estudada; e
- c) explorar a situação investigada de forma crítica.

No presente estudo será utilizado este método com o intuito de se identificar dentre as competências necessárias para o desempenho da gestão da produção, apontadas na literatura científica sobre o tema, aquelas identificadas como mais importantes diretamente pelos gestores de produção pesquisados, e também mensurar o atual nível de domínio que os gestores tem sobre as competências identificadas. Assim, pretende-se com este estudo,

cumprir com o primeiro tipo de objetivo classificado por Babbie (1999), relatado no parágrafo anterior.

A pesquisa do tipo *Survey* apresenta dois modelos distintos: as pesquisas *Survey* interseccional, em que os dados são coletados em um único intervalo de tempo, e a *Survey* longitudinal, em que os dados são coletados ao longo de um período de tempo. Optou-se aqui pelo modelo *Survey* interseccional. Os dados foram coletados junto à população estudada, a partir da aplicação de um questionário, em momento único.

Este estudo é de natureza qualitativa, uma vez que as respostas obtidas estão relacionadas a interpretações e percepções que os respondentes tem sobre o problema. A natureza qualitativa da pesquisa visa a compreensão do problema por meio da percepção dos gestores de produção sobre as competências necessárias para desempenhar esta função, o que eles indicam numa escala quantitativa. Conforme Terence e Escrivão Filho (2006, p. 4), a pesquisa qualitativa é utilizada para interpretar fenômenos, na qual o pesquisador busca aprofundar-se no estudo de um tema, e de acordo com Vergara (2005) a pesquisa qualitativa é uma alternativa para explorar o objeto de estudo e delimitar o campo de estudo.

4.2 Escolha do Método

O método científico conduz a ação do problema à solução e permite que a realidade social seja reconstruída enquanto um objeto do conhecimento, por meio de um processo de categorização (que possui características específicas) que une o teórico e o empírico.

As características da pesquisa consideradas para a seleção do método, com base em Amaral (2010), são as seguintes: representatividade da amostra; fator humano; hipóteses fortes; meio social delimitado; aproximação – objeto da pesquisa; análise quantitativa; e ausência de controle sobre o comportamento do evento;

O Quadro 10 ilustra as principais características do problema de pesquisa deste estudo em relação aos métodos existentes. Quando o método se ajusta às características do problema, o marcador “Ok” é assinalado, até que o método mais apropriado seja identificado.

Quadro 10 – Características do problema de pesquisa em relação aos métodos existentes

7Características da pesquisa	Métodos de pesquisa				
	Modelagem e Simulação	Estudo de caso	Pesquisa ação	Experimentação	Survey
Amostra representativa	Ok	X	X	Ok	Ok
Hipóteses estabelecidas	Ok	Ok	X	Ok	Ok
Fator humano	X	Ok	Ok	X	Ok
Meio social delimitado	Ok	Ok	Ok	X	Ok
Aproximação do objeto de pesquisa	X	Ok	Ok	Ok	Ok
Ausência de controle sobre o comportamento do evento	Ok	Ok	X	X	Ok
Evento não concorrente com a pesquisa	X	Ok	X	Ok	Ok
Ausência de interação com o objeto de pesquisa	Ok	Ok	X	X	Ok
Análise quantitativa	Ok	X	X	Ok	Ok

Fonte: Adaptado de Amaral (2010, p. 96)

Quanto às características da pesquisa em questão:

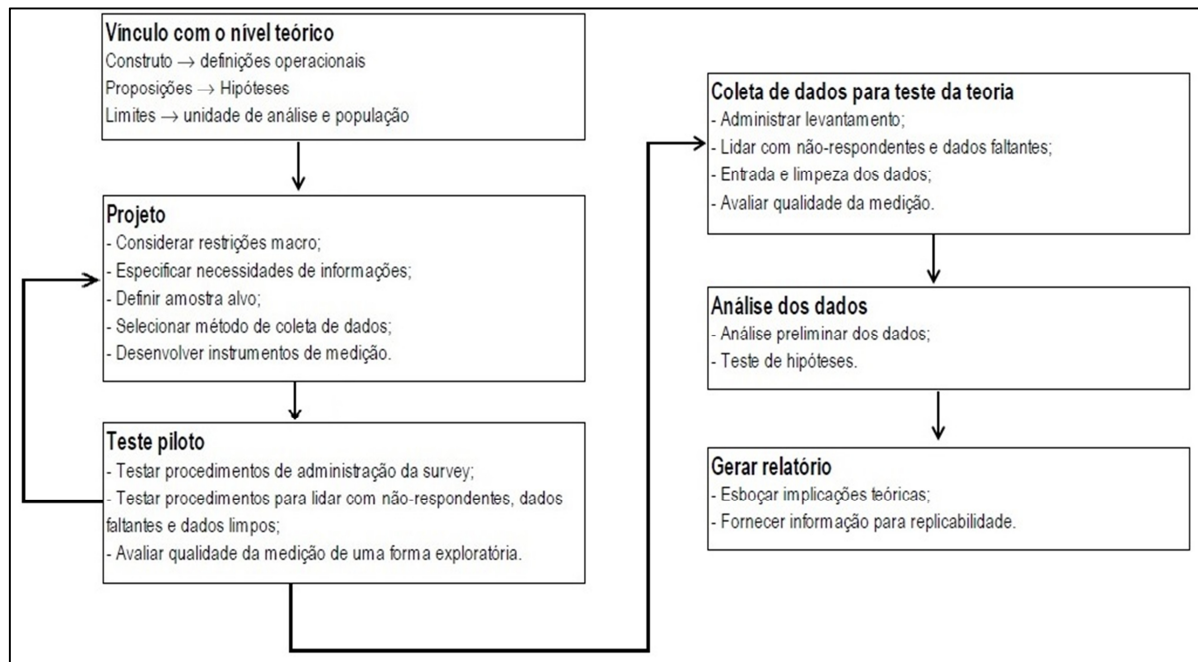
- a) A amostra é representativa, considerada a população de gestores de produção e o número de indústrias das regiões escolhidas, no geral, sem quaisquer delimitações ou restrições;
- b) As hipóteses são bem estabelecidas, a saber:
 - H₁: Na visão dos próprios gestores de produção, há uma hierarquia de atributos do gestor de produção;
 - H₂: Na visão dos próprios gestores de produção, há um descompasso entre os atributos mais importantes para o gestor de produção e os efetivamente adquiridos;
- c) É um estudo em que o fator humano está presente e é relevante;
- d) O meio social é delimitado à uma categoria profissional específica;
- e) O contato com o gestor de produção (objeto da pesquisa) é direto;
- f) Embora o contato com os pesquisados seja pessoal e direto, não há exercício de qualquer controle sobre seu comportamento ou de restrição às suas manifestações na pesquisa;

- g) A manifestação dos pesquisados, evento da pesquisa, não sofre ou promove interferência e nem concorre com a pesquisa em si;
- h) Embora exista o contato com o pesquisado, não há interação que possa interferir nos resultados da pesquisa;
- i) Embora a natureza da interpretação dos resultados seja qualitativa, ela se apoia em resultados quantitativos.

4.3 Desenvolvimento da Pesquisa *Survey*

Os passos da condução desta investigação podem ser visualizados na Figura 21.

Figura 21 – Condução da Pesquisa *Survey*



Fonte: Forza (2002, apud TURRIONI; MELLO (2012, p. 137))

Para esta pesquisa foi desenvolvido um questionário, direcionado a gestores de produção. O questionário relaciona os principais atributos de um gestor de produção, levantados da literatura revisada sobre o tema. O conjunto de atributos do questionário é composto por habilidades, atitudes, competências e conhecimentos. Cada tipo de atributo é apresentado em blocos de seis atributos, conforme exposto no Quadro 11.

Os trabalhos que permitiram a identificação dos atributos e a construção do questionário foram de Borchartt et al. (2007), Amaral (2010), Ceccon (2012), Ramos (2015), Terence (2015), além de grande parte da revisão de literatura.

Quadro 11 – Blocos de atributos do Gestor de Produção

<p>Habilidades básicas</p> <p>Saber delegar tarefas e responsabilidades</p> <p>Saber trabalhar em equipe</p> <p>Saber exercer liderança</p> <p>Saber tomar decisões</p> <p>Ser organizado</p> <p>Ser criativo</p> <p>Atitudes básicas</p> <p>Ser comprometido</p> <p>Ser bom ouvinte</p> <p>Ser aberto a novas ideias</p> <p>Ser ético</p> <p>Ser objetivo</p> <p>Ser flexível</p> <p>Competências básicas</p> <p>Domínio da comunicação oral e escrita</p> <p>Domínio de idiomas estrangeiros</p> <p>Domínio de sistemas de informação</p> <p>Domínio de técnicas de solução de problemas</p> <p>Domínio de ferramentas da matemática e estatística</p> <p>Domínio de técnicas de gestão de pessoas</p>

Competências específicas

Dimensionar e integrar recursos físicos, humanos e financeiros
Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos
Gerenciar e otimizar os fluxos de informação na produção
Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias
Compreender a inter-relação dos problemas de produção, econômicos e ambientais
Utilizar adequadamente os indicadores de desempenho, custos e qualidade

Conhecimentos básicos

Planejamento estratégico
Contabilidade e finanças
Matemática e estatística
Gestão de recursos humanos
Tecnologias de comunicação
Legislação e normas

Conhecimentos específicos

Gestão da Produção
Gestão da Qualidade
Gestão de Custos
Gestão de Logística
Gestão Ambiental
Ergonomia e segurança

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os respondentes, todos atuando como gestores de produção, hierarquizaram numa escala de 1 a 6, em cada bloco de atributos, aqueles que consideravam como importantes e, também, os que tem domínio para o bom desempenho da gestão de produção, cientes de que todos são importantes e que precisam ter domínio de todos os atributos.

Esta hierarquização foi realizada com base nos atributos identificados nos trabalhos revisados, já descritos anteriormente. Os gestores respondentes atribuíram valor 1 (um) para o atributo que julgaram menos importante em relação aos demais, o valor 2 (dois) para o segundo menos importante, e assim sucessivamente, até atribuírem valor 6 (seis) para o

atributo considerado mais importante do bloco. Em seguida, repetiram o procedimento para hierarquizar os atributos, levando em consideração aqueles que eram mais fortes em suas formações e os menos contemplados. Ou seja, atribuíram valor 1 (um) para o atributo que menos possuíam e valor 6 (seis) para o atributo que possuíam com maior intensidade.

4.4 Espaço Amostral

A amostra deste estudo é composta por 80 gestores de produção de 69 empresas de vários segmentos e portes, predominantemente nas regiões de Ribeirão Preto e Região Central do estado de São Paulo. Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência.

Para Ramos (2011, p. 35):

A característica que diferencia a amostra probabilística da não probabilística, é que na primeira, os membros da população terão igual oportunidade no critério de seleção, enquanto na segunda, nem todos os membros tem a mesma chance de serem selecionados.

Neste tipo de amostra nem todos os elementos da população estudados possuem a mesma chance de serem escolhidos e nem a mesma disponibilidade para participarem da pesquisa.

Os gestores foram selecionados dentre os participantes de turmas de pós-graduação *lato sensu*, modalidade MBA (*Master in Business Administration*), de várias temáticas, promovidos pela FUNDACE/USP em Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Foram selecionados os profissionais que desempenham atividade de gestão da produção em suas empresas, ainda que o cargo não tenha exatamente este nome. Esta população específica foi selecionada pela facilidade de acesso à mesma.

4.5 Instrumento e Procedimentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário. Este questionário foi aplicado nos meses de outubro e novembro de 2015, de forma presencial, diretamente aos respondentes, durante as aulas dos cursos de MBA da USP – Universidade do estado de São Paulo, unidade de Ribeirão Preto, aos sábados, com autorização prévia dos coordenadores e professores dos cursos.

A origem dos atributos que constam no questionário elaborado foi fruto da revisão de literatura realizada, tendo como principais trabalhos grande parte citada nas referências

bibliográficas, dentre eles: Amaral (2010), Ceccon (2012), Ramos (2015), Terence (2015), que permitiram a identificação dos mesmos.

A princípio foi realizado um teste piloto com 12 (doze) respondentes, gerando a necessidade de uma pequena modificação na apresentação do questionário, para torná-lo mais claro.

Segundo Freitas (2010 apud Gil, 1991; Perrien, Chéron e Zins, 1984) alguns cuidados devem ser tomados ao elaborar-se um questionário. Por esta razão, resolveu-se fazer o teste piloto para verificar a necessidade de mudanças no questionário.

4.6 Tratamento Estatístico dos Dados

Como ferramenta para tabulação dos dados coletados será utilizado o *software* Excel, e a apresentação dos dados foi feita por meio de gráficos e tabelas. Segundo Hair Jr. et al. (2009) os gráficos e as tabelas ajudam a compreender mais facilmente os dados da pesquisa. Os dados serão compilados, tabulados e analisados estatisticamente de modo descritivo.

Foi utilizada a fórmula do Coeficiente de Correlação de Pearson (ρ) que, segundo alguns autores, foi desenvolvido em um trabalho de Karl Pearson e Francis Galton para descobrir se e como os atributos se correlacionam. De acordo com Garson (1976) correlação “é uma medida de associação bivariada (força) do grau de relacionamento entre duas variáveis”. Mas porque descobrir correlação entre duas variáveis neste caso? Para detectar relações entre as variáveis que contribuam para explicar as lacunas de deficiências entre Importância e Domínio dos atributos.

De acordo com Figueiredo e Silva (2010) o coeficiente de correlação de Pearson, que é representado pelo símbolo “ r ”, varia de -1 a 1. O sinal vai indicar direção positiva ou negativa do relacionamento entre as variáveis, e o valor sugere a força da relação entre as mesmas. Quando o valor for zero, significa que não há correlação entre as variáveis.

