

## **AVALIAÇÃO DAS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DOS GESTORES OPERACIONAIS DE UM LABORATÓRIO FARMACÊUTICO**

### **ABILITIES AND CAPACITIES EVALUATION OF THE OPERATIONAL MANAGERS OF A PHARMACEUTICAL LABORATORY**

**ODINEI ALBERTO GALVAN BOCCHESI<sup>1</sup>**  
**SILVANA ANITA WALTER<sup>2</sup>**

**RESUMO:** Este estudo objetiva identificar habilidades e competências de gestores operacionais e analisar a congruência dessas com as necessárias ao desempenho da função. A amostra foi censitária, correspondendo a 23 gestores operacionais de um laboratório farmacêutico. Para a coleta de dados empregou-se um questionário dividido em duas etapas, a primeira estruturada - sobre habilidades e competências identificadas na literatura - e a segunda semi-estruturada investigando facilidades, dificuldades e sugestões de melhoria para o exercício da gestão. Também se realizou entrevista com o gerente de recursos humanos para identificar as habilidades e competências requeridas para a função. Para a análise dos dados utilizou-se escalonamento multidimensional (MDS) e análise de conteúdo. Identificaram-se como principais habilidades e competências dos gestores: busca de alternativas, visão sistêmica, sinergia, responsabilidade na execução das tarefas, busca de conhecimento e autonomia. A observação das facilidades e dificuldades permite evidenciar algumas habilidades e competências que se encontram bem desenvolvidas (cooperação da equipe

**ABSTRACT:** This study aims to identify abilities and capacities of operational managers and to analyze their congruence with those necessary for the function performance. The sample was copyhold, corresponding to 23 operational managers of a pharmaceutical laboratory. For the data collection it was used a questionnaire divided into two stages, the first one structured - about abilities and capacities identified in the literature - and the second semi-structured investigating easiness, difficulties and suggestions of improvement for the management exercise. It was also performed an interview with the human resources manager to identify the abilities and capacities required for the function. For the data analysis it was used multidimensional scheduling (MDS) and content analysis. It was identified as principal abilities and capacities of the managers: alternative searches, systemic vision, synergy, responsibility in the assignments accomplishment, knowledge and autonomy search. The easiness and difficulties observation allows one to highlight some abilities and capacities that are well developed (team cooperation indicates that they are satisfactorily using their leadership and the capacity of influencing people, as well as

**Sumário:** Introdução - 1 Revisão de Literatura - 2 Método da Pesquisa - 3 Apresentação e Análise dos Resultados - Considerações Finais - Referências.

---

<sup>1</sup>Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e graduado em Psicologia pela Universidade Comunitária Regional de Chapecó (UNOCHAPECO).  
E-mail: [odipsi@yahoo.com.br](mailto:odipsi@yahoo.com.br)

<sup>2</sup>Doutoranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR).  
E-mail: [silvanaanita.walter@gmail.com](mailto:silvanaanita.walter@gmail.com)

indica que estão utilizando satisfatoriamente sua liderança e a capacidade de influenciar pessoas, bem como aprendizagem nas funções demonstra que os gestores estão procurando aprender novos conceitos e tecnologias), e outras que necessitam serem mais desenvolvidas (falhas na comunicação e capacidade de lidar com os conflitos). Observou-se a existência de discrepâncias entre a auto-avaliação dos gestores e a identificação das dificuldades e sugestões de melhoria. Muitas das capacidades apontadas pela empresa como necessárias ao cargo de gestor estão relacionadas às habilidades e competências mais citadas pelos gestores. Como contribuição prática apresentam-se algumas sugestões de ações que podem auxiliar na ampliação das habilidades e competências dos gestores e no desempenho de suas funções, destacando-se: ampliação do número de treinamentos; melhoria nos processos de comunicação; maior autonomia nas tomadas de decisões; melhorias na administração dos conflitos; ações que possibilitem maior aprendizagem dos colaboradores; maior planejamento das tarefas; implantação de um plano de cargos e salários; desenvolvimento do equilíbrio emocional; desenvolvimento da capacitação de liderança; mudanças na cultura empresarial; obtenção de maior motivação da equipe; e, melhoria na qualidade dos produtos e serviços. Também podem ser indicadas algumas prioridades de ações para o laboratório estudado: realizar um Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT); formalização de um plano de cargos e salários; necessidade de maior tempo para o planejamento; adaptações na cultura organizacional embasada por pesquisas de clima. Como contribuição teórica, foram agrupadas as habilidades e as competências citadas por diferentes autores para mensuração em um único estudo.

**Palavras-chave:** Gestão de operações, gestores operacionais, habilidades, competências.

functions learning demonstrates that the managers are trying to learn new concepts and technologies), and others that need to be more developed (communication failures and capacity to deal with the conflicts). It was observed the existence of discrepancies between the self-evaluation of the managers and the difficulties identification and improvement suggestions. Many of the capacities pointed out by the company as necessary to the manager position are related to the abilities and capacities most cited by the managers. As practical contribution were presented some actions suggestions that can assist the managers' abilities and capacities enlargement and in their functions performance, highlighting: training number enlargement; improvement in the communication processes; bigger autonomy in making decisions; improvements in the conflicts administration; actions that make possible greater learning of the collaborators; bigger assignments planning; implantation of a positions and wages plan; emotional balance development; leadership qualification development; changes in the enterprise culture; attainment of more team motivation; and, improvement in the products and services quality. Also some actions priorities can be pointed out for the studied laboratory: to undertake a Survey of the Training Necessities (STN); formalization of a positions and wages plan; necessity of more time for the planning; adaptations in the organizational culture based on climate researches. As theoretical contribution, the abilities and capacities cited by different authors were grouped for mensuration in a single study.

**Key words:** Operations management, operational managers, abilities, capacities.

## **INTRODUÇÃO**

No contexto organizacional do século XXI, nota-se a ocorrência de mudanças aceleradas que exigem das organizações adaptação e respostas rápidas aos os novos desafios. Em decorrência destes fatores, é fundamental avaliar o potencial dos trabalhadores, o que, de acordo com Dutra (2004), se torna uma tarefa desafiadora, que exige critérios envolvendo habilidades e competências bem delineadas para não cair no subjetivismo dos valores pessoais.

