



COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA LIDERANÇA: A PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA AUTOMOTIVA¹

Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci²
João Ricardo da Silva³
Janaina Silveira de Melo⁴

Resumo

Este trabalho teve como objetivos conhecer quais as competências sociais consideradas importantes para o exercício da liderança e qual o tipo de cultura predominante na empresa. A pesquisa de levantamento do tipo descritiva utilizou de tratamentos qualitativos e quantitativos. A amostra foi composta por diretores, gerentes, superintendentes e supervisores de uma empresa automobilística situada na região do vale do Paraíba no estado de São Paulo. Para coleta de dados foram utilizados dois instrumentos: um roteiro de entrevista semiestruturada e a escala de identificação de cultura organizacional (IBACO). Os dados coletados nas entrevistas foram categorizados por análise de conteúdo e os resultados dos questionários foram submetidos aos critérios estabelecidos pelo instrumento. Constatou-se com as categorias analisadas, que os comportamentos dos líderes, esperados pelos respondentes, são mais semelhantes ao comportamento de líderes do que de gestores. Esperam que as lideranças sejam capazes de provocar e implantar mudanças com conhecimentos técnicos sem menosprezar a importância de competências de comunicação, relacionamento interpessoal, habilidades políticas entre outras. O resultado do questionário de cultura organizacional demonstrou que os valores predominantes são o profissionalismo cooperativo, valores associados ao bem-estar dos empregados e práticas integrativas.

Palavras-chave: Competências gerenciais; Habilidades comportamentais; Comportamento do líder.

MANAGERIAL COMPETENCIES IN LEADERSHIP: THE PERCEPTION OF EMPLOYEES OF AN AUTOMOTIVE COMPANY

Abstract

This work has as its objectives to know which social competencies are considered important to the exercise of leadership and which type of predominant culture in the company. The survey of descriptive type used qualitative and quantitative treatments. The sample was composed of directors, managers superintendents and supervisors of an automaker located in the Paraíba Valley region in the state of São Paulo. For collecting data, two instruments were used: A guide of semi-structured interview and an identification scale of the organizational culture (IBACO). The data collected during the interviews were categorized by content analysis and the questionnaires results were submitted to the criteria established by the instrument. It was noticed with the analyzed categories that the behaviors of the leaders, expected by the correspondents, are more similar to the leaders' behavior than the managers'. It is expected that the leaders are able to provoke and implement changes with technical knowledge without underestimating the importance of the communication competencies, interpersonal relationships, political skills among others. The result of the organizational culture questionnaire showed that the predominant values are the cooperative professionalism, values associated with the employees' well-being and integrative practices.

Key words: Managerial competencies; Behavioral skill; Leaders behavior.

¹ Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

² Profª Doutora e Orientadora do programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté - SP.

³ Aluno do Programa de MBA em Gerência Empresarial da Universidade de Taubaté - SP

⁴ Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté - SP.

1 INTRODUÇÃO

A cada dia que passa a sobrevivência de uma empresa no mercado de trabalho depende de quanto e como consegue ser mais competitiva, a competência profissional é a chave que as ajudará atingir este diferencial.

Pode-se observar as pessoas que trabalham na área técnica (mecânicos, eletricitistas, engenheiros, fornecedores, pintores e montagem) usam mais as habilidades técnicas, pessoas que buscam conhecimento através de uma formação acadêmica e outros que além de ter esse conhecimento buscam obter resultados através do trabalho de gestão de pessoas.

Os profissionais vêm buscando se desenvolver nessa área através de treinamentos, vídeos e palestras. A capacidade gerencial vem, ao longo do tempo, adquirindo destaque no mundo empresarial, como uma alternativa para as organizações garantirem sua competitividade no mercado e cabe aos gerentes e seus subordinados identificarem quais as competências e habilidades sociais são necessárias para direcionar as pessoas dentro de uma organização, muitas vezes as competências que são determinadas para trabalhar está atrelada a cultura organizacional da empresa, esse é um trabalho muito complexo onde dia a dia as pessoas e empresas investem para se ter um resultado satisfatório. Esse trabalho de identificação de competências é preciso levar em consideração a função que será exercida por cada pessoa e em relação à inovação tecnológica com a globalização este fator acontece de uma maneira natural de acordo como é estabelecido o que a empresa pretende e aonde quer chegar.