Segundo Figueiredo e Silva (2010) a fórmula do coeficiente de correlação é a seguinte:

$$r = \frac{1}{n-1} \sum \left(\frac{x_i - \bar{X}}{s_x} \right) \left(\frac{y_i - \bar{Y}}{s_y} \right) \quad (1)$$

A fórmula foi criada para descobrir correlações próximas aos números -1 e 1, mas, observando alguns estudos, vários resultados apresentaram números entre eles. Por esta razão

foi utilizado o estudo de Dancey e Reidy (2006) para saber como tratar os valores nesses casos. De acordo com esses autores, quando o coeficiente for de $r = 0,10$ até $0,30$, será considerado como (fraco). Se o resultado for de $r = 0,40$ até $0,60$ será considerado (moderado). E por último, se o valor resultar $r = 0,70$ até 1 será considerado como (forte).

4.7 Síntese das etapas da Pesquisa *Survey*

O Quadro 12 apresenta uma síntese das fases do desenvolvimento de aplicação do *survey* nesta pesquisa: a concepção de um modelo conceitual-teórico, projeto de pesquisa, teste piloto, coleta de dados, avaliação do instrumento de mensuração e técnica de análise.

Quadro 12 – Síntese do desenvolvimento e aplicação do *survey*

Fases do <i>survey</i>	Descrição
(1) Modelo conceitual-teórico	Conceitos:
	Objetivo do <i>survey</i>: Caracterizar o perfil do gestor de produção das regiões de Araraquara e Ribeirão Preto, com base na abordagem das competências.
	Unidade de análise: indivíduo.
	População: gestores de produção.
(2) Projeto do <i>survey</i>	Informações necessárias: Atuação em gestão de produção e atributos de competência necessários.
	Fonte para seleção dos respondentes: Turma de pós-graduação em Engenharia de Produção das regiões de Ribeirão Preto e Central do Estado de São Paulo.
	Método de coleta: Questionário com questões fechadas, simples e de pontuação, aplicado em sala de aula.
	Desenvolvimento do instrumento de mensuração: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Questões relacionadas ao tempo de experiência em gestão de produção e ao tempo de atuação na empresa; ✓ Questões pontuação relacionadas às habilidades, atitudes básicas; ✓ Questões pontuação relacionadas às competências básicas e específicas; e ✓ Questões relacionadas aos conhecimentos básicos e específicos.

(3) Teste piloto	Seleção de respondentes: Um grupo 80 gestores de produção, estudantes do curso de pós-graduação <i>latu senso</i> , tipo MBA, da <u>Fundace/USP</u> .
	Distribuição das questões: O teste piloto foi importante para aprimorar a ordem das questões e identificar problemas de interpretação com relação às perguntas.
(4) Coleta dos dados	Número de convidados: 80 Total de respondentes: 80
	Abordagens e incentivo a participação: Convite direto e presencial.
	Tempo de coleta dos dados: A aplicação dos questionários leva de 15 a 20 minutos. Os questionários foram aplicados em aulas aos sábados nos meses de outubro e novembro de 2015.
	Integridade dos dados: O questionário de apoio à coleta possibilitará a construção de relatório com os dados já no formato adequado para análise estatística no <i>software</i> Excel.
(5) Técnica de análise	Análise estatística: descritiva e multivariada. Ferramentas computacional de apoio: <i>Software</i> Excel.

Fonte: Modelo adaptado de Amaral (2010, p. 101).

De acordo com Hair et al. (2009, p. 23):

Análise multivariada se refere a todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação. Assim, qualquer análise simultânea de mais do que duas variáveis pode ser considerada, a princípio, como multivariada.

4.8 Questionário da pesquisa

O objeto de estudo desta investigação científica são as competências na percepção dos gestores de produção. Para Vidotto (2003) verifica-se a necessidade de desenvolver um nível maior de entendimento sobre a dinâmica, o conteúdo de desenvolvimento de competências do profissional gestor de produção. Na visão de Borchardt et al. (2007) determinar as competências destes profissionais possibilita que a empresa ganhe diferencial competitivo.

O delineamento desta pesquisa busca caracterizar quais são as competências necessárias para o gestor de produção, e qual o domínio que eles tem sobre elas.

O instrumento de investigação proposto são questões classificadas como fechadas para avaliar o conjunto de aptidões, conhecimentos e habilidades existentes nos gestores, as quais possibilitam o desempenho de determinadas atividades na ocasião atual.

Roesch (2005, p. 142) afirma que:

O questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa. É um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa e algumas entrevistas exploratórias preliminares.

Borchardt et al. (2007) pesquisaram sobre conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas na atuação de gestores de produção. Para realizar o levantamento de dados, foi utilizado um questionário com questões fechadas que foi aplicado aos gestores.

Em seu estudo, Vidotto (2003) utilizou como instrumento de coleta de dados as características do levantamento *survey*, que partiu da seleção de uma amostra de gestores da produção e buscou identificar as lacunas do saber, saber-fazer e saber ser do gerente.

Oliveira e Rocha (2010) utilizaram metodologia de Estudo de Caso, exploratório e a coleta de dados através de entrevista semiestruturada para conhecer as competências exigidas aos gestores de produção na atualidade.

Borchardt et al. (2007) sugerem que sejam investigadas as seguintes habilidades: iniciativa, comunicação oral e escrita, visão crítica da ordem de grandeza, domínio de técnicas computacionais, língua estrangeira, trabalho em equipe, identificar problemas, resolver problemas e pensamento sistêmico.

Ceccon (2012) apresenta as seguintes habilidades necessárias ao gestor: trabalho e desenvolvimento em equipe, delegar tarefas, comunicação eficaz, liderança, transparência, administrar conflitos, facilitador, gestão de prioridades, gerenciamento de tempo e *stress*, monitoramento de desempenho pessoal.

Segundo Ceccon (2012) as atitudes são: comprometimento, mudanças, tomada de decisão, criação, inovação, disponibilidade, honestidade, humildade, paciência, planejamento de carreira.

Vidotto (2003) elenca as seguintes atitudes necessárias ao gestor: ter ética nas questões profissionais e aspectos sociais; ser criativo; ter respeito e amizade dos operários e buscar; estar aberto às críticas e sugestões para melhorar o trabalho; ter senso de organização e praticidade; estar continuamente atualizado; ter atitude proativa; ser ágil na implementação das ações; ser tolerante; ter iniciativa; ser transparente nas relações.

Em relação aos conhecimentos, Vidotto (2003) elencou os seguintes: ter conhecimentos de técnicas de planejamento e gerenciamento; ter conhecimentos e entendimento do ambiente empresarial; ter conhecimentos do mercado em que atua; visualizar todas as áreas de gestão do empreendimento (projetos, qualidade, segurança e higiene, entre outras).

Ceccon (2012) aponta os conhecimentos necessários como: conhecer o ambiente de atuação da empresa e seu nicho de mercado, conhecer a si mesmo e ter a capacidade de fazer mudanças necessárias em seu comportamento, Conhecer os princípios de Administração, estabelecer Metas e Objetivos e conhecer as ferramentas para analisar os resultados realizados com os resultados esperados.

Conforme Oliveira e Rocha (2010) as competências que um gestor deve apresentar são: Competência técnica, compromisso com o resultado, domínio da produção (pessoas, equipamentos, produtos), analisar e solucionar os problemas com rapidez, trabalhar em equipe, bom relacionamento interpessoal, determinação, saber comunicar, planejamento, organização das atividades diárias, motivação para o trabalho, visão sistêmica do negócio, responsabilidade, saber interagir com o grupo, saber delegar atividades ao liderados.

O questionário a seguir, foi elaborado com total embasamento em questões já apontadas nos estudos realizados pelos autores mencionados neste tópico do texto da pesquisa.

As questões estão divididas em um total de 6 (seis) com alternativas que serão enumeradas pelos gestores de produção, com pontuação de 1 (um) a 6 (seis), que após a coleta dos resultados, serão classificadas de acordo com esse apontamento feito pelos participantes.

Na coluna da esquerda, foram apontados pelos gestores respondentes, os atributos que eles consideram menos ou mais importantes. E na coluna da direita, foram apontados pelos respondentes, quais atributos eles dominam mais ou menos.

Gestor da Produção

Idade: [] Anos

Sexo: [] Feminino [] Masculino

Formação:[] Engenharia de Produção

[] Outra engenharia

[] Administração

[] Outro curso superior

[] Sem formação superior

Tempo de Experiência com Gestão da Produção: [] Anos

Há quantos anos trabalha na empresa atual? [] Anos

Há quantos anos é Gestor de Produção na empresa atual? [] Anos

Respondente nº __

Escala da pontuação:
 - importante <- 1 2 3 4 5 6 -> +

Escala da pontuação:
 Tenho menos <- 1 2 3 4 5 6 -> Tenho

É um atributo importante

É um atributo que tenho

Habilidades básicas

- Saber delegar tarefas e responsabilidades.....[]
- Saber trabalhar em equipe.....[]
- Saber exercer liderança.....[]
- Saber tomar decisões.....[]
- Ser organizado.....[]
- Ser criativo.....[]

Atitudes básicas

- Ser comprometido.....[]
- Ser bom ouvinte.....[]
- Ser aberto a novas ideias.....[]
- Ser ético.....[]
- Ser objetivo.....[]
- Ser flexível.....[]

Competências básicas

- Domínio da comunicação oral e escrita.....[]
- Domínio de idiomas estrangeiros.....[]
- Domínio de sistemas de informação.....[]
- Domínio de técnicas de solução de problemas.....[]
- Domínio de ferramentas da matemática e estatística.....[]
- Domínio de técnicas de gestão de pessoas.....[]

Competências específicas

- Dimensionar e integrar recursos físicos, humanos e financeiros.....[]
- Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos.....[]
- Gerenciar e otimizar os fluxos de informação na produção.....[]
- Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias.....[]
- Compreender a inter-relação dos problemas de produção, econômicos e ambientais.....[]
- Utilizar adequadamente os indicadores de desempenho, custos e qualidade.....[]

Conhecimentos básicos

- Planejamento estratégico.....[]
- Contabilidade e finanças.....[]
- Matemática e estatística.....[]
- Gestão de recursos humanos.....[]
- Tecnologias de comunicação.....[]
- Legislação e normas.....[]

Conhecimentos específicos

- Gestão da Produção.....[]
- Gestão da Qualidade.....[]
- Gestão de Custos.....[]
- Gestão de Logística.....[]
- Gestão Ambiental.....[]
- Ergonomia e segurança.....[]

5 RESULTADOS

Ao realizar testes com o coeficiente de correlação em uma amostra de 280 combinações de atributos, de um total de 1296, não foram obtidos valores significativos, próximos aos extremos 1 e -1. A quase totalidade das correlações apresentou valor próximos a zero. Como os resultados das correlações foram inexpressivos, realizou-se uma seleção de atributos para se testar a existência de correlações de acordo com as médias de notas atribuídas pelos respondentes entre os enfoques “Importância” e “Domínio”.

Os gráficos se apresentaram bem similares, com algumas exceções, para a maioria dos casos. Isto demonstrou que os gestores pesquisados afirmaram ter maior domínio daqueles que apontam como atributos mais importantes para o desempenho da gestão da produção, e menor domínio daqueles que são considerados menos importantes.

O gráfico da figura 22 ilustra as médias de pontuação dadas pelos respondentes para o conjunto de atributos das Habilidades Básicas, sob o enfoque da “Importância” e do “Domínio”, respectivamente.