Os estudos sobre habilidades e competências têm se apresentado, para Rocha e Salles (2007), como ferramentas importantes para a gestão de recursos humanos nas organizações, permitindo conjugar e mensurar os aspectos que envolvem habilidades, desempenho e desenvolvimento profissional. Prahalad e Hamel (1995) destacam que há, nas organizações, pessoas detentoras de competências essenciais para o sucesso das mesmas. Assim, a avaliação de habilidades e competências torna-se ainda mais relevante quando os pesquisados são responsáveis por atividades fundamentais das organizações, como as operações. Slack et al. (1995) ressaltam que os gestores operacionais são fundamentais para a gestão de operações, visto que são esses os responsáveis pelos produtos e serviços gerados pelas organizações.

Diante do exposto, compreende-se que a realização de pesquisas sobre a avaliação de habilidades e competências de gestores poderá contribuir com o desenvolvimento das habilidades e competências essenciais desses e, por conseguinte, com as organizações, no sentido de melhorar a produção e o desempenho operacional. Assim, este estudo teve como objetivo identificar as habilidades e competências dos gestores de um laboratório farmacêutico localizado no oeste do estado do Paraná e analisar a congruência dessas habilidades e competências com as necessárias ao exercício da função de gestor. A escolha desse enfoque procura contribuir teoricamente no que tange as habilidades e competências dos gestores operacionais, sendo esta uma perspectiva importante em virtude das peculiaridades desses gestores.

A questão de pesquisa que norteia esse trabalho pode ser expressa na seguinte pergunta: Qual a relação entre as habilidades e competências necessárias para o exercício das funções dos gestores operacionais do laboratório farmacêutico estudado e as habilidades e competências que estes gestores detêm?

Quanto à organização, este estudo se apresenta da seguinte forma: a segunda seção diz respeito à revisão de literatura; a terceira refere-se à metodologia empregada; a quarta trata da apresentação e análise dos resultados, realizada por meio do escalonamento multidimensional (MDS) e da análise de conteúdo; e a quinta trata das considerações finais apresentando contribuições teóricas e práticas

## 1 REVISÃO DE LITERATURA

Em 1973, David MacClelland propôs o conceito de competência (DUTRA, 2004, p. 22). Desde então, esse conceito vem sendo amplamente discutido ao longo dos anos.

Para Bahry e Satolfo (2005), a palavra competência tem assumido significados variados no mundo do trabalho, estando alguns deles mais voltados para conhecimentos, habilidades e atitudes, e outros, para as tarefas. Fleury e Fleury (2004, p. 21) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar; integrar; transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Para Perrenoud (2000), competência pode ser definida como a capacidade de enfrentar situações análogas, utilizando vários saberes, recursos cognitivos, microcompetências, capacidades, valores, informações e esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio, de forma rápida, correta, criativa e pertinente. Para Prahalad e Hamel (1990), competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Uma pessoa, para McClelland (1973), pode ser considerada competente quando assume uma condição na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

A palavra competência costuma estar relacionada à palavra habilidade. Para Gomes (2003), habilidade, diferentemente de competência, tem um sentido relativamente estável e está associada ao saber fazer: capacidade física ou mental, que indica a capacidade adquirida. Ainda para Gomes (2003, p. 31), “várias habilidades articuladas e direcionadas à ação solucionadora, em uma determinada situação, constituem uma competência”.

Além dos autores mencionados, outros foram consultados. Assim, no Quadro 1 apresenta-se uma síntese das habilidades e competências citadas pelos autores revisados.

Habilidades e competências	Fonte									Total	
	Bilencourt (2006)	Bündchen e Silva (2005)	Delors (2000)	Dutra (2004)	Fleury e Fleury (2004)	Girardi, Benetti e Dakinsau (2006)	Katz (1986)	Mintzberg (1986)	Serf'anna (2005)		Barnard (1979)
Aprender novos conceitos e tecnologias	x		x	x	x	x					5
Crear e manter rede de relacionamentos	x				x			x	x	x	5
Comunicação		x			x	x		x		x	5
Lidar com mudanças	x			x				x	x		4
Trabalhar em equipe		x					x	x	x		4
Habilidade técnica				x	x		x		x		4
Congruentimento com a empresa				x	x	x			x		4
Orientação estratégica				x	x		x	x			4
Ser empreendedor		x		x				x	x		4
Criatividade	x								x	x	3
Negociar		x		x			x				3
Responsabilidades				x	x						2
Liderança							x	x			2
Capacidade de gerar resultados				x					x		2
Formular e gerenciar projetos e objetivos				x						x	2
Gerir conflitos e solucionar problemas						x			x		2
Inovação				x					x		2
Organização e planejamento				x		x					2
Relacionamento interpessoal				x		x					2
Senso crítico		x	x								2
Visão sistêmica		x		x							2
Alocador de recursos								x			1
Autonomia				x							1
Busca de alternativas				x							1
Busca de conhecimento						x					1
Capacidade analítica				x							1
Capacidade de dar feedback						x					1
Capacidade de discernimento			x								1
Capacidade de influenciar pessoas				x							1
Capacidade de julgamento					x						1
Capacidade de tomada de decisões				x							1
Conhecimento da função						x					1
Controle emocional									x		1
Delegar										x	1
Disseminação do conhecimento				x							1
Ética					x						1
Flexibilidade						x					1
Foco no cliente						x					1
Iniciativa									x		1
Pro-atividade						x					1
Sinergia				x							1

Quadro 1 - Síntese de habilidades e competências encontradas por meio de revisão de literatura.

Observa-se, no Quadro 1, diferentes habilidades e competências. A junção dessas habilidades e competências proporciona embasamento teórico para a identificação e análise de habilidades e competências dos gestores do laboratório farmacêutico participantes desta pesquisa.