Este artigo tem como objetivo principal conhecer quais as competências sociais consideradas importantes para o exercício da Liderança e sua relação com a cultura organizacional.

1.1 Conceito de Competência

Para alguns autores, a maioria de origem norte-americana, que desenvolveram seus trabalhos nos anos 1970, 1980 e 1990, competência é o conjunto de qualificações (underlying characteristics) que permite à pessoa uma *performance* superior em um trabalho ou situação, segundo Fischer,⁽¹⁾ formaram a base dos trabalhos da McBer, mais tarde Hay McBer, importante consultoria em competência. As competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma *performance* superior em seu trabalho. Com essa abordagem, Ainda o autor resume o conceito de competência sendo “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com performance do *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. Segundo Dutra⁽²⁾ essa abordagem foi disseminada no Brasil nos anos 1980 e início dos anos 1990 associada à idéia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessário para que determinada pessoa pudesse ter uma boa *performance* em seu cargo.

Acredita-se que a abordagem de competências aproxima a relação entre capacitação gerencial e desempenho empresarial pois atende às demandas dos negócios de vanguarda, na medida em que conjuga os interesses individuais e organizacionais. Sob este enfoque, atua de forma a agregar valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo. Para Fleury e Fleury⁽³⁾ uma vez que

umenta a noção do gestor sobre seus pontos fortes e fracos, incentivando seu auto-desenvolvimento. Ao atribuir ao administrador maior responsabilidade pelo seu desempenho e de sua equipe, a idéia de competências estimula este profissional a explorar as oportunidades de aprendizagem em relação ao trabalho e a compartilhar experiências e conhecimentos com seus pares, proporcionando atividades multifuncionais e em equipe sob a perspectiva do desenvolvimento de um saber coletivo.

Para Fleury e Fleury⁽³⁾ as competências não são estatísticas, são variáveis, pois só existem na dinâmica de coordenação de recursos em determinado contexto dado.

O conjunto de recursos, por sua vez, está submetido a constantes processos de aquisição, descarte, manutenção, valorização e desenvolvimento em função dos mecanismos de adaptação externa (cultura) e das estratégias da organização (geradora de competências).

1.2 Competências Gerenciais

A importância de se discutir as competências gerenciais torna-se fundamental para a compreensão da inserção das competências sociais e as habilidades necessárias para o exercício da função gerencial. Os gerentes são responsáveis pela coordenação da equipe de trabalho e conseqüentemente pelo desempenho geral da área.

Segundo Maximiano⁽⁴⁾ existem diversas abordagens quanto às funções gerenciais mas a maioria dela engloba três grupos de competências: são as conceituais, técnicas e sociais.

Outro autor que também realiza uma classificação das competências gerenciais, que será aqui apresentado por tratar-se de uma classificação mais abrangente e estruturada, é Viitala.⁽⁵⁾ A autora iterativamente analisa e classifica várias categorizações de diferentes autores e chega a seis grupos de competências gerenciais que integram diferentes modelos de competências introduzidos na literatura, sendo eles: competências técnicas; competências empresariais; competências de conhecimento gerencial; competências de liderança; competências sociais; competências intrapessoais.

O modelo proposto é apresentado na forma de pirâmide pelo fato de que esse modelo se trata de um modelo hierárquico e, dessa forma, pode-se representar mais apropriadamente o Modelo Hierárquico das Competências Gerenciais.



Figura 1. Modelo Hierárquico das Competências Gerenciais.⁽⁵⁾

Esse modelo ilustra as principais categorias de competências que são consideradas importantes na função gerencial. As competências mais próximas do topo estão mais relacionadas às competências de formação e experiência profissional, que seriam as Competências Técnicas, Competências Empresariais e Competências de Conhecimento Gerencial. Em contrapartida, as competências mais próximas da base estão mais relacionadas ao trato pessoal do gerente e seu crescimento pessoal como ser humano Viitala⁽⁵⁾, nesse caso a autora refere-se às Competências de Liderança e Supervisão, Competências Sociais ou Interpessoais e Competências Intrapessoais.

A Autora acrescenta que as competências mais situadas na base da pirâmide são mais difíceis de serem desenvolvidas, pois referem-se a competências menos técnicas e que envolvem situações sociais cuja demanda é mais pessoal. E complementa com considerações de que consideram as competências de base como mais fundamentais para o desempenho potencial do gerente, reforçando a importância das habilidades e competências sociais para a função gerencial.