Figura 22 – Médias de pontuações do grupo habilidades básicas

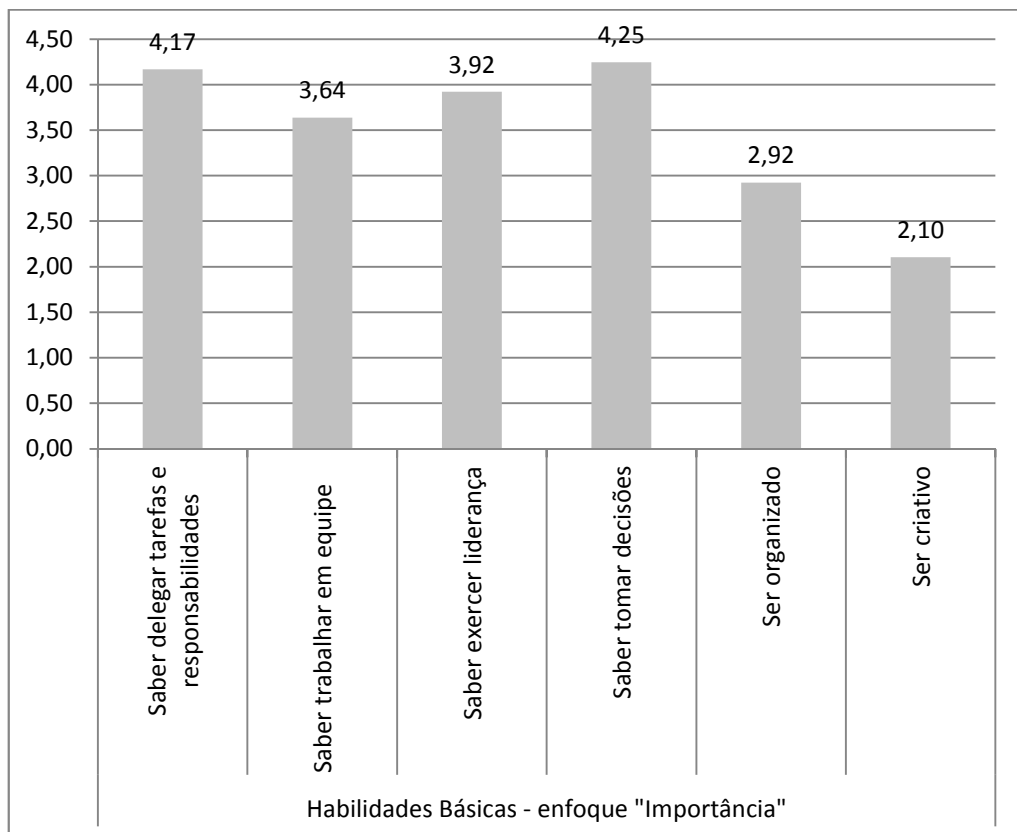
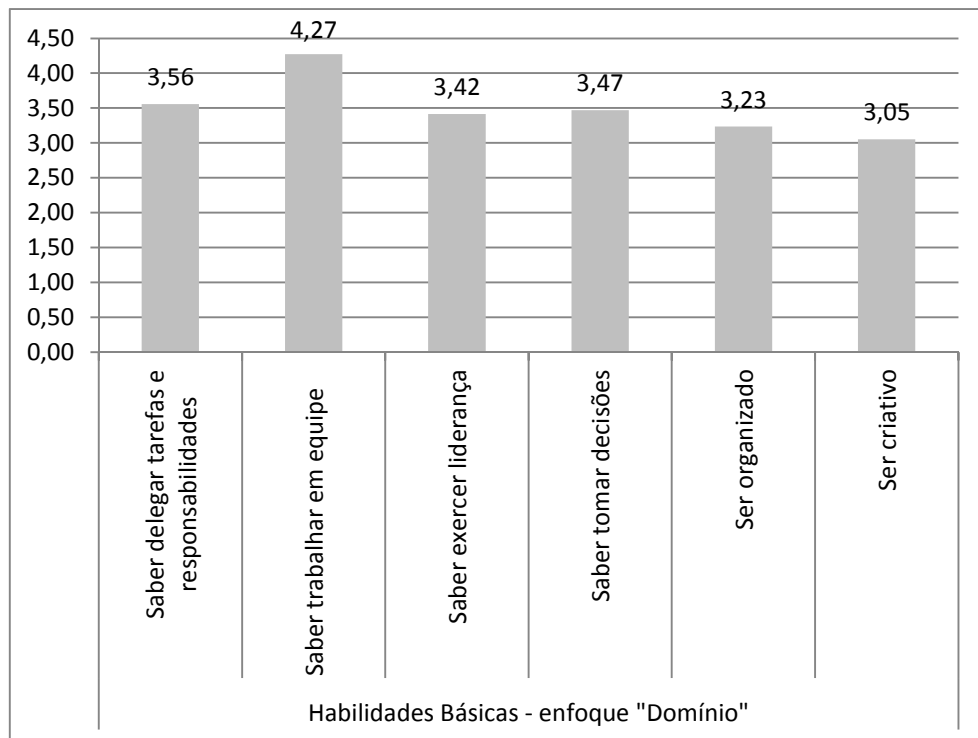


Figura 22 – Médias de pontuações do grupo habilidades básicas (continuação)



Os respondentes atribuíram maior pontuação para “Saber trabalhar em equipe” (4,27), enquanto que, nos atributos “Saber delegar tarefas e responsabilidades”, “Saber tomar decisões” e “Saber exercer liderança”, as médias se mantiveram próximas.

Notou-se que não houve muita coerência entre os atributos “Saber trabalhar em equipe” (4,27) e “Saber exercer liderança” (3,42), já que os respondentes são gestores da produção, e precisam dominar essas duas qualidades para o desempenho dos objetivos das empresas.

O atributo que os respondentes perceberam dominar menos foi “Ser criativo” (3,05). Percepção curiosa, porém, já que criatividade é uma qualidade essencial para a evolução dos processos produtivos das empresas, conforme se entendeu na pesquisa realizada pelas autoras Rodrigues e Veloso (2013) onde citam que “inovar é, hoje, um imperativo para as organizações. Desse modo, é importante promover a criatividade dos colaboradores e apoiar o processo que a transforma em inovação”.

Os respondentes perceberam como sendo mais importante do conjunto “Habilidades básicas” o atributo “Saber tomar decisões”, seguido de “Saber delegar tarefas e responsabilidades”. O atributo que eles acreditaram ser menos importante foi “Ser criativo”, e, em seguida, classificaram, também, como menos importante, o atributo “Ser organizado”.

Amaral (2010) relacionou em sua pesquisa, a criatividade como sendo uma transformação de informações coletadas em inteligência útil para a tomada de decisões, relação que não se demonstrou na média de notas desses dois atributos, como mostra a figura 22, onde o resultado obtido foi (4,25) para “Saber tomar decisões” e, bem distante, (2,10) para “Ser criativo”.

Percebeu-se uma certa coerência entre os atributos que os respondentes apontaram no enfoque “Importância”, sendo “Saber trabalhar em equipe” com média (3,64) e “Saber exercer liderança” (3,92), demonstrando um resultado diferente percebido para o enfoque “Domínio”.

O gráfico da figura 23 mostra as médias de pontuação dadas pelos respondentes para o conjunto de atributos das Atitudes Básicas, sob os enfoques da “Importância” e do “Domínio”.

Figura 23 - Médias de pontuações do grupo Atitudes Básicas

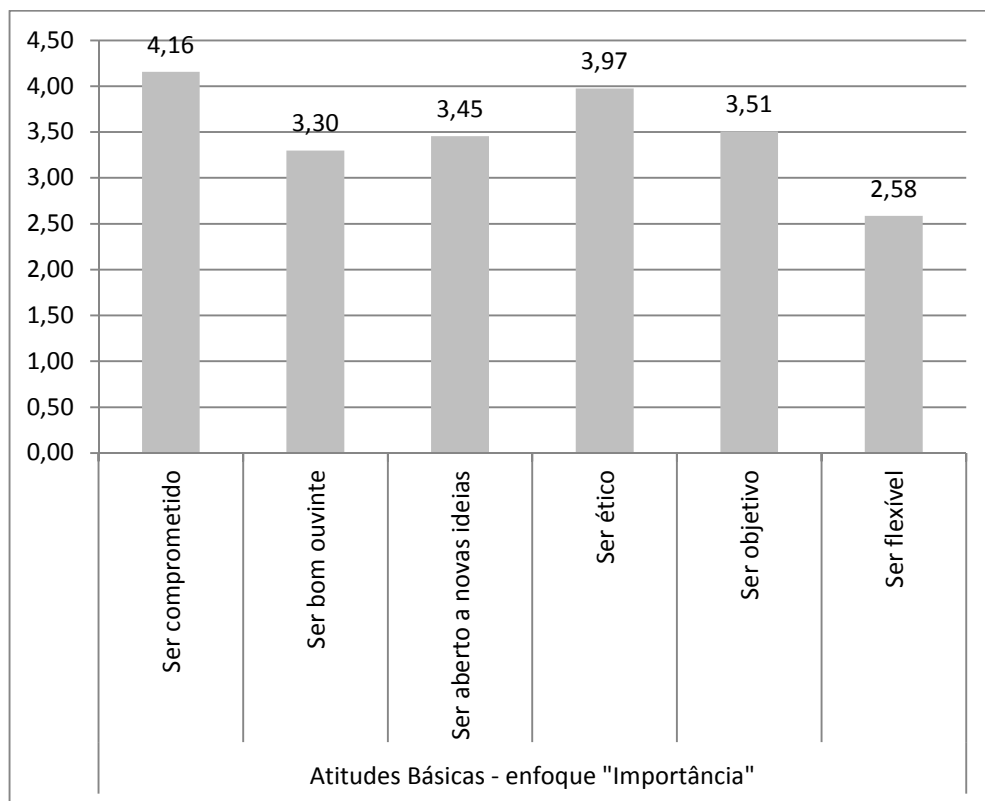
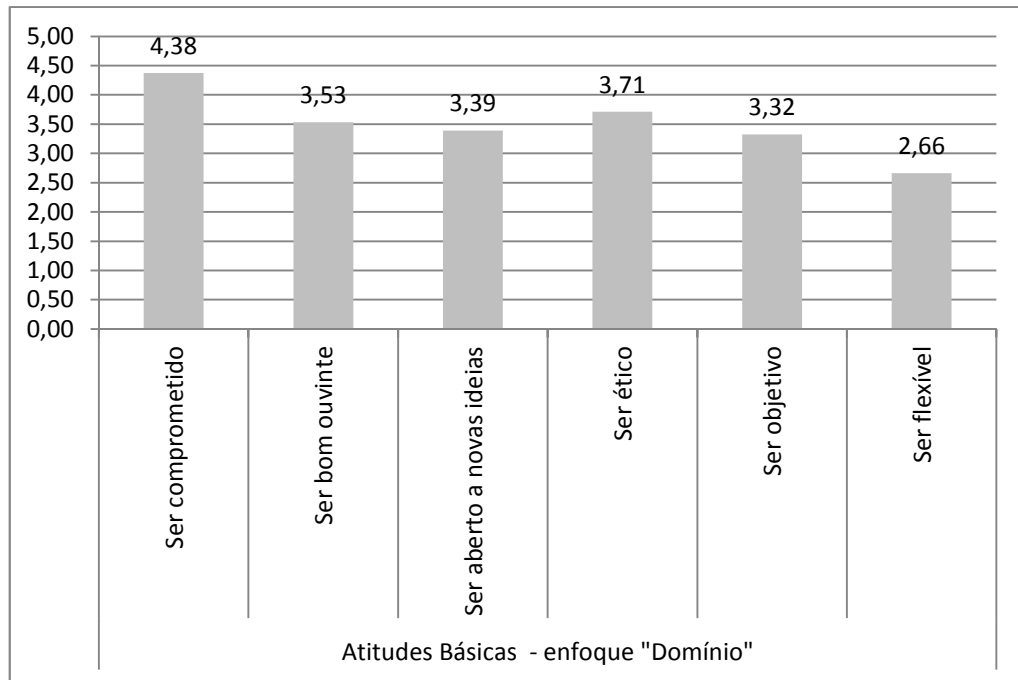


Figura 23 - Médias de pontuações do grupo Atitudes Básicas (continuação)



Nesta análise ficou claro que os atributos que os gestores perceberam ser mais importantes, são aqueles que eles tem mais domínio, com exceções. Assim como na análise dos atributos do conjunto “Importância”, o resultado obtido na análise do conjunto “Domínio” despertou curiosidade, já que os respondentes perceberam serem mais “Comprometidos” do que “Éticos”, sendo este último o segundo atributo com maior média de pontuação (3,71). Este resultado é coerente com o apontado no enfoque anterior, que despertou curiosidade na percepção do que os respondentes mais dominam.

Constata-se hoje nas empresas certa preocupação com a ética, e é preciso ficarmos atentos para o fato de que, às vezes, o apelo à ética se faz apenas em discursos e não é posta em prática (RIOS, 2014).

Os atributos “Ser bom ouvinte” (3,53) e “Ser aberto a novas ideias” (3,39) apresentaram certa coerência, onde os respondentes perceberam que são bons ouvintes em razão de serem abertos a novas ideias.

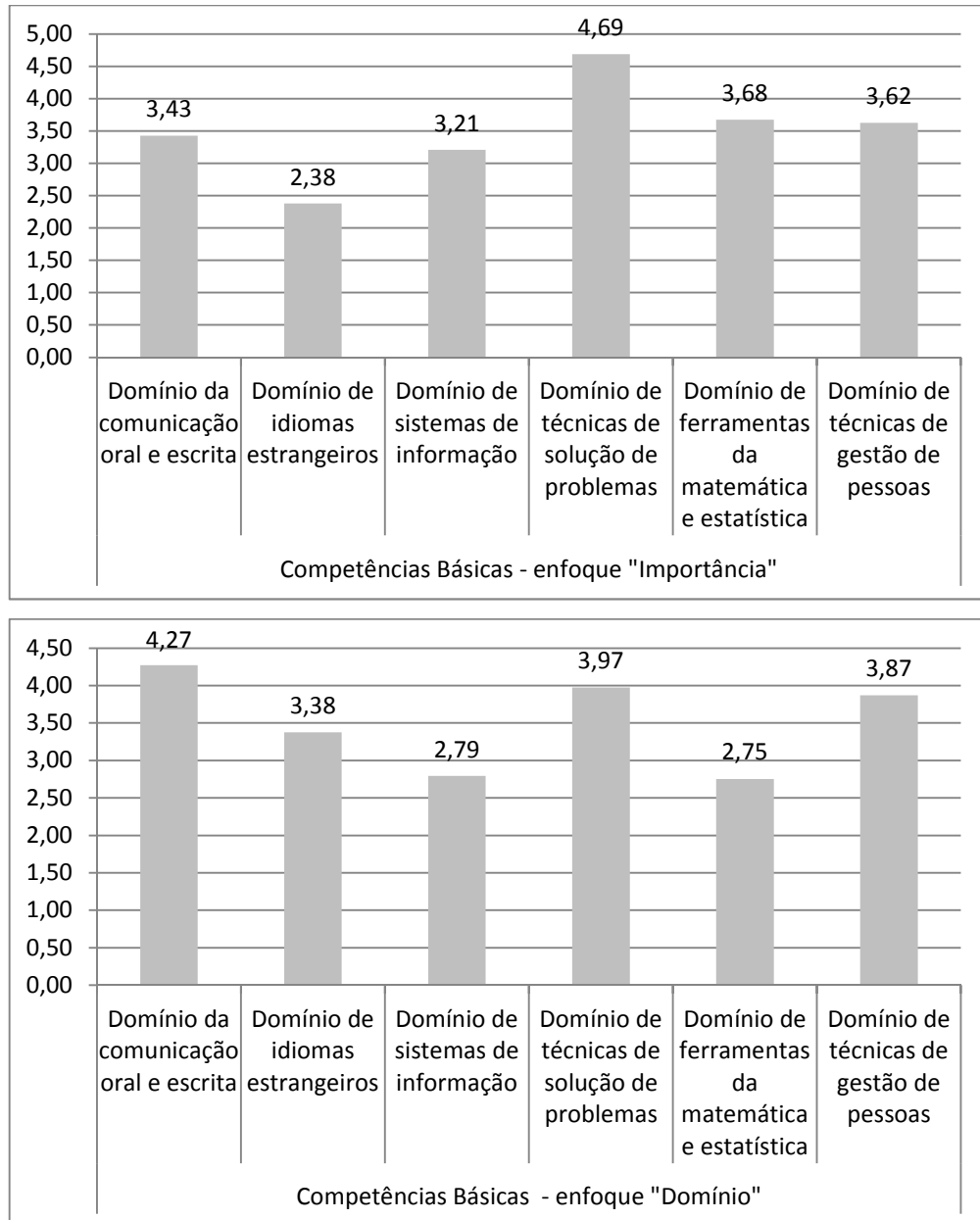
Já o atributo que os respondentes menos dominam é “Ser flexível” (2,66), que não teve forte coerência com o atributo “Ser aberto a novas ideias”, já que esta, como se sabe, é uma qualidade para que um indivíduo seja flexível.