## 2 MÉTODO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, realizou-se uma pesquisa que pode ser classificada, quanto aos objetivos, como descritiva, que, para Jung (2004), procura identificar, registrar e analisar características ou fatores relacionados a

ela. Quanto aos procedimentos, esta pesquisa caracteriza-se como operacional, que, segundo o mesmo autor, tem, “por princípio, a investigação de forma sistemática e racional dos processos envolvidos” e utiliza ferramentas estatísticas e métodos matemáticos para obtenção dos resultados.

Compuseram a população desta pesquisa 23 gestores operacionais do laboratório farmacêutico pesquisado. Esta amostra corresponde a todos os gestores de primeiro nível do laboratório, o que permite caracterizar a pesquisa, com base em Gil (1994), como censitária. Os 23 gestores responderam os questionários, garantindo 100% de participação da amostra.

Para a coleta de dados sobre as habilidades e competências possuídas pelos gestores operacionais ou de primeiro nível, utilizou-se um questionário dividido em duas etapas. A primeira etapa, estruturada, composta por 31 questões sobre habilidades e competências compiladas a partir do referencial teórico, e a segunda, semi-estruturada, composta por três perguntas, solicitavam aos gestores que indicassem as principais facilidades e dificuldades encontradas no exercício da função de gestor, bem como idéias para melhorar ou solucionar problemas de gestão enfrentados na função. Já para a coleta de dados sobre as habilidades e competências necessárias ao exercício da função de gestor, realizou-se uma entrevista com o gerente de Recursos Humanos da empresa pesquisada, visto a empresa não possuir descrição de cargos e salários.

Quanto à análise, na primeira etapa do questionário, aplicou-se a análise do escalonamento multidimensional (*Multidimensional Scaling* - MDS), com auxílio do software Estatística 5.1; na segunda etapa, a técnica de análise de conteúdo, a qual consistiu na categorização e, posteriormente, na quantificação dos resultados.

O MDS refere-se a uma série de técnicas que ajudam o pesquisador a identificar dimensões-chave subjacentes às avaliações dos respondentes sobre as questões (HAIR JR. et al., 2005). Também conhecido como mapeamento perceptual, sua avaliação é produzida a partir de medidas de similaridade entre os objetos avaliados. No presente caso, utilizou-se a matriz de correlações entre as variáveis como medida de similaridade entre elas. A matriz de correlação serve como *input* para o processo de MDS, em que é gerado um mapa perceptual bidimensional para a representação das variáveis. A medida de adequação (melhor dizendo, de inadequação) para essa representação, ou seja, o quão as medidas bidimensionais estão mal ajustadas às medidas originais de similaridade é chamado de *stress* (*d-hat stress*), e, quanto maior o seu valor, pior o ajuste. Não é recomendável a representação se o *stress* for maior que 0,2, sendo desejável a obtenção de valores menores que 0,1 (MALHOTRA, 2001, p. 551).

Para Hair Jr. et al. (2005), a análise de conteúdo constitui-se uma metodologia utilizada na obtenção de dados por meio da observação e da análise do conteúdo ou mensagem do texto escrito. Neste estudo, as respostas obtidas foram agrupadas para a formação de dimensões.

Os dados obtidos com as respostas dos gestores foram cruzados com as descrições das habilidades e competências necessárias à função, obtidas por meio de entrevista com o gerente de Recursos Humanos da empresa pesquisada e da literatura revisada.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio de análise de conteúdo, analisaram-se três categorias: as facilidades percebidas pelos gestores no seu cotidiano, as dificuldades encontradas na sua gestão e as idéias sugerindo melhorias para o melhor aproveitamento das atividades. O Gráfico 1 mostra as facilidades encontradas pelos gestores em seu exercício profissional.

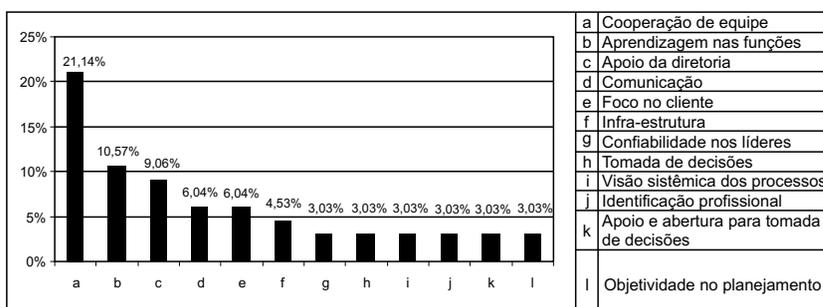


Gráfico 1 - Facilidade encontradas pelos gestores no seu exercício profissional

No Gráfico 1, percebe-se que a cooperação da equipe foi o item de maior peso em relação às facilidades encontradas pelos gestores em seu exercício profissional: 21,14%. O detalhamento das questões deste item permite perceber que o desempenho do gestor está fortemente associado à cooperação da equipe nas atividades distribuídas e à capacidade de o mesmo mobilizar pessoas para o cumprimento de seus objetivos na organização. Neste item, os entrevistados mencionaram aspectos envolvendo a empatia, o respeito, as orientações e a multidisciplinaridade da equipe como sinônimos de facilidade do trabalho do gestor.

Em segundo lugar, com 10,57%, encontram-se os processos de aprendizagem nas funções. Os principais fatores que emergiram ligados à aprendizagem foram os relacionados ao conhecimento técnico, à experiência, ao conhecimento adquirido durante os anos de profissão e à facilidade na obtenção de informações que auxiliam o aumento da qualidade no trabalho do gestor.

O apoio nas tomadas de decisões (9,06%) por diretores e o seguimento das atividades por meio dos líderes, multiplicadores e colaboradores exercem impacto direto nas facilidades encontradas pelos gestores. A abertura e o fácil acesso à comunicação, bem como o apoio da diretoria e de outras parcerias gerenciais têm

facilitado o desempenho na atividade de gestão.

A comunicação aparece com 6,04%, sendo que o compartilhamento de informações e a transparência no relacionamento têm auxiliado o trabalho de parte dos gestores, contribuindo positivamente com o seu desempenho.