De um modo geral percebe-se que o conceito de competências sociais é influenciado por vários outros fatores, os quais são dependentes do contexto organizacional em que se está inserido. Neste sentido, compreendemos que a competência social gerencial não se resume a uma habilidade individual, mas a um intercâmbio entre o indivíduo, seu grupo e a organização.

Quadro 1. Definição das competências gerenciais⁽⁶⁾

Competências técnicas	“São aquelas que o gerente precisa para lidar com os conteúdos dos processos ou funções que ele é responsável. Se referem à habilidade de usar ferramentas, procedimentos e técnicas em um campo específico. Geralmente representam habilidades e conhecimento que o gerente se especializou”.
Competências empresariais	“Representam áreas da educação e treinamento gerencial encontradas nos programas de MBA. Essas competências incluem, de acordo com o Instituto de Diretores ⁽⁷⁾ , percepção estratégica, tomada de decisão e gerência de diretoria. Para Scholtes ⁽⁸⁾ incluem a habilidade de pensar em termos de sistemas e de saber lidar com sistemas, bem como em dar visão, significado, direção e foco à organização. Rifkin ⁽⁹⁾ acrescenta a força dos recursos internos e externos na resposta às necessidades dos clientes. Planejamento, monitoração de orçamento, previsão e corte de custos, mapeamento de estratégias, avaliação de desempenho e relatórios são mencionados por Hogan e Warrenfeltz. ⁽¹⁰⁾ Mumford, Zaccaro, Connely e Marks ⁽¹¹⁾ complementam que devido a sua conexão com as tarefas e conhecimentos empresariais as habilidades meta-cognitivas dos gerentes têm sido referidas como cruciais. Para Bennis ⁽¹²⁾ essas habilidades são necessária para gerentes em distinção das habilidades necessárias para a liderança.
Competências de conhecimento gerencial	“Essas competências são um grupo à parte porque refletem as exigências atuais e futuras dos gerentes. De acordo com a literatura de conhecimento gerencial é justificável no atual clima de negócios separar essa área das mais tradicionais de gerência e liderança... As competências de conhecimento gerencial incluem: busca da informação, formação de conceito e flexibilidade conceitual, ⁽¹³⁻¹⁵⁾ compreensão analítica, ⁽⁷⁾ habilidades de solução de problemas complexos e habilidades de construção de soluções, ⁽¹¹⁾ compreensão da aprendizagem, desenvolvimento e aperfeiçoamento, ⁽⁸⁾ bem como a facilitação e tutoria da aprendizagem do outro. ⁽¹⁶⁻¹⁸⁾ Essas competências formam uma espécie de ponte entre as habilidades cognitivas e as habilidades sociais”.
Competências de liderança e supervisão	Referem-se a liderar pessoas. Diz respeito ao exercício do poder em algum grau. ⁽¹⁹⁾ Referem-se à habilidade do gerente em direcionar pessoas, apoiar pessoas e participar pessoas, ⁽²⁰⁾ facilitar e capacitar pessoas. ⁽²¹⁾ Elas também compreendem as competências necessárias na criação de um objetivo comum com subordinados, na gerência da diversidade, no apoio à criatividade e criação de comunidade. ⁽²²⁾ Essas competências se sobrepõem ao conhecimento gerencial e às competências sociais. Comparadas às competências sociais elas estão estreitamente conectadas aos relacionamentos entre o gerente e seus subordinados na organização. Comparada ao conhecimento gerencial o foco está mais nas pessoas. Essas competências são genéricas e transferíveis”.
Competências sociais ou interpessoais	“Se refere ao <i>coping</i> (estratégias de enfrentamento) nas relações sociais do gerente. Elas incluem a habilidade do gerente de criar e manter relações com diferentes <i>stakeholders</i> (pessoas da organização: funcionários, clientes, acionistas, investidores, etc). Isto significa entender pessoas e seus comportamentos, ⁽⁸⁾ habilidades de julgamento social, ⁽¹¹⁾ comunicação e interação com os outros, ⁽⁷⁾ motivar pessoas e lidar com conflitos. ⁽²³⁾ Essas competências também se referem a áreas fundamentais da liderança, na medida em que é conceituada como influenciar pessoas na direção dos objetivos do grupo ou da organização. Um pouco mais profundamente, habilidades interpessoais têm sido categorizadas em quatro componentes: uma disposição para se colocar no lugar da outra pessoa, uma habilidade de conseguir antecipar as expectativas da outra pessoa, uma habilidade de incorporar a informação sobre as expectativas da outra pessoa no comportamento subsequente e auto controle para ficar focado nas expectativas da outra pessoa. ⁽¹⁰⁾ Essas competências se sobrepõem às habilidades de liderança e competências intrapessoais”.
Competências intrapessoais	“Situam-se na personalidade do gerente. ⁽¹⁰⁾ Estão intimamente ligadas com a abordagem dos traços de liderança. Juntamente aos traços, o papel social, a auto-imagem, as motivações e valores vêm sendo incluídos nessa área de competências. As capacidades importantes são autoconfiança, orientação pró-ativa e orientação de resultados, ⁽¹⁵⁾ habilidades de julgamento social, ⁽²⁴⁾ bem como resolução de conflitos, ⁽²⁵⁾ e tolerar e dominar incerteza. ⁽²⁶⁾ De acordo com Hogan e Warrenfeltz, ⁽¹⁰⁾ as competências intrapessoais geralmente contêm três componentes: auto-estima, atitudes para com autoridades e auto-controle”.