Um resultado curioso nesta análise foi o que os respondentes perceberam ser mais importante o atributo “Ser comprometido” do que “Ser ético”, embora ambos tenham recebido as maiores notas. E julgaram ser menos importante o atributo “Ser flexível”.

Percebeu-se, no enfoque “importância”, uma certa coerência entre os atributos “Ser aberto a novas ideias” (3,45) e “Ser bom ouvinte” (3,30), atributos também correlacionados na pesquisa de Amaral (2010).

O gráfico da figura 24 mostra as médias de pontuação dadas pelos respondentes para o conjunto de atributos das Competências Básicas.

Figura 24 - Médias de pontuações do grupo Competências Básicas



Os respondentes perceberam que dominam mais o atributo “Domínio da comunicação oral e escrita” (4,27) do que “Domínio de técnicas de solução de problemas” (3,97), atributo este que foi apontado como mais importante na análise feita sobre as médias do mesmo

conjunto de atributos sob o enfoque “Importância”. Percebeu-se uma certa coerência entre os atributos “Domínio de técnicas de solução de problemas” e “Domínio de técnicas de gestão de pessoas” (3,87), último este que, conforme Knapik (2008), pessoas formam os alicerces da organização e utilizam habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para obtenção de novos recursos e alcançar os objetivos esperados pela empresa.

Já o atributo “Domínio de ferramentas da matemática e estatística” (2,75) foi o que recebeu menor média do conjunto de atributos sob o enfoque “Domínio”, dado que no conjunto de atributos sob o enfoque “Importância”, foi o que recebeu a segunda maior média de pontuação. Este resultado revela uma lacuna de deficiência na formação dos gestores de produção, segundo a percepção dos respondentes, pois, perceberam ser um atributo importante, mas, de acordo com as médias de pontuação, o dominam menos.

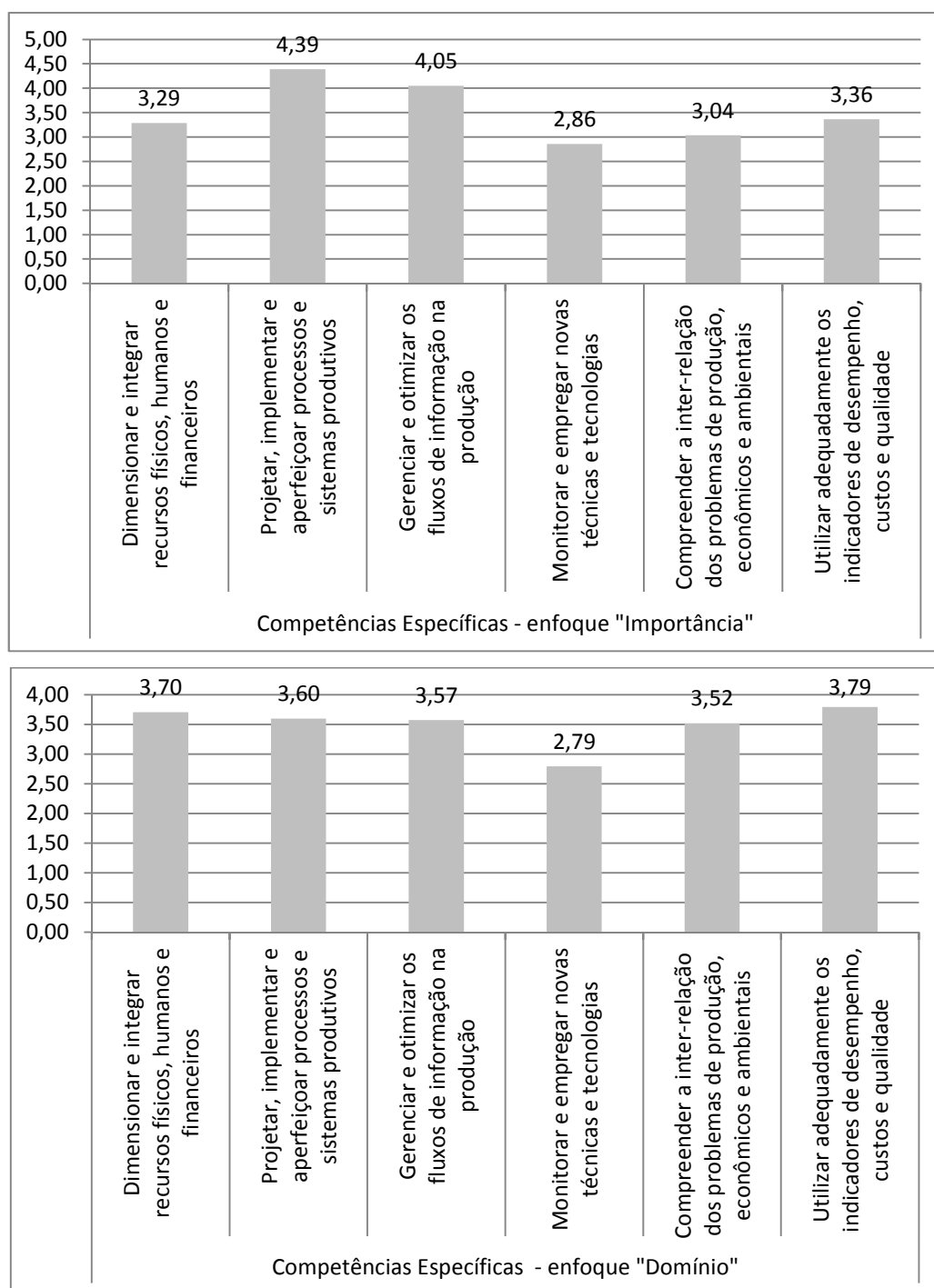
Os respondentes acreditam ser mais importante o atributo “Domínio de técnicas de solução de problemas” (4,69), seguido de “Domínio de ferramentas da matemática e estatística” (3,68), também utilizadas para as soluções de alguns problemas que possam surgir na organização.

Percebeu-se uma coerência entre as médias dos atributos “Domínio de ferramentas da matemática e estatística” (3,68) e “Domínio de técnicas de gestão de pessoas” (3,62) deste conjunto de atributos, ou seja, os entrevistados acreditam que ambos sejam importantes, porém, no enfoque “Domínio” não houve a mesma percepção, resultado demonstrado na figura 24.

O atributo que recebeu menor nota foi “Domínio de idiomas estrangeiros” (2,38). Quanto à questão de domínio de idiomas, Bitencourt (2001) associou como um impedimento aos entrevistados em sua pesquisa, as dificuldades de reunir o pessoal para treinamento ou realização de um curso de línguas, responsabilizando, também, o número de viagens feitas pelos respondentes, com o não aproveitamento de oportunidades dadas pela empresa, por parte dos próprios entrevistados.

O gráfico da figura 25 mostra as médias de pontuação dadas pelos respondentes para o conjunto de atributos Competências Específicas, sob os enfoques da “Importância” e do “Domínio”.

Figura 25 - Médias de pontuações do grupo Competências Específicas



Os gestores respondentes perceberam que dominam mais o atributo “Utilizar adequadamente os indicadores de desempenho, custos e qualidade” (3,79), o que nos lembra uma conhecida frase de Peter Drücker, na qual este renomado autor cita que: se você não mede algo, não poderá entender o processo; e se você não entende o processo, você não consegue aperfeiçoá-lo (DRÜCKER, 1954). Mas, mesmo assim, não classificaram como sendo o mais importante no conjunto de atributos sob o enfoque da “Importância”. O atributo que recebeu

menor média foi “Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias” (2,79), apontado no conjunto de atributos sob o enfoque da “Importância” como o menos importante, com médias muito próximas sob os dois enfoques. Estes resultados de médias aproximadas, com exceção do atributo com média (2,79), demonstram certa coerência entre os domínios, ou seja, é um conjunto de atributos em que os respondentes dominam sua maioria na mesma faixa de média de pontuação.

O atributo que recebeu maior pontuação, como sendo o mais importante, na percepção dos respondentes, foi “Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos” (4,39), e, em seguida, “Gerenciar e otimizar os fluxos de informação na produção” (4,05). Já o atributo que recebeu menor importância foi “Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias” (2,86), que também despertou curiosidade, dada a necessidade de atualização tecnológica que a maioria das empresas do setor produtivo tem demonstrado com o passar do tempo, e que a implantação dessas novas tecnologias provoca mudanças, muitas vezes, radicais no ambiente organizacional. Burgelman, Christensen e Wheelwright (2013) afirmam que tecnologia refere-se aos conhecimentos teórico e prático, às habilidades e instrumentos que serão usados para desenvolver produtos e serviços, bem como seus sistemas de produção e distribuição. Logo, trata-se de uma necessidade que sempre estará presente nas empresas.

A figura 26 ilustra os gráficos das médias dos Conhecimentos básicos.

Figura 26 - Médias de pontuações do grupo Conhecimentos Básicos

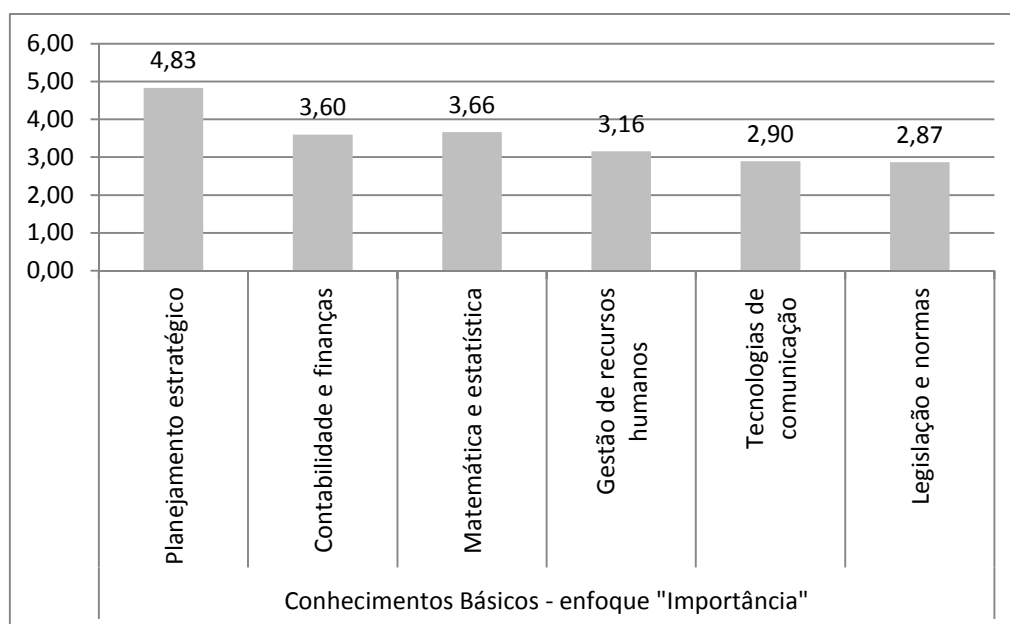
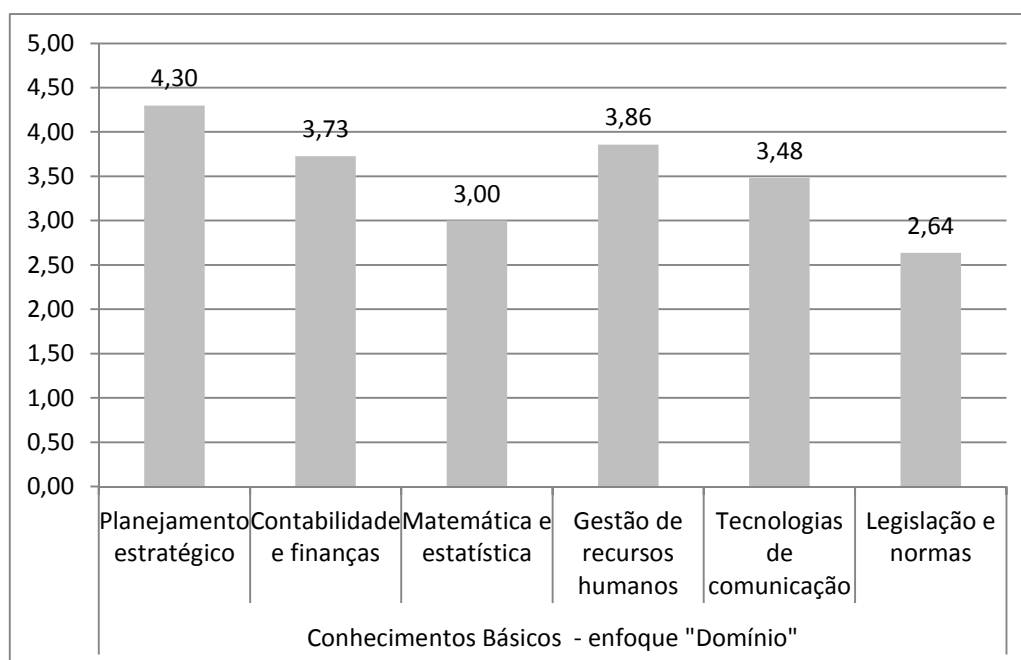


Figura 26 - Médias de pontuações do grupo Conhecimentos Básicos (continuação)



Nesta análise também ficou claro que a maioria dos atributos nos quais os gestores perceberam serem mais importantes, são aqueles que eles mais dominam, destacando-se o “Planejamento estratégico” e “Legislação e normas”. O atributo que os respondentes perceberam que mais dominam foi “Planejamento estratégico” (4,30), dado, também, como o mais importante no conjunto de atributos “Importância”. Este foi o atributo que recebeu maior pontuação na pesquisa de Vidotto (2003), onde a autora demonstrou que os gestores pesquisados perceberam que conhecer técnicas de planejamento seria mais importante dentre todos listados no contexto do trabalho.