O foco no cliente, que tem o intuito de mensurar a capacidade dos gestores na resolução de problemas, conflitos, visando ao melhor atendimento a colegas e clientes (GIRARDI; BENETTI; DALMAU, 2006), aparece também com 6,04%. De acordo com parte dos respondentes do questionário, o cumprimento de prazos aliado às qualidades das tarefas tem feito o diferencial no desempenho das atividades. Outras facilidades indicadas pelos gestores foram: condições de infra-estrutura com 4,53%, confiabilidade dos líderes, tomada de decisões, visão sistêmica dos processos, identificação profissional e apoio e a abertura para tomada de decisões, ambas com 3,03%. Ainda em relação às facilidades encontradas pelos gestores no seu exercício profissional, não estão expostos, no Gráfico 1, os itens que atingiram o percentual de 1,51%. São eles: comprometimento, facilidade para gerir conflitos, autonomia e automotivação, pró-atividade, identificação com os valores da empresa, flexibilidade e treinamentos.

O Gráfico 2 apresenta as dificuldades dos gestores no desempenho de sua função.

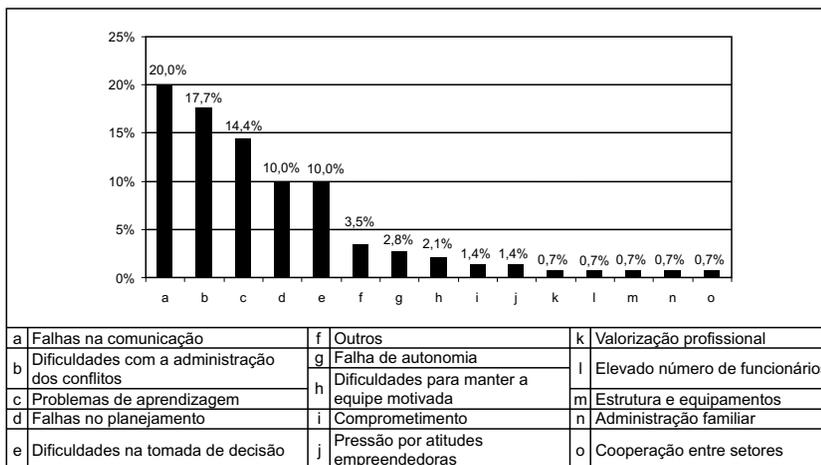


Gráfico 2 - Dificuldades encontradas pelos gestores no seu exercício profissional.

Nota-se, no Gráfico 2, que a dificuldade encontrada pelos gestores em sua função, com maior índice – 20% –, foi falhas na comunicação. Neste item, emergiram, nas respostas de parte dos gestores os aspectos: falhas nos processos de comunicação envolvendo a falta de informações, opiniões divergentes e regras com caráter ambíguo, além das interpretações distorcidas que acabam prejudicando as atividades e o desempenho das atividades de gestão.

A capacidade de lidar com os conflitos foi a segunda dificuldade mais citada pelos gestores: 15,71%. Neste item, apareceram problemas relativos ao relacionamento das equipes, ao excesso de pressão nas atividades, às ameaças da direção e ao desrespeito à hierarquia.

Os problemas de aprendizagem, com o percentual de 14,40%, foram relacionados com a formação técnica dos gestores, a falta de qualificação dos colaboradores e a baixa efetividade de alguns treinamentos, aliadas à supervalorização dos erros nos processos.

As falhas de planejamento correspondem a 10% das respostas do questionário, o que denota que os gestores apresentam dificuldades na tomada de decisões rápidas. Também foram apresentados, neste item, relatos de sobrecargas de trabalho e de horários dificultando a operacionalização das ações diante da falta de tempo para o planejamento das ações.

Igualmente com o percentual de 10%, aparecem as tomadas de decisões, item a respeito do qual os gestores relataram os problemas de comunicação que envolvem o entendimento e a viabilidade das ações que geralmente são tomadas em um curto espaço de tempo e, da mesma forma, com pouco tempo para calcular a viabilidade dos projetos. Os gestores indicaram, ainda, dificuldades relacionadas à falta de autonomia (2,8%), falta de motivação da equipe (2,1%), e falta de comprometimento da equipe e pressão por atitudes empreendedoras (1,8%).

O Gráfico 3 apresenta as sugestões de melhorias citadas pelos gestores.

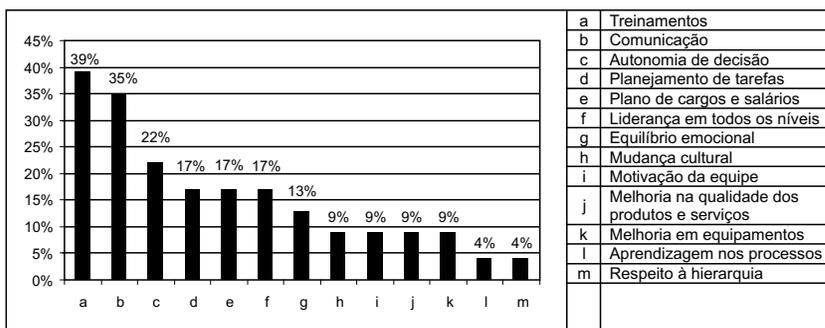


Gráfico 3 – Avaliação das melhorias encontradas pelos gestores.

Destaca-se, no Gráfico 3, a preocupação dos gestores quanto às ações voltadas para treinamentos, processos de comunicação, autonomia nas tomadas de decisões e aumento no planejamento das tarefas, além de ações relacionadas a melhorias nos critérios utilizados para cargos e salários em aspectos envolvendo a cultura e a melhoria de equipamentos. Os treinamentos representam 39% das indicações e enfocam, basicamente, maior apoio para cursos específicos das áreas de atuação dos gestores, treinamentos abrangendo motivação e trabalho em equipe, gerenciamento de conflitos e cursos de liderança e estofo.

A comunicação emergiu em segundo lugar, com 35% das respostas. Neste item, foram apontados problemas na distribuição das tarefas entre turnos e setores. Os gestores igualmente fizeram menção ao fato de que o aumento sistematizado de padrões de processos referentes à comunicação se faz necessário como forma de melhoria no atendimento ao cliente interno.