1.3 Cultura Organizacional

A palavra cultura restringia-se ao cultivo da terra, ao trabalho relativo à produção de plantas, ou seja, à agricultura. Depois, passou a se referir aos cuidados com

crianças, visando ao desenvolvimento de seus conhecimentos. Nos tempos atuais, refere-se à necessidade de compreender as diferenças entre os comportamentos de grupos e nações segundo Silva.⁽²⁶⁾

Segundo Schein,⁽²⁷⁾ o termo cultura deve ser usado para se designarem as crenças e os pressupostos básicos compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria.

Segundo Hofstede⁽²⁸⁾ as práticas configuram-se a partir dos valores dos fundadores e/ou de figuras significativas que ocupam os escalões hierarquicamente superiores da organização, mas nem todos os membros compartilham tais valores, na medida em que não precisam necessariamente confessá-los. No entanto, eles devem adotar as práticas da organização se quiserem fazer parte dela.

Para Mallak⁽²⁹⁾, as práticas organizacionais constituem o mais complexo componente da cultura corporativa e inclui comportamentos, rituais e cerimônias, tais como reuniões semanais e mensais, encontros sociais das equipes de trabalho, controle diário de e-mails etc. Embora sejam implementadas por razões eminentemente instrumentais, elas tem como principal objetivo transmitir aos membros organizacionais mensagem sobre a cultura, isto é, sobre os valores que a tipificam, os quais são reforçados todas as vezes que uma determinada prática em ação.

Para Hofstede⁽²⁸⁾ diante de uma sociedade que está em constante crescimento, a organização precisa de adaptar, promovendo contínuas mudanças e interferências em sua cultura organizacional. Quando os envolvidos compreendem as diferenças de pontos de vista, as mudanças ou negociações ficam mais propensas ao sucesso.

Os valores presentes na organização determinam a forma com os comportamentos serão apresentados nas organizações. O instrumento utilizado nesse trabalho utiliza os constructos de valores apresentados a seguir.

1.3.1 Valores de profissionalismo cooperativo

Relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para alcance das metas comuns da organização.

1.3.2 Valores de rigidez e estrutura hierárquica de poder

Referente a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.

1.3.3 Valores de profissionalismo competitivo e individualista

Detonam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

1.3.4 Valores associados ao bem-estar dos empregados

Concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso.

1.3.5 Práticas a integração externa

Associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.

1.3.6 Práticas de recompensa e treinamento

Relacionados á práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa.

1.3.7 Práticas de promoção do relacionamento interpessoal

Referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

Existem definições diversas para os tipos de cultura, considerando-se a percepção dos autores. Em relação ao tipo de cultura, as organizações podem ser agrupadas de acordo com certas características comuns: com o grau de risco associado às atividades da empresa e com a velocidade na qual a empresa e funcionários têm retorno em relação a suas decisões e acertos.