Outro atributo com segunda maior média sob o enfoque do “Domínio” foi “Gestão de recursos humanos” (3,86). Tal resultado corresponde ao fato de as constantes alterações no processo de gestão empresarial, provocarem ajustes na área de recursos humanos também, ocupando um novo espaço nas empresas (ANDRADE, 2011). Ao contrário dos sistemas tradicionais de administração de recursos humanos, os modelos mais atuais preconizam o uso dos resultados proporcionados, substituindo o controle e a supervisão, dando prioridade à autonomia e à orientação (ALMEIDA et al, 2009).

Já o atributo que recebeu menor pontuação neste enfoque foi “Legislação e normas” (2,64), também apontado como menos importante no enfoque “Importância”, demonstrando coerência neste atributo sob os enfoques de “Importância” e “Domínio”.

Nesta análise, o atributo que recebeu maior pontuação, dada a importância percebida pelos respondentes, foi “Planejamento estratégico”. Houve uma proximidade entre os três atributos “Matemática e estatística”, “Contabilidade e finanças” e “Gestão de recursos humanos”, que receberam grau de importância bem próximos. Já o atributo percebido como menos importante foi “Legislação e normas”, que apresentou certa coerência na média com o atributo “Tecnologias de comunicação”.

Dado curioso sobre a baixa pontuação recebida pelo atributo “Legislação e normas” é o fato de as empresas do setor de produção estarem sempre em busca de obtenção das certificações que dão destaque para aquelas que as conquistam, como por exemplo, as normas: Internacional de Qualidade (ISO 9001), Meio Ambiente (ISO 14001) e Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001), conforme citou Brambila (2014) em sua pesquisa.

Percebe-se, então, uma lacuna de deficiência na conscientização pela percepção dos respondentes.

O gráfico da figura 27 mostra as médias de pontuação dadas pelos respondentes para o conjunto de atributos dos Conhecimentos Específicos.

Figura 27 - Médias de pontuações do grupo Conhecimentos Específicos

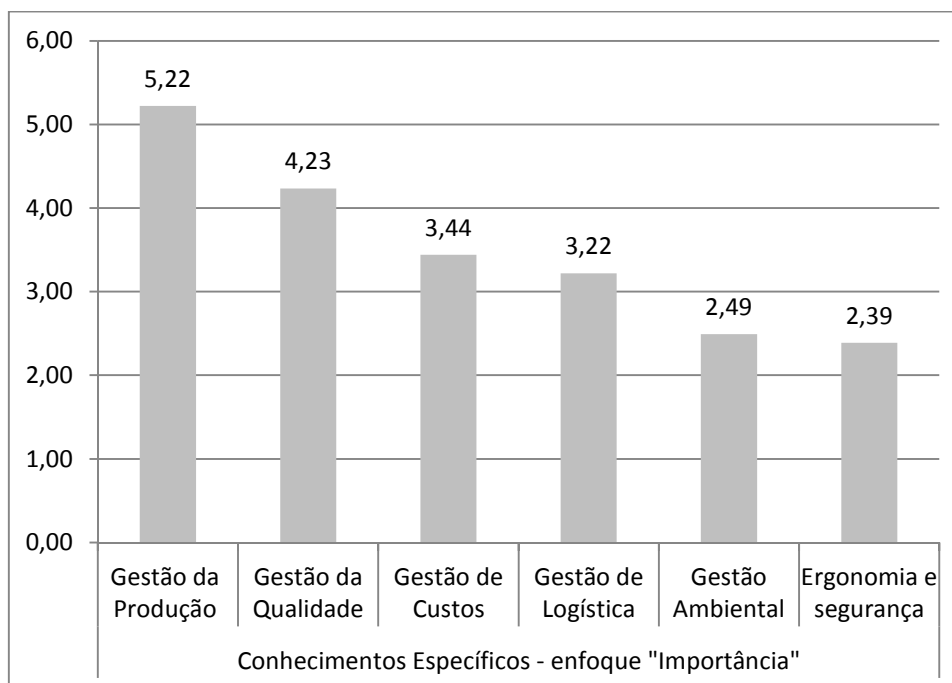
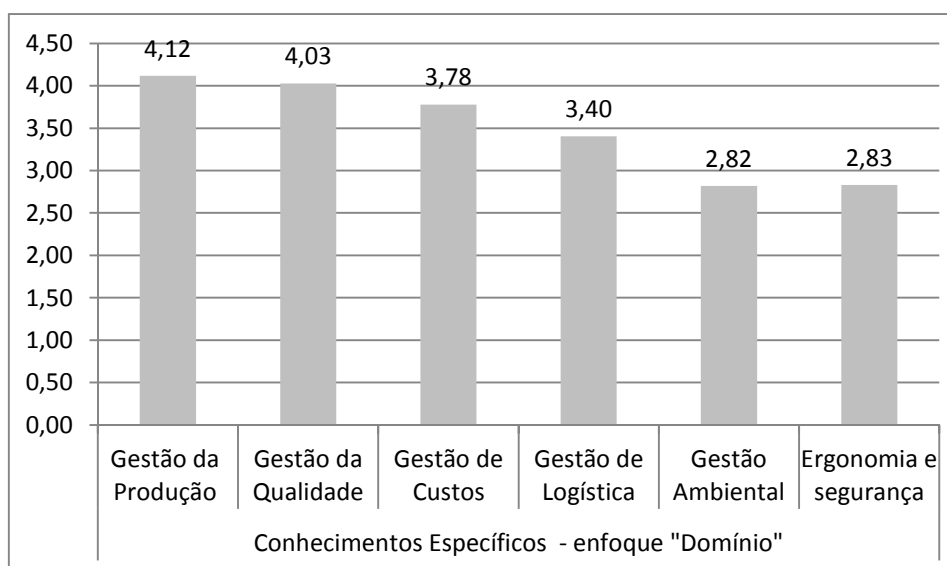


Figura 27 - Médias de pontuações do grupo Conhecimentos Específicos (continuação)



Percebeu-se nesta análise a similaridade nas barras ilustrativas de médias dadas, demonstrando, também, que os atributos que os gestores classificaram como mais importantes, são aqueles que eles mais tem domínio.

O atributo “Gestão da Produção” foi percebido como o mais dominado, e também, na relação do conjunto “Importância”, recebeu a maior média de pontuação. Em seguida, vem o atributo “Gestão da Qualidade” seguido de “Gestão de custos”. Nesta análise, os respondentes perceberam que o atributo que eles menos dominam é “Gestão ambiental”, ficando bem próxima à média do atributo “Ergonomia e segurança”.

A maior média percebida como importante para os respondentes foi para o atributo “Gestão da produção” (5,22), provavelmente pela função que os mesmos desempenham em suas empresas. A segunda maior média foi atribuída para “Gestão da qualidade”, e os atributos “Gestão de custos” e “Gestão de logística” tiveram pontuação média próximas também. Já o atributo que recebeu menor pontuação foi “Ergonomia e segurança”. Notou-se uma certa coerência de valoração média deste atributo com o da figura 26 “Legislação e normas”, que também recebeu a menor média de pontuação. E quando se fala em menor importância no atributo “Segurança” percebe-se, também, que há uma lacuna de deficiência na conscientização, ou até mesmo, na formação dos respondentes.

A Norma Regulamentadora número 15 (NR 15) do Ministério do Trabalho e do Emprego, por exemplo, determina os tempos máximos de exposição do trabalhador a diferentes níveis de ruídos para que os trabalhadores não percam a audição em razão da exposição repetitiva. Imaginemos a hipótese de uma indústria onde há ruídos constantes e

prejudiciais à saúde, e, concomitantemente, há gestores que não dão tanta importância para os acontecimentos?

Os principais resultados na análise pelas médias de notas nos dois enfoques, foram os seguintes:

➤ Habilidades Básicas – Os gestores da produção respondentes disseram que é mais importante “Saber tomar decisões” do que “Saber delegar tarefas e responsabilidades”, do que “Saber trabalhar em equipe” e “Ser criativo, por exemplo, mas disseram que dominam mais “Saber trabalhar em equipe” do que qualquer outro atributo apontado;

➤ Atitudes Básicas – Os respondentes disseram ser mais importante “Ser comprometido” do que “Ser ético”, causando certa curiosidade neste resultado. E no enfoque do domínio, a mesma semelhança: são mais comprometidos do que éticos;

➤ Competências Básicas – Perceberam ser mais importante “Domínio de técnicas de solução de problemas”, do que “Domínio de técnicas de gestão de pessoas”. E no enfoque do domínio, acreditam ter mais “Domínio da comunicação oral e escrita”;

➤ Competências Específicas – Acreditam ser mais importante “Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos” do que “Compreender a inter-relação dos problemas de produção, econômicos e ambientais”, por exemplo, e disseram ter mais domínio em “Utilizar adequadamente os indicadores de desempenho, custos e qualidade”;

➤ Conhecimentos Básicos – Os respondentes disseram ser mais importante o “Planejamento estratégico” do que o conhecimento em “Legislação e normas” e “Contabilidade e finanças”. Já no domínio, o “Planejamento estratégico” e “Gestão de recursos humanos” foram destaque, deixando com nota mais baixa, também, “Legislação e normas”;

➤ Conhecimentos Específicos – Classificaram ser mais importante a “Gestão da Produção” do que “Gestão da Qualidade”, “Gestão de custos” ou “Ergonomia e segurança”. E quanto ao domínio as médias permaneceram nos mesmos padrões de importância, ficando “Ergonomia e segurança” em última colocação;

➤ No geral, sob enfoque da Importância – os atributos que os respondentes deram menos importância foram: “Ser criativo”, “Ser flexível”, “Domínio de idiomas estrangeiros”, “Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias”, “Legislação e normas” e “Ergonomia e segurança”;

➤ No geral, sob enfoque da Importância – os atributos considerados mais importantes foram: “Saber tomar decisões”, “Ser comprometido”, “Domínio de técnicas de solução de problemas”, “Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos”, “Planejamento estratégico” e “Gestão da Produção”;

➤ No geral, sob enfoque do Domínio – os atributos que os respondentes disseram ter mais domínio foram: “Saber trabalhar em equipe”, “Ser comprometido”, “Domínio da comunicação oral e escrita”, “Utilizar adequadamente os indicadores de desempenho, custos e qualidade”, “Planejamento estratégico” e “Gestão da Produção”.

➤ No geral, sob enfoque do Domínio – os atributos em que os respondentes menos tem domínio foram: “Ser criativo”, “Ser flexível”, “Domínio de ferramentas da matemática e estatística”, “Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias”, “Legislação e normas” e “Gestão Ambiental”.

Após as análises dos resultados obtidos com as médias de escores dos dois conjuntos de atributos, “Importância” e “Domínio”, agora, serão apresentados os resultados obtidos por meio dos cálculos do índice de correlação de Pearson. Foi realizado um teste com uma amostragem de seleção de atributos para os primeiros cálculos. Em seguida, os cálculos foram apresentados em tabelas que facilitam a visualização das análises.

Os resultados dos cálculos de correlações, em sua maioria, foram inexpressivos, com poucos destaques pela proximidade aos extremos -1 e 1. Os índices de correlações apresentados nas tabelas de 1 a 6, foram selecionados e calculados sob os enfoques da “Importância” e do “Domínio”.

A Tabela 1 apresenta os índices de correlação resultantes dos cálculos do conjunto Habilidades Básicas para ambos os enfoques “Importância” e “Domínio”.

Tabela 1 – Correlação entre os atributos do conjunto Habilidades Básicas

Habilidades Básicas		É um atributo que tenho					
		Saber delegar tarefas e responsabilidades	Saber trabalhar em equipe	Saber exercer liderança	Saber tomar decisões	Ser organizado	Ser criativo
Considero um atributo importante	Saber delegar tarefas e responsabilidades	-0,14	-0,04	-0,12	0,28	-0,03	-0,16
	Saber trabalhar em equipe	-0,04	0,23	-0,03	-0,04	-0,09	-0,21
	Saber exercer liderança	0,01	0,13	0,21	-0,15	-0,03	-0,12
	Saber tomar decisões	-0,16	-0,007	0,03	0,20	0,13	-0,17
	Ser organizado	-0,13	-0,01	-0,02	-0,18	0,09	0,19
	Ser criativo	-0,03	-0,24	-0,07	-0,07	-0,07	0,40

Nesta análise, os atributos que se correlacionaram positivamente de forma moderada, foram “Ser criativo” ($\rho = 0,40$), em destaque na tabela 1, em ambos os enfoques (“Considero um atributo importante” e “É um atributo que tenho”), apesar de as médias não apresentarem a mesma percepção. Isso demonstra que, mesmo sendo um resultado considerado moderado, de acordo com o estudo de Dancey e Reidy (2005), os atributos nos dois enfoques apresentaram uma certa coerência.