O aumento da autonomia nas tomadas de decisões, correspondente a 22% das indicações dos entrevistados, está relacionado, principalmente, à dificuldade e à segurança dos gestores em discernir o caminho mais viável para enfatizar aspectos, como os critérios de justiça utilizados e a diminuição da centralização da diretoria nas tomadas de decisões.

O planejamento das tarefas respondeu a 17% das respostas. Dentre as sugestões de planejamento, destacam-se um maior tempo para reuniões enfocando promoções a serem realizadas com Planejamento, Controle e Processo (PCP), produção e vendas; melhoria no planejamento de análises de dados e programação; e uma maior interação entre os setores para a viabilização de ações que possam evitar retrabalho e apuros desnecessários.

Na sugestão de plano de cargos e salários, responsável por 17% das respostas, transpareceu um descontentamento em relação aos critérios do plano de carreira que precisariam ser reavaliados, como a política salarial e as promoções dentro da organização.

A melhoria em relação ao comando das lideranças, que recebeu 17% das indicações, poderia ocorrer, segundo os gestores, tanto nos cargos de gerentes como nos de diretores. Na visão dos entrevistados, a empresa ainda carece de um modelo gestor, bem como ainda enfrenta problemas decorrentes da falta de liderança, do excesso de comando das ações e da delegação maior das tarefas atribuídas aos diretores.

O item equilíbrio emocional, respondendo a 13% das indicações, revela a falta de equilíbrio emocional nas reuniões com a equipe de trabalho e no recebimento das diretrizes da diretoria. Em suas falas, os entrevistados enfatizam a necessidade do tratamento respeitoso nas tomadas nos diferentes níveis hierárquicos da empresa. Assim, conclui-se que, em algumas circunstâncias, a falta de planejamento, de organização e de liderança acaba interferindo na forma como os gestores resolvem situações do seu cotidiano. Tem-se também como melhoria propostas pelos gestores: mudança cultural, motivação da equipe, melhoria na qualidade dos produtos e serviços, e, melhoria em equipamentos com 9%, bem como aprendizagem dos processos e enfatizar a hierarquia com 2% das respostas.

Em relação à análise dos dados sobre habilidades e competências, a primeira tentativa de MDS gerou o mapa perceptual com indicadores de *stress* completamente inadequados para a representação (*d-hat stress* = 0,268). A técnica sugere a remoção de variáveis com menor carregamento nas dimensões e redução do *stress* até níveis aceitáveis. Feito isso, gerou-se um mapa perceptual com *d-hat stress* = 0,181. No

Quadro 2, apresenta-se o agrupamento das dimensões conforme revelado no mapa final do MDS.

Grupo	Variáveis	Comentário
1	Busca de alternativas, visão sistêmica e sinergia.	Os entrevistados associaram a busca de alternativas ao pensamento abrangente da visão sistêmica e ao efeito sinérgico, sendo que a soma das partes é maior que o todo.
2	Capacidade de julgamento, controle emocional, e espírito de equipe e cooperação.	O controle emocional, para os respondentes, está associado à capacidade de julgamento e ao espírito de equipe e de cooperação.
3	Capacidade de gerir conflitos, flexibilidade, aprendizagem e foco no cliente.	O foco no cliente (orientação ao mercado) é embasado fortemente na flexibilidade, na aprendizagem e na capacidade de gerir conflitos.
4	Responsabilidade na execução das tarefas, busca de conhecimento e autonomia.	A busca de conhecimento está intimamente associada à autonomia e à responsabilidade na execução das tarefas.
5	Orientação estratégica, comprometimento, liderança e empreendedorismo.	A orientação estratégica encontra alinhamento com o comprometimento, respaldando-se na liderança e no espírito empreendedor.

Quadro 2 - Significado dos agrupamentos de variáveis no mapa perceptual.

Com base nos agrupamentos obtidos por meio da análise do mapa perceptual com agrupamento de variáveis, elaborou-se o Quadro 3, que apresenta, em cinco dimensões, questões referentes às ações dos gestores, as quais foram submetidas ao cálculo de média ponderada, visando-se extrair ações executadas pelos gestores.

Frequência de ações executadas pelo gestor	Nunca	Difícil-mente	Às vezes	Frequen-temente	Sempre	Média Ponde-rada	Média	Classi-ficação
<b>Visão Sistêmica</b>								
Busca de alternativas	0,00%	0,00%	4,35%	60,87%	34,78%	3,30	3,40	1
Visão sistêmica	0,00%	0,00%	4,35%	39,13%	56,52%	3,52		
Sinergia	0,00%	0,00%	4,35%	52,17%	43,48%	3,39		
<b>Controle emocional</b>								
Capacidade de julgamento	0,00%	0,00%	26,09%	52,17%	21,74%	2,96	3,13	5
Controle emocional	4,35%	0,00%	8,70%	69,57%	17,39%	2,96		
Espírito de equipe e cooperação	0,00%	0,00%	4,35%	43,48%	52,17%	3,48		
<b>Foco no cliente</b>								
Capacidade de gerir conflitos	0,00%	0,00%	0,00%	39,13%	34,78%	2,57	3,27	4
Flexibilidade	4,35%	0,00%	8,70%	30,43%	56,52%	3,35		
Aprendizagem	0,00%	0,00%	0,00%	47,83%	52,17%	3,52		
Foco no cliente	0,00%	0,00%	0,00%	34,78%	65,22%	3,65		
<b>Busca de conhecimento</b>								
Responsabilidade na execução das tarefas	0,00%	0,00%	13,04%	26,09%	60,87%	3,48	3,36	2
Busca de conhecimento	0,00%	0,00%	4,35%	34,78%	60,87%	3,57		
Autonomia	0,00%	4,35%	17,39%	43,48%	34,78%	3,04		
<b>Orientação estratégica</b>								
Orientação estratégica	0,00%	0,00%	13,04%	39,13%	47,83%	3,35	3,32	3
Comprometimento	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	96,00%	3,96		
Liderança	0,00%	0,00%	13,04%	60,87%	26,09%	3,13		
Empreendedorismo	0,00%	0,00%	26,09%	65,22%	8,70%	2,83		

Quadro 3 – Frequência das ações dos gestores.