Podem ser definidas, ainda, de acordo com as características da hierarquia, do trabalho em equipe, se é inovativo ou racional, e, para alguns autores, de acordo com o tipo de poder, com foco voltado para papéis, na tarefa ou na pessoa

2 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa de natureza qualitativa utilizou-se de procedimentos quali-quantitativos para a interpretação e tabulação de seus resultados, classificando-se como descritiva

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa Automobilística no Vale do Paraíba Paulista com prévia aprovação do Comitê de ética e pesquisa da Universidade de Taubaté e autorização da empresa.

2.1 População e Amostra

A população total de gestores é de 46. O critério foi o da acessibilidade, procurou-se contemplar os diversos níveis hierárquicos da empresa em estudo.

Desta forma a amostra foi composta por 16 sujeitos distribuídos conforme segue: um Diretor; dois Gerentes; três Superintendente Assistente e oito Supervisores.

2.2 Instrumentos

Roteiro de entrevista semi-estruturada.

Escala de identificação de cultura organizacional IBACO.

2.3 Plano para Análise de Dados

Na primeira etapa foram entrevistados 14 funcionários que ocupem cargos gerencias de vários níveis na organização em estudo. Na segunda fase foi aplicado o instrumento IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional) desenvolvido por Ferreira e Assmar.⁽³⁰⁾ Os relatos obtidos nas

entrevistas foram categorizados tendo por base as questões realizadas. O IBACO foi tabulado conforme padronização do instrumento.

3 RESULTADOS

Serão apresentados apenas alguns resultados individuais dos sujeitos de pesquisa.

Quadro 2. Perfil do respondente.

Sujeito 1	Dados
Supervisor de Qualidade	37 anos de idade
	14 anos de empresa
	graduado- engenharia mecânica
	pós graduado- administração industrial
	masculino

1º Quais as principais características de um líder?

O líder tem que ter raciocínio rápido, tomada de decisão, saber administrar conflitos e pessoas.

Tem que ter senso de urgência, visão do negócio (área de atuação) um domínio onde trabalha, comprometimento com a empresa e saber ser técnico.

2º Quais as habilidades de relacionamento que considera mais importante para um líder?

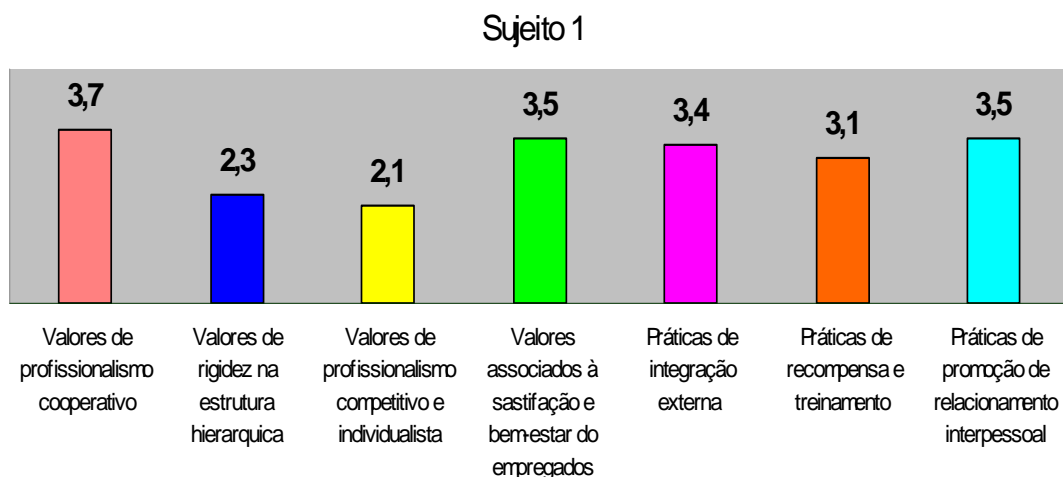
Administrar conflito, saber ouvir, ser humilde e ter relacionamento pessoal. Saber se expressar, saber criticar, receber critica, feedback construtivo e saber ouvir.

3º Quais as competências que são mais importantes, as de relacionamento ou técnicas? Por quê?

70% habilidade de relacionamento e 30% habilidade técnica.

4º Como você avalia o papel de liderança nos dias atuais?