Os demais atributos desta análise não se correlacionaram expressivamente, mantendo os demais resultados desta análise, considerados fracos. Os resultados negativos indicam, apesar de fracos, que a maioria das variáveis tende a se relacionar em sentido contrário, ou seja, estão negativamente correlacionados. Isto significa que atributos tidos como mais importantes (maiores notas) são apontados como um atributo em que o respondente tende a uma maior carência de seu domínio (menores notas). Contudo, pelos pequenos valores das correlações, não há consistência estatística na relações apontadas. Para esclarecer esta análise, utilizou-se o exemplo que resultou no maior índice negativo da tabela 1, entre os atributos “Ser criativo”, que recebeu média de escores (2,10) sob o enfoque da “Importância” e “Saber trabalhar em equipe”, que recebeu média de escores (4,27) sob o enfoque de “Domínio”, provando que os atributos se relacionaram em sentido contrário. A Tabela 2 apresenta os índices de correlação entre os atributos do conjunto Atitudes Básicas para ambos os enfoques.

Tabela 2 – Correlação entre os atributos do conjunto Atitudes Básicas

Atitudes Básicas		É um atributo que tenho					
		Ser comprometido	Ser bom ouvinte	Ser aberto a novas ideias	Ser ético	Ser objetivo	Ser flexível
Considero um atributo importante	Ser comprometido	0,28	-0,09	-0,13	0,05	0,01	-0,16
	Ser bom ouvinte	-0,21	0,38	0,11	-0,15	-0,21	0,12
	Ser aberto a novas ideias	0,05	-0,06	0,34	-0,08	-0,25	0,01
	Ser ético	-0,15	-0,09	-0,29	0,44	0,07	0,02
	Ser objetivo	0,17	-0,10	0,09	-0,14	0,15	-0,18
	Ser flexível	-0,12	-0,01	-0,10	-0,13	0,19	0,20

Nesta análise, a maioria dos índices de correlação resultantes também foi inexpressiva, destacando-se, apenas, o atributo “Ser ético” de ambos os conjuntos de atributos, que apresentou um índice moderado de correlação positiva ($\rho = 0,44$), mesmo observando a média percebida pelos gestores respondentes, onde, curiosamente, eles perceberam serem mais importantes outros atributos do que “Ser ético”, e também concluíram que dominam menos “Ser ético” do que outros atributos. Outro destaque foi para o atributo “Ser bom ouvinte”, que resultou em um índice de correlação positiva ($\rho = 0,38$), apesar de ser considerada fraca. O valor da correlação mais expressiva da Tabela 2 indica apenas uma maior aderência entre as pontuações dadas em ambos os enfoques para o atributo “Ser ético”. O significado, embora estatisticamente pouco consistente, mostra uma sinalização de que respondentes que atribuem maior importância a este atributo (maiores notas) tendem a revelar maior domínio dele (maiores notas) e vice-versa.

Os demais índices demonstraram correlação negativa, apesar de fracas, ou seja, em direção contrária.

A Tabela 3 apresenta os índices de correlação entre os atributos do conjunto Competências Básicas para ambos os enfoques.

Tabela 3 – Correlação entre os atributos do conjunto Competências Básicas

Competencias Básicas		É um atributo que tenho					
		Domínio da comunicação oral e escrita	Domínio de idiomas estrangeiros	Domínio de sistemas de informação	Domínio de técnicas de solução de problemas	Domínio de ferramentas da matemática e estatística	Domínio de técnicas de gestão de pessoas
Considero um atributo importante	Domínio da comunicação oral e escrita	0,05	-0,27	-0,07	0,03	0,22	-0,003
	Domínio de idiomas estrangeiros	-0,27	-0,05	0,36	-0,03	0,09	-0,11
	Domínio de sistemas de informação	-0,15	0,03	0,31	0,01	-0,14	-0,09
	Domínio de técnicas de solução de problemas	0,30	0,25	-0,21	0,01	-0,37	0,04
	Domínio de ferramentas da matemática e	-0,13	0,21	-0,12	0,04	0,04	-0,01
	Domínio de técnicas de gestão de pessoas	0,16	-0,12	-0,20	-0,07	0,09	0,15

Nos resultados desta análise, a correlação que se destacou foi entre os atributos “Domínio de idiomas estrangeiros” e “Domínio de sistemas de informação”, apesar de terem apresentado um índice considerado fraco. O valor desta correlação mais expressiva ($\rho = 0,36$) indica apenas uma maior aderência entre as pontuações dadas sob enfoque da “Importância” para o atributo “Domínio de idiomas estrangeiros” e sob o enfoque “Domínio” para o atributo “Domínio de sistemas de informação”. O significado, embora estatisticamente pouco consistente, mostra uma sinalização de que respondentes que atribuem maior importância ao primeiro atributo (maiores notas) tendem a revelar maior domínio do segundo atributo (maiores notas) e vice-versa. Para as correlações negativas, o destaque foi o valor ($\rho = -0,37$) entre os atributos “Domínio de técnicas de solução de problemas” e “Domínio de ferramentas da matemática e estatística”, apesar de também terem apresentado um índice considerado fraco.

O valor desta correlação negativa mais expressiva ($\rho = -0,37$) indica uma oposição entre as pontuações dadas sob enfoque da “Importância” para o atributo “Domínio de técnicas de solução de problemas” e sob o enfoque de “Domínio” para o atributo “Domínio de ferramentas da matemática e estatística”. O significado, embora estatisticamente pouco

consistente, mostra uma sinalização de que respondentes que atribuem maior importância ao primeiro atributo (maiores notas) tendem a revelar maior carência de domínio do segundo atributo (menores notas) e vice-versa.

Os demais índices encontrados na análise foram inexpressivos para considerar uma correlação moderada ou forte, havendo destaque, apenas, para o índice ($\rho = -0,27$) da correlação do atributo “Domínio de idiomas estrangeiros”.

A Tabela 4 apresenta os índices de correlação entre os atributos do conjunto Competências Específicas para ambos os enfoques.

Tabela 4 – Correlação entre os atributos do conjunto Competências Específicas

Competências Específicas		É um atributo que tenho					
		Dimensionar e integrar recursos físicos, humanos e financeiros	Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos	Gerenciar e otimizar os fluxos de informação na produção	Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias	Compreender a inter-relação dos problemas de produção, econômicos e	Utilizar adequadamente os indicadores de desempenho, custos e qualidade
Considero um atributo importante	Dimensionar e integrar recursos físicos, humanos e financeiros	0,06	-0,06	-0,09	-0,10	0,02	0,12
	Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos	0,03	0,14	0,01	0,001	0,07	-0,28
	Gerenciar e otimizar os fluxos de informação na produção	0,005	0,02	0,15	0,20	-0,17	-0,13
	Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias	0,12	-0,17	0,04	0,12	-0,17	0,03
	Compreender a inter-relação dos problemas de produção, econômicos e	-0,02	0,01	-0,04	-0,07	0,13	-0,01
	Utilizar adequadamente os indicadores de desempenho, custos e qualidade	-0,21	0,04	-0,07	-0,13	0,10	0,25

Esta análise demonstrou duas correlações quase nulas, nos cálculos entre “Gerenciar e otimizar os fluxos de informação na produção” versus “Dimensionar e integrar recursos

físicos, humanos e financeiros” ($\rho = 0,005$), e “Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos” versus “Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias” ($\rho = 0,001$), comprovando que quase não há correlação entre esses dois atributos.

No resultado do atributo “Utilizar adequadamente os indicadores de desempenho, custos e qualidade” obteve-se uma correlação positiva fraca ($\rho = 0,25$).

O maior índice resultante na correlação negativa foi no cálculo entre “Utilizar adequadamente os indicadores de desempenho, custos e qualidade” versus “Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos”, apresentando uma correlação em direção contrária na ordem de ($\rho = -0,28$).

A Tabela 5 apresenta os resultados encontrados nos cálculos entre os atributos do conjunto Conhecimentos Básicos.

Tabela 5 – Correlação entre os atributos do conjunto Conhecimentos Básicos

Conhecimentos Básicos		É um atributo que tenho					
		Planejamento estratégico	Contabilidade e finanças	Matemática e estatística	Gestão de recursos humanos	Tecnologias de comunicação	Legislação e normas
Considero um atributo importante	Planejamento estratégico	0,19	0,02	-0,02	0,19	-0,03	-0,37
	Contabilidade e finanças	0,14	0,05	-0,10	-0,22	0,06	0,04
	Matemática e estatística	-0,05	0,19	-0,05	-0,09	-0,02	0,03
	Gestão de recursos humanos	-0,14	-0,02	0,05	0,21	-0,12	0,03
	Tecnologias de comunicação	-0,09	-0,15	0,08	-0,18	0,31	0,06
	Legislação e normas	-0,06	-0,08	0,03	0,007	-0,11	0,21

O resultado que teve destaque nesta análise foi o índice entre os atributos “Tecnologias de comunicação” ($\rho = 0,31$), que demonstra que os respondentes que deram

importância a este atributo, também o dominam, mesmo que o resultado tenha sido fraco. Outro resultado onde os atributos se correlacionam positivamente, apesar de também ter sido fraco, foi no cálculo entre os atributos “Legislação e normas” de ambos os conjuntos, que caracterizou que os respondentes consideram importante e também o dominam.

O resultado entre os atributos “Legislação e normas” versus “Gestão de recursos humanos” ($\rho = 0,007$) apresentou um índice quase nulo, o que representa que os atributos quase não tem relação.

O maior resultado para o índice dos atributos negativamente correlacionados foi entre “Contabilidade e finanças” versus “Gestão de recursos humanos” ($\rho = -0,22$), demonstrando que esses atributos estão relacionados em direção contrária. Os demais resultados também foram inexpressivos.

A Tabela 6 apresenta os índices de correlação entre os atributos do conjunto Conhecimentos Específicos para ambos os enfoques.

Tabela 6 – Correlação entre os atributos do conjunto Conhecimentos Específicos

Conhecimentos Específicos		É um atributo que tenho					
		Gestão da Produção	Gestão da Qualidade	Gestão de Custos	Gestão de Logística	Gestão Ambiental	Ergonomia e segurança
Considero um atributo importante	Gestão da Produção	0,40	0,15	0,06	0,02	-0,45	-0,14
	Gestão da Qualidade	0,06	0,03	0,31	-0,25	-0,01	-0,13
	Gestão de Custos	0,007	0,09	0,04	-0,08	0,14	-0,18
	Gestão de Logística	0,10	0,14	-0,22	0,11	-0,04	-0,07
	Gestão Ambiental	-0,17	-0,14	-0,03	0,04	0,23	0,05
	Ergonomia e segurança	-0,36	-0,21	-0,16	0,12	0,16	0,39

Esta análise resultou na menor quantidade de índices de correlação quase nulos (independentes). O cálculo entre os atributos “Gestão da produção” e “Ergonomia e segurança” em ambos os conjuntos demonstrou um índice de correlação moderado ($\rho = 0,40$) e ($\rho = 0,39$) respectivamente. Os valores destas duas correlações positivas e mais expressivas indicam apenas uma maior aderência entre as pontuações dadas em ambos os enfoques para cada um dos quesitos. O significado da correlação ($\rho = 0,40$), embora estatisticamente pouco consistente, mostra uma sinalização de que respondentes que atribuem maior importância aos conhecimentos específicos em Gestão da Produção (maiores notas) tendem a revelar maior domínio deles (maiores notas) e vice-versa. E o significado da correlação ($\rho = 0,39$), embora estatisticamente pouco consistente, mostra uma sinalização de que respondentes que atribuem maior importância aos conhecimentos específicos em Ergonomia e Segurança (maiores notas) tendem a revelar maior domínio deles (maiores notas) e vice-versa.

Os destaques em correlações negativas foram para os atributos “Gestão da produção” versus “Gestão ambiental” ($\rho = -0,45$) e “Ergonomia e segurança” versus “Gestão da produção” ($\rho = -0,36$)

O valor da correlação ($\rho = -0,45$) indica uma oposição entre as pontuações dadas sob enfoque “Importância” para os conhecimentos específicos em “Gestão da Produção” e sob o enfoque “Domínio” para os conhecimentos específicos em “Gestão Ambiental”. O significado, embora estatisticamente pouco consistente, mostra uma sinalização de que respondentes que atribuem maior importância ao primeiro atributo (maiores notas) tendem a revelar maior carência de domínio do segundo atributo (menores notas) e vice-versa.

O valor da correlação ($\rho = -0,36$) indica uma oposição entre as pontuações dadas sob enfoque “Importância” para os conhecimentos específicos em “Ergonomia e Segurança” e sob o enfoque “Domínio” para os conhecimentos específicos em “Gestão da Produção”. O significado, embora estatisticamente pouco consistente, mostra uma sinalização de que respondentes que atribuem maior importância ao primeiro atributo (maiores notas) tendem a revelar maior carência de domínio do segundo atributo (menores notas) e vice-versa.

Os demais resultados, tanto em índices de correlação positivos quanto os negativos, demonstraram-se inexpressivos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar possíveis defasagens entre as competências consideradas mais importantes por gestores de produção e o domínio percebido destas competências pelos próprios gestores. Os resultados mostraram que as correlações entre as notas dadas para a importância dos atributos e para seu nível de domínio são quase nulas. Contudo alguns resultados revelaram indícios de correlação mais expressivas, como para o atributo “Ser criativo” ($\rho = 0,40$), para o atributo “Ser ético” ($\rho = 0,44$), para o atributo “Gestão da produção” ($\rho = 0,40$), e para o atributo “Ergonomia e segurança” ($\rho = 0,39$), significando que aqueles respondentes que acreditam na maior importância desses atributos, tendem a ter um certo domínio sobre eles, e vice-versa.