As ações executadas pelos gestores foram ordenadas utilizando-se como critério a média ponderada, conforme descrito no Quadro 3. A maior frequência de ações executadas pelos gestores refere-se à visão sistêmica, que é composta pelo

agrupamento das dimensões busca de alternativas, sinergia e visão sistêmica. Este fato indica que os gestores possuem uma visão abrangente sobre o desenvolvimento de projetos e trabalhos internos e que se relacionam de forma sinérgica em sua área e com outras áreas da empresa.

A segunda categoria é a busca de conhecimento, formada pela responsabilidade na execução das tarefas, pela busca ao conhecimento e pela autonomia na execução das atividades. Estas dimensões revelam que tais competências se encontram frequentemente presentes na responsabilidade na execução das tarefas, ao assumir riscos e conseqüências na execução de ações, buscar o conhecimento e estimular a autonomia nas exposições de opiniões e sugestões relacionadas à equipe.

A terceira categoria apresentada no Quadro 3 é a orientação estratégica, cujas dimensões, como orientação estratégica, comprometimento, liderança e empreendedorismo, expressam a terceira maior freqüência estatística, ou seja, o comprometimento com as atividades, a busca da melhoria do desempenho das atividades, a delegação e a organização da busca por melhorias e desenvolvimento de novos projetos.

A categoria foco no cliente apresentou-se como quarta colocada no Quadro 15. Esta categoria chama a atenção pela freqüência estatística mais baixa, da média ponderada, na capacidade de gerir conflitos: os gestores têm encontrado menos freqüência nas ações direcionadas nesta dimensão. Nesta categoria, as outras médias ponderadas envolvendo a flexibilidade de ações, a aprendizagem dos processos e o foco no cliente visando à melhoria no atendimento apresentaram uma média ponderada mais alta na auto-avaliação dos gestores.

Na categoria controle emocional, na qual se encontram as ações menos freqüentes dos gestores, destacam-se a capacidade de julgamento e o equilíbrio emocional. Neste agrupamento de dimensões, no entanto, o espírito de equipe apresenta uma freqüência mais alta em relação às demais dimensões desta categoria.

Na relação entre a os resultados obtidos por meio da primeira a da segunda etapas do questionário, perceberam-se algumas contradições envolvendo as atividades dos gestores. Essas contradições são oriundas do fato de que os gestores, ao indicarem a freqüência com que realizam as atividades, apontaram alta freqüência para algumas e, no entanto, também indicaram essas atividades como dificuldades encontradas no exercício da gestão ou com necessidade de melhorias.

Na primeira etapa, mais de 90% dos gestores afirmaram buscar, para o trabalho em equipe, novas alternativas que possam contribuir para o desempenho do seu setor. Contudo, parte dos gestores enfrenta dificuldades relativas à pressão por atitudes ou a projetos empreendedores.

A visão sistêmica na auto-avaliação dos gestores demonstra mais de 90% de atitudes freqüentemente ou sempre encontradas em comportamentos ou ações. No entanto, constata-se que os gestores também indicaram dificuldades relacionadas ao

planejamento entre os setores e de falhas de comunicação, o que pode acabar comprometendo a auto-avaliação dos gestores também quanto ao seu trabalho sinérgico.

A competência dos gestores, quanto a sua capacidade de julgamento, ultrapassa os 70%. Já na dimensão das sugestões de melhorias indicadas por esses gestores, observa-se que a necessidade do equilíbrio emocional diante da pressão das atividades e do tratamento respeitoso em todos os níveis hierárquicos acaba contradizendo o índice sobre o equilíbrio emocional acima dos 80% destacados pelos gestores.

A flexibilidade percebida pela auto-avaliação dos gestores – acima dos 80% –, destacada na primeira etapa, demonstra contradições quanto às qualificações necessárias para aumentar a capacidade de liderança ressaltada na segunda etapa e também na administração dos conflitos referidos pelos gestores.

O espírito de equipe e cooperação, que também ultrapassa os 90% na auto-avaliação dos gestores, se contradiz diante dos relatos apresentados na dimensão das dificuldades, no que se refere a algumas variáveis, como administração de conflitos, em que a dificuldades de relacionamento entre colaboradores acaba comprometendo a viabilidade dos processos.

A capacidade de gerir conflitos, presente entre as dificuldades, acaba contradizendo, também, o alto índice apresentado na auto-avaliação dos gestores quanto a sua capacidade de gerir conflitos, tido acima dos 70% na auto-avaliação dos gestores. Este dado se contrapõe às dificuldades encontradas pelos gestores na segunda etapa, na qual são relatados problemas com situações conflituosas entre colaboradores, líderes e gerentes, alimentadas por um clima de pressão nas atividades e alta competitividade entre turnos e entre setores.

A aprendizagem nas organizações, que representa grande percentual (acima dos 80%), se refere à aprendizagem do gestor na esfera individual. Esta mesma aprendizagem, quando remetida ao setor, enfrenta problemas, como: o perfil técnico da formação, a falta de qualificação de gestores e colaboradores, a dificuldade nas tomadas de decisões e a falta de comprometimento decorrentes da dificuldade com aprendizagem, o que acaba prejudicando o desempenho das atividades.

O foco no cliente, que tem a intenção de tomar providências rápidas diante de problemas e de conflitos, visando ao melhor atendimento às necessidades dos clientes e dos colegas de trabalho, foi enfatizado, na primeira etapa, com índice acima de 90%, na busca da satisfação dos trabalhos com os parceiros no trabalho. Apesar das dificuldades da segunda etapa, se contrapõe o percentual da auto-avaliação dos gestores à dificuldade de cooperação nas atividades e às dificuldades encontradas na comunicação.

A busca pelo conhecimento demonstra um percentual acima dos 90%, sendo que os gestores buscam temas e informações relativos ao desenvolvimento de sua área de trabalho.

O item autonomia, que visa influenciar e deixar-se influenciar, expondo opiniões e sugestões relacionadas às atividades cotidianas, foi auto-avaliado por mais de 70% dos respondentes do questionário como atitude freqüente ou sempre aplicada nas atitudes do seu cotidiano. No entanto, na segunda etapa, a autonomia foi destacada na dimensão das dificuldades diante da falta de resoluções simples nas atividades do cotidiano.