A liderança é importante e os líderes atuais estão mais flexíveis, estratégicos, ser um visionário e não mais centralizador.



Resultados da pesquisa de Cultura Organizacional

Figura 1 Resultados do IBACO sujeito 1.



Quadro 3. Perfil do sujeito 2.

Sujeito2

Superintendente Assistente

Dados

39 anos de idade

24 anos de empresa

Mestrado em engenharia produção

Masculino

1º Quais as principais características de um líder?

Um líder tem que ser criativo, ter aptidões funcionais e técnicas. Ele também precisa ser orientado para resultados.

2º Quais as habilidades de relacionamento que considera mais importante para um líder?

Saber ouvir, trabalhar em time e Empatia.

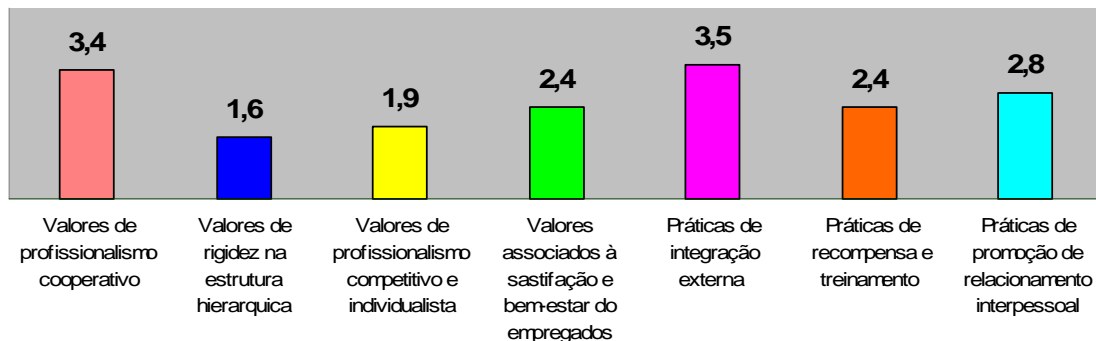
3º Quais as competências que são mais importantes, as de relacionamento ou técnicas? Por quê?

As de relacionamento. Porque através do relacionamento você chega a técnica e somente com técnica não se obtém relacionamento.

4º Como você avalia o papel de liderança nos dias atuais?

O papel do líder é buscar alcançar os resultados, motivando sua equipe e quando alcançar, reconhecer a equipe e junto com a mesma traçar novos objetivos mais desafiadores.

Sujeito 2



Resultados da pesquisa de Cultura Organizacional

Figura 2 Resultados do IBACO sujeito 2.

Quadro 4 – Perfil do sujeito 14

Sujeito14

Diretor

Dados

anos de idade

13 anos de empresa

Engenheiro químico/ Mestre busines adiministration ESPM

Masculino

1º Quais as principais características de um líder?

Conhecer o negócio / perfil das pessoas

Orientar as pessoas / saber onde quer chegar

Ter um discurso em prática

Dar suporte / recursos para atingir os objetivos

Trabalhar em time/ sempre buscar um processo de melhoria continua

2º *Quais as habilidades de relacionamento que considera mais importante para um líder?*

Saber ouvir ; influenciar pessoas; ser humilde para aceitar sugestões; ter firmeza para implementar ações

3º *Quais as competências que são mais importantes, as de relacionamento ou técnicas? Por quê?*

Elas são complementares.

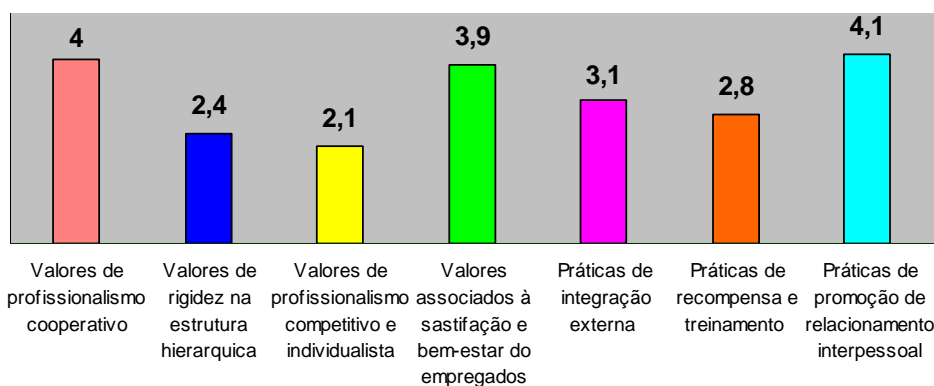
4º *Como você avalia o papel de liderança nos dias atuais?*

Estamos carentes de líderes que assumam as responsabilidades, falta líderes carismáticos e que passem confiança para seus liderados.