Ao se analisar as médias de notas dadas pelos gestores respondentes, concluiu-se que aqueles que apontaram atributos como importantes, tem um certo domínio sobre eles, com algumas exceções. Na análise do conjunto de atributos percebeu-se uma coerência entre “importância” e “domínio” dos atributos, ou seja, os respondentes que apontaram ser menos importante “Ser criativo” e “Ser organizado”, por exemplo, realmente dominam menos os mesmos, pois as médias foram as mais baixas para estes dois atributos.

Esta conclusão ficou um pouco mais evidente na análise do gráfico “Atitudes básicas”, apontado na figura 23, onde os gestores respondentes que acharam ser mais importante “Ser comprometido”, “Ser ético” e “Ser objetivo”, pelas médias de pontuações dadas, tem maior domínio sobre estes atributos. Já aqueles que acharam ser menos importante “Ser flexível”, por exemplo, demonstraram ter menor domínio sobre este atributo.

Na análise do conjunto de atributos das “Competências básicas”, foram identificadas lacunas entre importância e domínio em todos os atributos. O atributo que recebeu maior média no enfoque “Importância” foi “Domínio de técnicas de solução de problemas”, mas o que recebeu maior média no enfoque “Domínio” foi “Domínio da comunicação oral e escrita”. Já o que recebeu menor média no enfoque “Importância” foi “Domínio de idiomas estrangeiros”, mas o que recebeu menor média no enfoque “Domínio” foi “Domínio de ferramentas da matemática e estatística”, demonstrando que os gestores apontam serem importantes e tem menor domínio na maioria dos atributos.

Analisando o conjunto de atributos das “Competências específicas”, encontrou-se lacunas entre importância e domínio também na maioria deles, como no caso do atributo “Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos” que recebeu maior

média no enfoque “Importância”, mas não refletiu esta pontuação no enfoque “Domínio”, ocupando a terceira posição. O único atributo desta análise para o qual as respostas apresentaram maior convergência foi “Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias”, que recebeu a menor média nos enfoques “Importância” e “Domínio”, demonstrando que os respondentes deram menos importância para este atributo e tem menor domínio dele.

A conclusão que se chegou, observando a análise do conjunto de atributos “Conhecimentos básicos” sob os dois enfoques, foi de que também há um descompasso entre os mais importantes para o gestor de produção e os efetivamente adquiridos. A demonstração desta hipótese se deu nos atributos “Matemática e estatística” e “Legislação e normas”, onde os respondentes pontuaram como importantes, porém, com menor domínio.

A análise que trouxe a conclusão mais expressiva da pesquisa foi a do conjunto de atributos “Conhecimentos específicos”, onde a totalidade ilustrou que os gestores consideraram mais importantes os atributos que eles mais dominam, e vice-versa. Isso mostra, também, que há lacunas entre importância e domínio nos outros conjuntos de atributos, pois a maioria dos atributos que os gestores julgaram serem importantes, não necessariamente, são os que eles mais dominam, com algumas exceções.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, surgiram algumas questões que despertaram curiosidade e podem ser respondidas em trabalhos futuros, como: por que não há fortes correlações, nem positivas nem negativas, entre as notas atribuídas a importância e domínio dos atributos elencados nesta pesquisa? Por que somente no conjunto de atributos “Conhecimentos específicos” foi ilustrada a maior coerência da deficiência entre “Importância” e “Domínio”, e nos demais não ocorreu na totalidade?

Maiores estudos sobre essa área de conhecimento são necessários para o aprimoramento da formação dos gestores da produção. Sugere-se, assim, a realização de pesquisas similares em relação a essas questões para que seja possível contribuir com a inserção da qualidade nas competências profissionais dentro das empresas.

REFERÊNCIAS

- ADLER, Cláudia Cegadilha. **A avaliação de desempenho como processo essencialmente humano**: a meta-avaliação da empresa X. Dissertação (mestrado em Administração de empresas) apresentada na Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa Curso de Mestrado em Administração Pública. Rio de Janeiro, 2002.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A gestão estratégica de pessoas**: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.
- ALMEIDA, Marcelo Araújo de; ABBAD, Gardênia da Silva; MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. A Gestão de Pessoas por Competências na Perspectiva de Empresas Nacionais. **ENANPAD**, v. 33, p. 1-16, 2009.
- ALVES, Juliano Nunes; BECKER, Josiane Fagundes; QUATRIN, Denise Rossato. Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo. V.04, n.01, Jan/Fev/Mar/Abr 2014.
- AMARAL, Roniberto Morato do. **Análise dos perfis de atuação profissional e de competências relativas à inteligência competitiva** Universidade Federal de São Carlos. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da São Carlos-SP, 2010. Disponível em: <http://www.bdtf.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_arquivos/1/TDE-2010-05-12T123334Z-3008/Publico/2950.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2015.
- ANDRADE, Anataís Nunes; LESSA, Maria da Conceição Alves; ANJOS, Moisés Gomes dos A. Filho. **Gestão por competências**. Faculdade Castro Alves, Salvador, 2011. Disponível em: <http://www.castroalves.br/iniciacientifica/gestao_por_competencia.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2015.
- ANTUNES, C. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- ANVERSA, Ana Luisa Barbosa; OLIVEIRA, Amauri Aparecido Bássoli. Personaltrainer: competências profissionais demandadas pelo mercado de trabalho. **Pensar a Prática**, Goiânia. V.14, n.3, p.1-17, set/dez, 2011.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BAYOT, Paula Cristina Porto. Avaliação por competência no mundo globalizado. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7. In: **Anais...** Niterói e Rio de Janeiro, RJ, 2011.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**: Interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERTI, Ariel; BAGATINI, Daniela; FROZZA, Rejane. Competências profissionais de empreendedores da tecnologia da informação. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29 – Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, 06 a 09 de outubro de 2009. **Anais...** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_098_661_12861.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2015.

BEZERRA, Antonia Eliane Pereira. Liderança como força motriz do endomarketing. **RP em Revista**. A.4, n.6, Salvador, ed. agosto 2006.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais** – a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre, setembro de 2001. Tese (doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 3 mai. 2015.

BORCHARDT, Miriam; VACCARO, Guilherme Luís Roehe; AZEVEDO, Debora Costa de Azevedo; PONTE, Jacinto Júnior. Avaliação das competências necessárias ao engenheiro de produção: visão das empresas da região metropolitana de Porto Alegre. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Foz do Iguaçu - Brasil, 2007. **Anais...** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/arquivos/biblioteca/Associa%C3%A7%C3%A3o_de_compet%C3%Aancias_para_o_engenheiro_de_produ%C3%A7%C3%A3o_-_Unisinos.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2015.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; LIMA, Suzana Maria Vale. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v.12, n.54, p.5-14, 1983.

BORIN, Vanessa Vilas Bôas. Competências do gestor no processo de produção. **Revista Fasem Ciências**. Vol. 3, n. 1, jan.-jun./2013.

BRAMBILLA, Flávio Régio. Implantação da gestão por competências: análise qualitativa no departamento industrial de uma fabricante de cigarros. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**, v.1, n.2, Janeiro/Abril – 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia** 2007, 12(2), 149-158.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 01, jan./mar.2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. Ano 2007. Disponível em : <file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/Brand%C3%A3o_Andrade_2007_Causas-e-efeitos-da-expressao-_11246.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2014.

BRESSANI, Júlia Miranda; CUNHA, Miriam Vieira da. Profissão de bibliotecário: competências demandadas por um mercado em transformação. **Rev. Interam. Bibliot. Medellín** (Colombia). Vol. 34 n° 3 2011 pp. 329-333 ISSN 0120-0976.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. **RAC**, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000300003&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 dez. 2015.

BURGELMAN, Robert A., Clayton M. Christensen, and Steven C. Wheelwright. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARDOSO, Gilson da Silva; MATUICHUK, Miraldo; FRANCISCO, Antonio Carlos; LIMA, Isaura Alberton; REIS, Dalcio Roberto dos. Caracterizando o perfil do gestor de tecnologia: um *survey* nas indústrias do setor metal-mecânico na cidade Industrial de Curitiba. **ENEGEP**, 26 – Fortaleza, Outubro de 2006. **Anais...** Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2006/13.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

CARLETTO, Balduir. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento das linhas de produção da indústria alimentícia: a visão dos seus gestores**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Ponta Grossa, Outubro - 2006. Universidade Tecnológica Federal Do Paraná – Universidade. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/36/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira. Desafios contemporâneos da gestão. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 38, n. 2, p. 307-316, 2004.

CECCON, Jackson José. Os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões, 2012. **Conselho Regional de Administração do Espírito Santo**, 2012. Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Os_CHA_necessarios_aos_novos_gestores_em_suas_tomadas_de_decises.pdf>. Acesso em: 12 set. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz**. São Paulo: Gente, 2008.

COLLETTI, Armando Dal. A importância do aperfeiçoamento profissional. **Folha On Line**, 2005. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u17270.shtml>>. Acesso em: 08 de dez. 2015.

COSTA, Moisés. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**, 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes/10853/>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

COSTAS, Ruth. **'Geração do diploma' lota faculdades, mas decepciona empresários**. BBC Brasil em São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/10/131004_mercado_trabalho_diplomas_ru>. Acesso em: 27 dez. 2015.

CRUBELLATE, João Marcelo; PASCUCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo Sérgio. Contribuições para uma Visão Baseada em Recursos Legítimos. **Rev. adm. empres.** vol.48 no. 4, São Paulo, Oct./Dec. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n4/a02v48n4.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

CRUZ, Daniele. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educ. rev.** [online]. 2010, vol. 26, n. 2, pp. 317-357. ISSN 0102-4698. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v26n2/a16v26n2>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

CUNHA, Roberto Gondim Carneiro da. **A Boletim da Marinha do Brasil**. Tomo III, 2013. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/dpccvm/boletins/2013/bpc1513.pdf>>. Acesso em: 3 mai. 2015.

CURY, Antônio Carlos Hilsdorf. **A determinação das competências essenciais, na busca da excelência em serviço no segmento de ensino superior na cidade de Cascavel**. 2003. 123 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DAL-SOTO, Fábio; PAIVA, Ely Laureano; SOUZA, Yeda Swirski de. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. **RAE**.VOL. 47, Nº 3, Jul./Set. 2007.

DANCEY, Christine; REIDY, John. **Estatística Sem Matemática para Psicologia**: usando SPSS para *Windows*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAVENPORT, Thomas Hayes; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DCE – Divisão de Temas Educacionais. **Cursos – Educação Superior**. Ministério da Educação e Cultura, 2013. Disponível em: <<http://www.dce.mre.gov.br/cursos.php>>. Acesso em 16 mai. 2016.

DIAMANTE, Alex Magno. **Competências individuais**: identificação das competências requeridas para os usuários chaves de projetos de implantação de sistemas integrados de gestão. Dissertação (mestrado Profissional em Administração). Pontífca Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010. Disponível em:

<http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_DiamanteAM_1.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2015.

DIAS, Hugo Bastos Pereira Damião. **Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido**. Dissertação (mestrado em Administração). ISCSP/UTL. Faculdade de Economia Universidade de Coimbra, 2010.

Disponível em :<<file:///C:/Users/PC/Documents/ricardo/1156.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2014.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Wall Street Journal, 1954.

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

EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FALK, James Anthony; PACÍFICO Bárbara Carrazzone; SILVA, Ana Paula Ferreira da. Competências profissionais do administrador conforme o mercado de trabalho brasileiro. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8. Junho 2012. **Anais...**
Disponível em:

<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0567_2346.pdf>
Acesso em: 3 dez. 2014.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. 2004. 232 f. Tese (doutorado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JUNIOR, José Alexandre. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2010.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

_____. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 10, n. 2, Ago. 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Construindo o conceito de competência. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. v.1, p. 133-146.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MASCAROLA, Jean. O Método de Pesquisa *Survey*. **Revista de Administração**, São Paulo v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro 2000.

GARSON, G. David. **Political science methods**. Holbrook Press, 1976.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. PLAGEDER, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Classificar as Pesquisas?** Ano 2002. Disponível em <http://www.ngd.ufsc.br/files/2012/04/ric_CLASSIFICAPESQUISAGIL.doc>. Acesso em 22 mai. 2016.

GODOY, Arilda Schmidt; D'AMELIO, Marcia. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, 2012.

GOMES, Josemeire Alves. **Práticas de Aprendizagem e Competências Organizacionais: Estudo em Pequenos e Médios Supermercados de Fortaleza-CE**. Dissertação (mestrado em Administração). Universidade Estadual do Ceará-Fortaleza, 2007. Disponível em: <<file:///C:/Users/PC/Documents/ricardo/avalai%C3%A7%C3%A3o1.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2014.

GOMES, Ricardo Antônio. **Modelo de competência: estudo de caso envolvendo a função supervisor de produção**. Dissertação (mestrado em Administração Pública). Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<file:///E:/New%20folder/gomes%202002.pdf>>. Acesso em: 4 dez. de 2014.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2009.

GREEN, P. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GROHS, Ana Cristina da Costa Piletti. Liderança e cultura organizacional: uma análise a partir das práticas de gestão e de comunicação de uma microempresa brasileira. Comunicon - 4º CONGRESSO INTERNACIONAL EM COMUNICAÇÃO E CONSUMO, 2014. **Anais...** Disponível em: <http://www.espm.br/download/Anais_Comunicon_2014/gts/gt_quatro/GT04_ANA_PILETTI.pdf>. Acesso em 20 dez. 2015.

HAIR, Joseph F. Jr.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.. **Análise Multivariada de Dados**. 6 Ed. São Paulo, Bookman, 2009.

HARB, Antonio Geraldo. **A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

_____. **Gestão de pessoas por competências**, 2010. Disponível em: <http://www.profcordella.com.br/unisanta/textos/gem33_gestao_pessoas_por_competencias.html>. Acesso em: 04 de dez. de 2014.