O item relativo à orientação estratégica, por meio da clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, foi apontado por mais de 80% dos respondentes do questionário na primeira etapa como atitude freqüente ou sempre aplicada no cotidiano das atividades dos gestores. Apesar de a primeira etapa demonstrar grande índice quanto à orientação estratégica, na segunda etapa, parte dos gestores destacou a falta de comprometimento nas atividades dos colaboradores.

No item que enfoca o comprometimento em aspectos individuais dos gestores, os mesmos indicam, por meio de sua auto-avaliação, que acreditam estar 100% comprometidos com atitudes freqüentes ou sempre freqüentes no desempenho de suas atividades. Apesar disto, a análise das dificuldades apresenta diversas variáveis envolvendo comunicação, aprendizagem, resolução de conflitos e cooperação que deixam dúvidas sobre a forma de o gestor avaliar o seu desempenho em relação aos vários itens que compõem as expectativas correspondentes à sua função.

A liderança, que visa obter o comprometimento relativo à delegação com precisão aos limites adequando missões e desafios, buscando o acompanhamento necessário na resolução das tarefas, aparece com índice superior a 80% nas atitudes freqüentes ou sempre freqüentes no cotidiano das atividades dos gestores. Neste item, observou-se, na segunda etapa, que parte dos gestores acredita que o desempenho de sua liderança poderia ser melhorado principalmente nos fatores ligados à delegação e ao cumprimento das atividades propostas.

O empreendedorismo, que visa à busca pela organização de mudanças e melhorias no desenvolvimento de novos projetos, demonstra, na primeira etapa um percentual acima de 70% na visão dos entrevistados. No entanto, este índice, na segunda etapa, demonstra dificuldades relativas à pressão por atitudes empreendedoras.

As análises apresentadas permitem perceber que todas as variáveis investigadas na primeira etapa desta pesquisa indicam contradições diante de algumas variáveis da segunda etapa. Essas contradições conduzem a reflexões que servem de base para futuras ações relativas ao desenvolvimento de habilidades e competências dos gestores operacionais e atividades que possam contribuir com a melhoria do desempenho destes.

Em relação às habilidades e competências requeridas pela empresa para o exercício dos cargos dos gestores na empresa pesquisada, a mesma procura se orientar pelos critérios estabelecidos pela Classificação Brasileira de Ocupações

(CBO). De acordo com esta classificação, os cargos que mais se aproximam das atividades desenvolvidas pelos gestores operacionais na empresa pesquisada são: gerente de produção, gerente de suprimentos, gerente de tecnologia e informação, gerente de manutenção e gerente de obras.

Dentre as principais competências vinculadas ao cargo gerencial, segundo a CBO, destacam-se as seguintes capacidades: liderar pessoas; negociar; comunicar-se; trabalhar em equipe; raciocinar analiticamente; relacionar-se com outras pessoas, comunicar-se em outro idioma, demonstrar flexibilidade, síntese organização; planejar ações e atividades; agir com criatividade; persuasão; motivar equipes; e, agir com empatia.

No entanto, em entrevista com o gerente de Recursos Humanos da empresa participante desta pesquisa, percebeu-se que, em virtude do rápido crescimento da empresa, a descrição de cargos ainda não está definida. Os critérios da CBO servem para orientação, mas, na prática, os gerentes acabam embasando suas atitudes em sua experiência profissional, em sua competência técnica no trabalho e em orientações que surgem das necessidades do trabalho.

As competências indicadas na CBO ligadas às habilidades de liderar, negociar, comunicar-se, trabalhar em equipe, ter flexibilidade e organização, planejamento e criatividade, quando comparadas à análise da primeira etapa do questionário, atingem, na visão dos gestores, percentuais superiores a 80%. Entretanto, estas se contradizem com os resultados obtidos na segunda etapa, que abrange dificuldades e sugestões de melhorias. Nesta etapa, aparecem, de forma descritiva e, posteriormente, tabuladas no gráfico, dificuldades, como: planejamento e organização, comunicação, conflitos da equipe, falta de autonomia para delegar as funções e dificuldades de aprendizagem e no comprometimento dos colaboradores. Tais dados são reforçados pelos baixos índices apresentados no gráfico sobre as facilidades dos gestores e sobre os altos índices destacados nas sugestões de melhorias.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve por objetivo identificar as competências e habilidades dos gestores operacionais de um laboratório farmacêutico localizado na região oeste do estado do Paraná e analisar a congruência dessas competências e habilidades com as habilidades e competências necessárias ao exercício da função dos gestores.

Por meio do mapa perceptual gerado a partir da análise do MDS, foi possível identificar o agrupamento das principais habilidades e competências dos gestores pesquisados e, posteriormente, ordená-las, sendo as mais citadas: busca de alternativas, citada, na literatura, por Dutra (2004); visão sistêmica indicada, por Bündchen (2005) e Dutra (2004); e sinergia também destacada por Dutra (2004);

responsabilidade na execução das tarefas, citada por Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2004); busca de conhecimento, indicada por Giraldi, Benetti e Dalmau (2006); e autonomia, destacada por Dutra (2004).

A observação das facilidades e dificuldades encontradas pelos gestores permite evidenciar algumas habilidades e competências que se encontram bem desenvolvidas nos gestores e que estão sendo amplamente utilizadas, bem como de outras que necessitam serem mais exploradas e desenvolvidas. A cooperação da equipe foi a facilidade mais citada, o que pode revelar que os gestores estão empregando satisfatoriamente sua liderança (KATZ, 1986; SANT'ANNA, 2005) e capacidade de influenciar pessoas (DUTRA, 2004) para obter essa cooperação. A segunda facilidade mais citada foi a de aprendizagem nas funções, o que demonstra que os gestores estão procurando aprender novos conceitos e tecnologias (BÜNDCHEN, 2005; DELORS, 2000; DUTRA, 2004; FLEURY, 2004; GIRALDI, 2006) em sua função.