Precisa de líderes que façam diferente, falta autonomia e os líderes precisam assumir mais riscos.

Precisa ter mais velocidade nas atitudes, falta foco no produto e no cliente.

Sujeito14



Resultados da pesquisa de Cultura Organizacional

Figura 3 Resultados do IBACO sujeito 14.

4 DISCUSSÃO

Observa-se que o sujeito 1 destaca tanto as competências técnicas quanto as comportamentais do líder. Para Vitallia⁽⁵⁾ as competências comportamentais envolvem a comunicação e o processo de feedback como uma característica do comportamento do gerente. As competências de relacionamento interpessoal dos gerentes envolvem os aspectos de ter flexibilidade e administrar conflitos.

A autora destaca ainda que as competências técnicas são as mais fáceis de serem desenvolvidas e estão voltadas para a compreensão do negócio e a busca de resultados.

No resultado de Cultura Organizacional o sujeito 1 destaca mais importância os Valores de profissionalismo cooperativo que estão relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para alcance das metas comuns da organização, os valores associados à satisfação e bem estar dos empregados

concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso e as Práticas de promoção do relacionamento interpessoal referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

Observa-se que o sujeito 2 destaca as competências de relacionamento mais importantes, porquê com elas você consegue obter as técnicas. De acordo com Ferreira e Assmar⁽³⁰⁾ as habilidades interpessoais envolvem uma disposição para se colocar no lugar de outra pessoa, uma habilidade de conseguir antecipar as expectativas da outra pessoa e as competências intrapessoais que envolvem capacidades importantes como confiança, orientação pró-ativa e orientação de resultados.

O sujeito 2 também mostra que o líder tem que alcançar os resultados com sua equipe através de motivação exercendo as competências interpessoais.

No resultado de Cultura Organizacional o sujeito 2 mostra que os Valores de profissionalismo cooperativo relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para alcance das metas comuns da organização e as Práticas a integração externa associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização são as mais aplicadas.

Observa-se que o sujeito 14 diz que as duas competências são complementares.

Ferreira e Assmar⁽³⁰⁾ diz que as capacidades importantes são autoconfiança, orientação pró-ativa e orientação de resultados e habilidades de julgamento social.

No resultado de cultura organizacional o sujeito 14 mostra que os Valores de profissionalismo cooperativo relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para alcance das metas comuns da organização e as Práticas de promoção do relacionamento interpessoal referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna são mais aplicados.

5 CONCLUSÃO

Diante dos resultados das pesquisas conclui-se que a organização espera que as pessoas sejam gerentes-líderes. Ao mesmo tempo em que as pessoas assumam cargos ou funções gerenciais, elas precisam estar preparadas para serem líderes (gestoras de pessoas). A maioria dos sujeitos dá importância para as competências de relacionamento, mas também não descartam que as competências técnicas são necessárias em determinadas funções.

Mas todos mostram que o papel do gerente-líder é fundamental para as empresas nos dias de hoje, e que a velocidade do crescimento da empresa e das pessoas que nela trabalham depende muito da sua liderança.

O resultado da pesquisa de Cultura Organizacional mostra que os Valores de profissionalismo cooperativo, valores associados ao bem-estar dos empregados, práticas a integração externa, práticas de promoção do relacionamento interpessoal são os mais aplicados dentro da organização e que mostra sentido com as

respostas dos sujeitos que relaciona com líderes mais estratégicos, pensando nos seus subordinados.