HIGA, Elza de Fátima Ribeiro; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. **Rev Latino-am Enfermagem**. 2005, janeiro-fevereiro; 13(1): 59-64.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo** – uma história sobre a essência da liderança. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IENAGA, C. H. **Competence-based management**: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

JACOBSON, Liliana Vasconcellos; BOSQUETTI, Marcos Abílio; SOARES, João Paulo Reis Faleiros, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Recursos Humanos Modelos de Avaliação de Competências e Performance Organizacional**: Um Estudo de Caso. Seminário em Administração FEA – USP, 16. Ano 2013. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/416.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2015.

KAEHLER, Cristiano Guterres. **Framework de avaliação de competências organizacionais**: o caso de uma empresa brasileira de agenciamento marítimo.. Dissertação (mestrado em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1162/1/000447483-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2014.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2002. São Paulo, v. 42. n. 1, p. 36-49. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a05.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 Ed. Curitiba. Editora Ibepex, 2008.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**. Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007.

LANGE, Amanda; KARAWEJCZYK, Tâmara. Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional. **DIÁLOGO**. Canoas, n. 25, abr. 2014.

LAZZAROTTO, Elizabeth Maria. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 140 fl. Florianópolis, Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/81665/187317.pdf?sequence=1>>. Acesso em 3 dez. 2014.

LE BOTERF, Guy; REUILLARD, Patrícia Chittoni Ramos. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Rev. adm. Contemp.**, Curitiba, v. 7, n. spe, p. 121-141, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. 2 ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2009.

LIMA, Marcos Antônio Martins. Gestão de sistemas de recompensas: estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focado na "Resource-Based Management Theory. **RAUNP – Revista Eletrônica de Administração**. Ano I, v. 1, n. 2 - abr./out. 2009.

LOLI, Ana Marieli Zobot. **O resultado alcançado por meio do processo gestão por competência em níveis gerenciais em uma organização na cidade de Curitiba**. Monografia (trabalho de conclusão de curso em Ciências Sociais Aplicadas). Universidade Federal do Paraná, 46 fl. Curitiba, Paraná, 2011. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/33647/ANA%20MARIELI%20ZABOT%20LOLI.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

LUNA, Iuri Novaes; LIMA, Edimilson de Oliveira. A avaliação de potencial como auxílio aos planos e programas de recursos humanos. **Revista de Negócios**, v.1,n2, jan/mar 1996.

MADALENA, Betina. **Avaliação de desempenho por competências**: um estudo de caso na irmandade Senhor Jesus dos Passos e hospital de caridade. Monografia (trabalho de conclusão de curso em Administração de Empresas). Florianópolis, 2007. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm292330>>. Acesso em: 3 dez. de 2014.

MAGALHÃES, Yana Torres de; OLIVEIRA, Daysa Andrade; DUARTE, Miriam Barros Assis. Professores universitários: competências necessárias e exercidas por docentes de cursos de administração de Minas Gerais. **Seminário em Administração**, 13. Set/2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/971.pdf>>. Acesso em: 3 mai. 2015.

MARQUES, Meire Helen da Silva. **A influência do RH no planejamento estratégico**. Goiânia, GO, 2009. Artigo Científico (trabalho de conclusão de curso em Gestão de Pessoas). Universidade Católica de Goiás - Disponível em: <<file:///C:/Users/PC/Documents/ricardo/Perfil%20de%20ocupantes%20de%20cargos/MARQUES%202009.pdf>>. Acesso em: 3 dez. 2014.

MATOS, Florinda; LOPES, Albino. Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. **Comport. Organ. Gest.** [online]. 2008, vol.14, n.2, pp. 233-245. ISSN 0872-966.

MAXIMIANO, Antônio César Amaro. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2002.

MCLAGAN, Patricia A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, 51(5), 40-47, 1997.

- MESQUITA, Melissa; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 10, n. 1, Apr. 2003.
- MILANESE, Cristiane. **A gestão de competências nas organizações**, 2005. Disponível em: <http://www.assesc.edu.br/download/3_jornada_cientifica/gestao_competencias_organizacoes.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2014.
- MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação [online]**. Maio/Agosto 2004, vol. 33, n° 2 [acesso em 11 maio 2011], p. 112-122. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/83/76>>. Acesso em 17/12/2015.
- MOSCOVIA, Fela. Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, vol.21 no.2 São Paulo, Junho de 1981. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v21n2/v21n2a02.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2015.
- MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie (Online)**, São Paulo , v. 9, n. 1, Fev. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n1/a04v9n1.pdf>>. Acesso em 27 abr. 2015.
- NASCIMENTO, Maíra Trindade do; BENEVENTO, Claudia Toffano. Recrutamento e seleção por competência com retenção de talentos. **Revista Digital**. Buenos Aires, Ano 19, Nº 197, Out. 2014. Disponível em: < <http://www.efdeportes.com/efd197/recrutamento-e-selecao-por-competencia.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2015.
- NASSAR, Cíntia Cristina Souza; SILVA, Natacha Bertoiada. As competências gerenciais de profissionais com diferentes formações atuantes na área da saúde. **SEAMED, 13; Anais.... Educação a Distância**. Universidade de São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/189.pdf>>. Acesso em: 3 mai. 2015.
- NOBRE, Alex Anderson Costa. **Identificação das Competências Relevantes dos Profissionais da Política do Senado Federal**. UNILEGIS – Universidade do Legislativo Brasileiro. Brasília, 2005.
- NOGUEIRA, Antônio Roberto Ramos; MOREIRA, Paula Carvalho de Araújo. O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba , v. 2, n. 2, Ago. 1998.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- OLIVEIRA, Anderson Henrique Rodrigues de. **Alinhamento de recursos humanos à estratégia organizacional**: um estudo de caso da indústria de autopeças. Dissertação (mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2009.
- OLIVEIRA, Dora Maria de; ROCHA, Nívea Maria Fraga. **Competências essenciais dos líderes de produção de empresa do ramo cerâmico**, 2010. Disponível em:

<http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/Artigo_dora_nivea.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2014.

OLIVEIRA, Gisely de. **Avaliação de desempenho com foco em competências** – perspectiva comportamental dos recuperadores de ativos bancários. Monografia (trabalho de conclusão de curso em Administração de Empresas). Universidade do Vale Do Itajaí. Biguaçu, 2008. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Gisely%20de%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 3 dez. 2014.

PACE, Brener Aurélio. **Competências individuais requeridas dos gestores: um estudo de caso na BV financeira**. Dissertação (mestrado Profissional em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, 2006. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2006/dissertacao_brener_aurelio_pace_2006.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2015.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, Abr./Jun. 2008. Paraná, 2003. Disponível em: <<http://www.ppgcc.ufpr.br/dissertacoes/d0041.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2014.

PARRY, Scott B.. The quest for competencies. **Training**, p. 48-54. July, 1996.

PATINES, Carla Fichtner. **Análise de competências essenciais em uma instituição do setor educacional: o SENAC/RS**. Dissertação (mestrado em Administração). Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos, 2009. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/CarlaPatinesAdministracao.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2014.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. 2 ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

PEREIRA, Maurício Fernandes; GARCIA, Janaina Renata; BORGERT, Altair; CALDAS, Adriano de Medeiros. O líder organizacional e suas competências. **SIMPEP**, 13. **Anais...** Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1156.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2015.

PERRENOUD, Philip; THURLER, Moinca Gather; MACHADO, Nilson José; ALLESSANDRINI, Cristina Dias. **As Competências para Ensinar no Século XXI: A Formação dos Professores e o Desafio da Avaliação**. São Paulo: Artmed, 2002.

PIMENTEL, Andréa da Silva Jahel. **Avaliação de Desempenho como Ferramenta para Aquisição de Competências Estratégicas**. Dissertação (mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<file:///G:/MESTRADO/ARTIGOS%20DISSERTA%C3%87%C3%83O/ARTIGOS%20SES SAO%2002/PIMENTEL%202005.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.

PRIMI, Ricardo; SANTOS, Acácia A. Angeli dos; VENDRAMINI, Claudette Medeiros; TAXA, Fernanda; MULLER, Franz August; LUKJANENKO, Maria de Fátima; SAMPAIO, Isabel Silva. Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 151-159, 2001.

QUANDT, Carlos Olavo; DRABEK, Alessandra. **A influência da participação em projetos de lançamentos de novos produtos no desenvolvimento de competências**: estudo de caso em uma empresa de tecnologia automotiva. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29. **Anais...** Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_098_663_13441.pdf>. Acesso em: 3 de jun. 2015.

RAMOS, Patrícia Cavalcanti. **Pesquisa em educação: o método *survey***. Tese (doutorado em Educação). Universidade Estadual de Londrina, 2011. Disponível em: <<http://www.uel.br/ceca/pedagogia/pages/arquivos/PATRICIA%20CAVALCANTI%20RAMOS.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Ética e competência**. São Paulo: Cortez Editora, 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**, 9 ed., Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ROCHA, Marcelo Ribeiro. **Avaliação de competências como instrumento de desenvolvimento e capacitação**: um estudo em uma organização financeira. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Fumec – Fundação Mineira de Educação e Cultura. Faculdade de Ciências Empresariais, 108 fl. Belo Horizonte. Minas Gerais, 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo-ribeiro-rocha.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

ROCHA, Paula Regina Zarelli; SELIG, Paulo Maurício; VAZ, Caroline Rodrigues; FERENHOF, Helio; SAFANELLI, Arcangelo. Identificação de competências individuais em métodos de avaliação de ativos intangíveis. **Revista ADM. Gestão Estratégica**. Ponta Grossa, v. 6, n. 1, p. 27-36, 2013.

RODRIGUES, Ana Filipa; VELOSO, Ana. Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, p. 293-308, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 Ed., São Paulo. Atlas, 2005.

ROSSATO, Maria Antonieta; CAVALCANTI, Marcos. Metodologia de mapeamento da competência dos colaboradores. SIMPÓSIO INTERNACIONAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2002.

RUAS, Roberto, ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências:** os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANCHES, Paula Luciana Bruschi; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 1, p. 125-41, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/2014nahead/aop_gp032712.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2015.

SANSONE, Carol. A question of competence: the effects of competence and task feedback on intrinsic interest. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 5, p. 918-931, 1986. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/journals/psp/51/5/918/>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a01>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

SCHAEFER, Nelson Ricardo. **Modelo para analisar o perfil profissional de um gerente.** Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade federal de Santa Catarina, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103093/225021.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11 dez. 2014.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 450-467, Set. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n3/v13n3a07.pdf>>. Acesso em: 13 de dez. 2015.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 12, n. 2, dez. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010>. Acesso em: 12 fev. 2015.

SENA, Adriano. **Por Que As Empresas Treinam?** Ano 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/por-que-as-empresas-treinam-1258329.html>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

SCHIELD, Milo. Correlation, determination and causality in introductory statistics. **American Statistical Association**, Section on Statistical Education, 1995.

SOUSA, Nádia Aparecida. Avaliação de competências: o aperfeiçoamento profissional na área de enfermagem. **Estudos em Avaliação educacional**, v.16, n32, jul/dez, 2005.

STEFANELLI, Eduardo José. As Linguagens de Interação Pedagógica: Reflexões sobre “Design” – gráfico e instrucional – como agentes do "diálogo". **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, São Paulo, Set. 2003.

STEFANO, Sílvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. Tese (doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), 2008.

TEIXEIRA, Rogério. Ventura. **Gestão de competências**: uma análise de competências de gestores da câmara dos deputados. Dissertação (mestrado em Gestão Social e Trabalho). UnB – Universidade de Brasília, 2006.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. **Turismo em Análise**, v. 22, n1, abril, 2011.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes, ESCRIVÃO FILHO, Edmundo: Abordagem Quantitativa e qualitativa da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26. **Anais...** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR540368_8017.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2015.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique P.. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá. UNIFEI, 2012.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/CristinaUbeda_dissert_digital.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2014.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 8 ed. São Paulo: Futura, 2003.

VEIT, Douglas Rafael; DRESCH, Aline; CASSEL, Ricardo Augusto; GOLDMEYER, Dieter Brackmann; LIMA, Diego Damasio de. Competências essenciais: uma análise da literatura sob a luz da cadeia de suprimentos. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 34. **Anais...** Curitiba, 2014. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_201_141_25148.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIDOTTO, Lisiane Soldateli. **Avaliação dos recursos das competências do gerente de produção da construção civil na região metropolitana de Curitiba**. Dissertação (mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná, 132 fl. Curitiba, Paraná. Disponível em: <<http://www.ppgcc.ufpr.br/dissertacoes/d0041.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2014.

VIEIRA, Adriana Monteiro; CRUZ, Cláudio Silva da; ADORNO, Claudson Costa; EIRA, Fernando Luiz Souza da; COSTA, Gledson Pompeu Corrêa da; VIEIRA, Maria Raquel.. **Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à tecnologia da informação**. Monografia (trabalho de conclusão de curso em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná Brasília, 163 fl. Distrito Federal, 2003 . Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054434.PDF>>. Acesso em: 23 mai. 2015.

VIGNOCHI, Luciano; GONÇALO, Cláudio Reis; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Fatores críticos para a organização do trabalho em operações de serviços hospitalares: um estudo realizado em um hospital público de alta complexidade no estado do RS. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32. Ano 2012. **Anais...** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2012_TN_STO_157_920_19667.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2015.

WEGNER, Douglas. DAHMER, Luciane Vandrêia. Avaliação de desempenho em redes de empresas. ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 24. Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. de 2004. **Anais...** Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Douglas_Wegner/publication/228434316_Avaliao_de_desempenho_em_redes_de_empresas/links/02e7e53aa0aca9e3d9000000.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2015.

ZANANDREA, Gabriela; PACHECO, Maria Teresa Martiningui; PANOSSO, Oderson; CAMARGO, Maria Emilia; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Influência da aprendizagem no planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior da Serra Gaúcha. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 34. **Anais...** Ano 2014.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, vol. 10, n. 1, p. 54-74, fev. 2009.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.