A dificuldade mais citada pelos gestores foi falhas na comunicação, resultado que indica que os gestores pesquisados necessitam desenvolver sua habilidade de comunicação (BÜNDCHEN, 2005; DUTRA, 2004; FLEURY, 2004; MINTZBERG, 1986; BARNARD, 1979). A capacidade de lidar com os conflitos foi a segunda dificuldade mais citada pelos gestores, indicando que os gestores necessitam exercitar sua habilidade de gerir conflitos (SANT'ANNA, 2005)

Percebeu-se que grande parte dos gestores, em sua auto-avaliação, relacionou as competências em uma dimensão individual, no valor ou atribuição ao estado de desempenho sobre a competência. No entanto, as contradições sobre o estado da competência ficam evidentes na análise de conteúdo, relatadas, principalmente, em ações de caráter coletivo.

Por meio dos dados obtidos na pesquisa, foi possível analisar a congruência entre as habilidades e competências necessárias ao exercício da função dos gestores e as habilidades e competências possuídas pelos mesmos. Percebe-se que muitas das capacidades citadas pela CBO estão relacionadas às três habilidades e competências mais citadas pelos gestores, visto que a maioria trata do relacionamento com as pessoas para obtenção de resultados.

O laboratório pesquisado encontra-se com um plano de cargos e salários em construção. Neste cenário, com base nos resultados identificados neste estudo, sugere-se à diretoria, como contribuição prática, algumas ações que podem auxiliar os gestores na ampliação de suas habilidades e competências e no exercício profissional de sua função e, conseqüentemente, gerar melhores resultados para o laboratório pesquisado, principalmente em relação à produção e às operações. As ações consistem em: a) ampliação do número de treinamentos; b) melhoria nos processos de comunicação; c) maior autonomia nas tomadas de decisões; d) melhorias na administração dos conflitos; e) ações que possibilitem maior aprendizagem dos colaboradores; f) maior planejamento das tarefas; g) implantação de um plano de

cargos e salários; h) desenvolvimento do equilíbrio emocional para lidar com a pressão das tarefas; i) desenvolvimento da capacitação de liderança; j) mudanças na cultura empresarial; h) obtenção de maior motivação da equipe; e l) melhoria na qualidade dos produtos e serviços.

Com base nos resultados deste estudo, também podem ser apontadas, como contribuições práticas, algumas prioridades de ações para o laboratório estudado: a) nas ações relacionadas a treinamentos, faz-se imprescindível realizar um Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT). Por meio deste instrumento, os gestores poderão indicar as capacitações técnicas e comportamentais necessárias para a melhoria do setor; b) a formalização de um plano de cargos e salários poderá orientar descritivamente as principais ações que competem ao gestor. No entanto, o texto que descreve a função deve ser revisto, pelo menos, a cada 5 anos, em virtude das rápidas transformações do mercado e do crescimento da empresa; c) a necessidade de maior tempo para o planejamento é primordial. A organização das tarefas depende de maior articulação entre as áreas que necessitam desenvolver ferramentas, da confiabilidade e da garantia das informações que direcionam as tarefas dos colaboradores; d) a mudança na cultura organizacional poderia ser embasada por pesquisas de clima que forneceriam dados sobre motivação, relacionamento, necessidades de orientações, aumento do nível de responsabilidade e comprometimento, além de elaboração de futuros planos de ações com base nas dificuldades encontradas pelos colaboradores.

Como contribuição teórica deste estudo, foram agrupadas as habilidades e as competências citadas por diferentes autores da área para mensuração destas em um único estudo.

A respeito das limitações deste estudo, tem-se que este não pode ser generalizado para outras empresas e gestores. Diante dessa impossibilidade de tal generalização, sugere-se a replicação desta pesquisa em outras organizações.

Para futuras pesquisas, sugere-se, também, avaliar a opinião dos clientes sobre as habilidades e competências dos gestores e cruzar essas informações com a auto-avaliação dos gestores. Poderia-se, igualmente, pesquisar a percepção dos superiores dos gestores, bem como dos subordinados destes.

---

## REFERÊNCIAS

BAHRY, C. Patrícia; SATOLFO, Suzana da R. A Gestão de Competências e a Obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, n. 2, p. 37-54, 2005.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BITENCOURT, Claudia. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da**

**aprendizagem organizacional.** 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BÜNDCHEN, Edson. SILVA, A. Barbosa. **Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial.** Revista de Ciências da Administração, v.7, n.13, p. 1-24, jan/jul. 2005.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir.** 4. ed. São Paulo : Cortez; Brasília: UNESCO, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências.** 1. ed. São Paulo, 2004.

EBOLI, Marisa P. **Modernidade na gestão dos bancos.** 1996. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRARDI, Marciano; BENETTI, Kelly; DALMAU M.B. Lopez. A criação de um sistema de competências visando a maximização da qualidade de serviços: um estudo de caso no Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica. In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação. 3, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2006.

GOMES, Delarim Martins. **Competências e habilidades do diretor.** Campo Grande: UCDB, 2003.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis.** 5. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

JUNG, Carlos F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento:** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KATZ, Robert L. As Habilitações de Um Administrador Eficiente. 57 a 92. In: LEVITT, Theodore et al. **O novo papel da administração.** São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MINTZBERG, Henry. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato.** In: SHAPIRO, Benson P. et. al. Como fazer dinheiro com o marketing. São Paulo: Nova Cultural, 1986, p. 7-37.

PERRENOUD, Philippe. **10 novas competências para ensinar: convite a viagem.** Porto Alegre: ARTMED, 2000.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p. 3-15, Mai./Jun., 1990.

SALLES, J. A. Arantes; ROCHA, E. Peixoto. Competências e a Gestão de Pessoas. **RACRE**, v. 5, n. 9, jan./dez. 2005.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flavio Renault de; 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.

SLACK, N. G. C; CHAMBERS, S. H; JOHNSTON, R; HARRISON, A; HARLAND, C. **Operations Management**. Pitman Publishing: London, 1995.

---

*Artigo recebido em: Agosto/2008*

*Aceito em: Dezembro/2008*