REFERENCIAS

- 1 FISCHER, A. L. *et al* Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). *Competências: Conceitos, Métodos e Experiências*. São Paulo: Editora Atlas, 2008. p. 31-50.
- 2 DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa*. São Paulo: Atlas, 2004.
- 3 FLEURY, M. T. ; FLEURY A. *Competências*. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). *Competências: Conceitos, Métodos e Experiências*. São Paulo: Editora Atlas, 2008. p. 31-50.
- 4 MAXIMIANO, A. C. A . *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- 5 VIITALA, R. Perceived Development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 17, nº 7,p.436-451, 2005.
- 6 SQUARCINA, C. F. ; TADEUCCI, M. S. R. Revisão teórica das habilidades sociais: um estudo comparativo. XIII Encontro de Iniciação Científica e IX Mostra de Pós-graduação. UNITAU, Taubaté, SP, 2008.
- 7 INSTITUTE of Directors. *Standards of goods practices for UK boards of directors*, London:IoD,1995.
- 8 SCHOLTES, P.R. The new competencies of leadership, *Total Quality Management*, vol. 42 nº 4 and 5, pp. 704-10, 1999.
- 9 Rifkin, K. I *Developing technical managers – first you need a competency model*. *Research Technology management*, vol. 42 nº 2, pp.53-7, 1999.
- 10 HOGAN, R. ; WARRENFELTZ,R. *Educating the modern manager*. *Academy of management learning and education*, vol. 2 nº 1, pp. 74-84, 2003.
- 11 MUMFORD,M.D.; ZACCARO, S.J.; CONNELLY,M.S.; MARKS,M.A. *Leadership skills conclusions and future directions*. *Leadership Quarterly*, vol. 11, nº 1, PP. 155-70. 2000.
- 12 BENNIS, W. ; NANUS, B. *Leaders: strategies for taking charge*. New York:Haper & Row , 1985.
- 13 KATZ, R.L. *Skills of an effective administrator*. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 90-102,1974.
- 14 PAVETT, C.M. ; LAU, A.W. *Managerial work: the influence of hierarchical level and functional speciality* . *Academy of management journal* , march,pp. 170-7. 1983.
- 15 COCKERHILL, T.; HUNT, J.; SCHRODER, H. *Managerial competencies: fact or fictions*. *Business Strategy Review*. Vol. 6 nº 3, Autumn, pp. 1-12, 1995.
- 16 LUTHANS,F; LOCKWOOD, D. *Towards observation system for measuring leader behavior in natural settings*. New York: Pergamon Press, 1984.
- 17 YULK, G. *Leadership in organizations* . NJ: Prentice-Hall, 1994.
- 18 SENGE, P.M. *Reflection on a leader's new work: building learning organizations*. Cambridge: The MIT Press, 2000.
- 19 STOGDIL, R.M. *Handbook of leardeship. A survey of theory and research*. New York: The Free Press, 1974.
- 20 HOUSE, R.J. ; MITCHELL, T.R. *Path- goal theory of leadership* . *Journal of Contemporary Business*, Autumn, pp. 81-97, 1974.
- 21 ELLINGER, A.D. ; BOSTROM, R. P. *Manegerial coaching behaviors in learning organizations*. *The Journal of Management Development*, vol.18, nº 9, pp. 752-71, 1999.
- 22 ROSEN, R.H. *Leading people*. New York: Penguin Books, 1996.
- 23 MORSE, J.J.; WAGNER, F. R. *Measuring the process of managerial effectiveness*. *Academy of Management Journal*, march, pp. 23-35, 1978.



- 24 ZACCARO, S.J.; MUMFORD, M.D.; CONNELLY, M.S.; MARKS, M.M.; GILBERT, J. A. Assessment of leader's problem solving capabilities. *Leadership Quarterly*, vol.11 n° 1, pp.37-64, 2000.
- 25 KLAGE, J. Self-perceived development needs of today's middle managers. *The Journal of Management*, vol. 7, PP. 481-92, 1998.
- 26 NORDHAUG, O. Competencies specificities in organisations. *International Studies of Management & Organizations*, vol. 28, n° 1, pp. 8-29, 1998.
- 27 SILVA, J. C. T. et al. I Fórum Nacional de Avaliação Psicológica, Brasília, Conselho Federal de Psicologia, 2000.
- 28 SCHEIN E. *Psicologia Organizacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- 29 HOFSTEDE, G et al Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases. In SIQUEIRA, M. M. M *Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artemed, 2008.
- 30 MALLAK, L. Understanding and changing your organization's culture In SIQUEIRA, M. M. M *Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artemed, 2008.
- 31 FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. *Cultura Organizacional* In: SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Bookman Artemed, 2008. p. 125-138