

**MARCELO ADLER**

**ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Rogério Quintella

Salvador  
2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO ADLER**

**ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração**

**Banca Examinadora:**

**Rogério Quintella** \_\_\_\_\_

**Elizabeth Loiola** \_\_\_\_\_

**Sônia Gondim** \_\_\_\_\_

**Salvador, 19 de Abril de 2002**

A

Jorge e Célia, meus pais, por terem me ensinado o valor do aprendizado.

Marta, minha mulher, por colorir a minha vida.

Matheus e Caio, meus filhos, que me dão alegria, satisfação e engrandecem minha missão como pessoa.

## AGRADECIMENTOS

Como toda grande realização exige, várias pessoas foram importantes para que eu pudesse conseguir elaborar este trabalho.

A Renê Gomes Pimentel, pelo companheirismo e por disponibilizar a infra-estrutura necessária para a realização dos grupos focais.

A Alan Hiltner, Nadja Viana, Hermano Viana e André Passos, que acreditaram na necessidade de realização de uma pesquisa tão onerosa e por me apoiarem nesta etapa do meu crescimento pessoal.

A Rogério Quintella, pela disponibilidade, reflexões, exigência e simpatia com que me recebeu como seu orientando.

A Sônia Gondim e Isaias Neto, por me ampliarem os horizontes metodológicos.

A Ângelo Oliva, Ernani Coelho e Giovanni Florida, pelo coleguismo e apoio, tornando meu dia-a-dia um exercício divertido de ser parte de um grupo.

Ao NPGA, Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA, por me propiciar contato com temas relevantes e atualizados da administração.

À CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Ao CRA – Conselho Regional de Administração, ao CIEE – Centro de Integração Empresa Escola, ao IEL – Instituto Euvaldo Lodi, a SEI – Superintendência de Estudos Econômicos do Estado da Bahia, ao Instituto de Pesquisas Painel Brasil, a Fundação Luiz Eduardo Magalhães e a Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia; por me apoiarem na realização da pesquisa.

A todos que participaram dos grupos de discussão, que disponibilizaram seu valioso tempo para a realização da pesquisa.

A minha família, que entendeu e abdicou de relevantes horas de convívio para que eu pudesse me dedicar a este trabalho.

Muito obrigado por me ajudarem a realizar esta tão dedicada e trabalhosa tarefa, que ampliou meus horizontes pessoais, acadêmicos e profissionais.

A função mais importante da universidade na era da razão é proteger a razão de si mesma.

**Alan Bloom**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABELAS E QUADROS.....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 A METODOLOGIA .....	13
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
<b>2 ESTRATÉGIA E CONSTRUÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA.....</b>	<b>20</b>
<b>3 AS TEORIAS SOBRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....</b>	<b>40</b>
3.1 PROPOSTAS DE CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	42
3.2 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DESEJADAS PELAS ORGANIZAÇÕES – PESQUISA REALIZADA POR KLEMP JR.....	45
<b>4 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL CONSIDERADAS EM CONJUNTO.....</b>	<b>50</b>
<b>5 OS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO - AS COMPETÊNCIAS DESEJADAS PARA O GESTOR PELAS ORGANIZAÇÕES COM ATUAÇÃO NO ESTADO DA BAHIA.....</b>	<b>59</b>
5.1 COMPETÊNCIAS VS. DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA.....	60
5.1.1 COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO INTENCIONAL DA ESTRATÉGIA.....	60
5.1.1.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO INTENCIONAL DA ESTRATÉGIA – CLASSIFICAÇÃO GERAL.....	61
5.1.1.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO INTENCIONAL DA ESTRATÉGIA – GRUPOS DE INDUSTRI.....	64
5.1.1.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE AS COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO INTENCIONAL DA ESTRATÉGIA.....	65

5.1.2	COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO DA INOVAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	66
5.1.2.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO DA INOVAÇÃO DA ESTRATÉGIA – CLASSIFICAÇÃO GERAL.....	68
5.1.2.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO DA INOVAÇÃO DA ESTRATÉGIA – GRUPOS DE COMÉRCIO E SERVIÇOS.....	80
5.1.2.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE AS COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO DA INOVAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	82
5.1.3	COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO DO CONTEXTO SOCIAL DA ESTRATÉGIA.....	83
5.1.3.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO DO CONTEXTO SOCIAL DA ESTRATÉGIA.....	84
5.1.4	CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE OS RESULTADOS APRESENTADOS.....	87
5.2	COMPETÊNCIAS PESQUISADAS NOS GRUPOS FOCALIS VS. PESQUISA REALIZADA POR KLEMP JR. (1999).....	88
5.2.1	RESULTADOS CONVERGENTES ENTRE A PESQUISA DE KLEMP JR. E OS GRUPOS FOCALIS.....	89
5.2.2	RESULTADOS OBTIDOS POR KLEMP JR. QUE NÃO FORAM IDENTIFICADOS NOS GRUPOS FOCALIS.....	90
5.2.3	RESULTADOS NÃO OBTIDOS POR KLEMP JR. QUE FORAM IDENTIFICADOS NOS GRUPOS FOCALIS.....	92
5.2.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE A COMPARAÇÃO DOS GRUPOS FOCALIS COM A PESQUISA DE KLEMP JR.....	95
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>97</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>101</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>105</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

EAESP – FGV – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Fundação Getúlio Vargas)

PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

RH – Recursos Humanos

ONGS – Organizações não Governamentais

EUA – Estados Unidos da América

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

BCG – Boston Consulting Group

GE – General Eletric

PIMS – Profit Impact of Market Strategy

VS. – Versus

GM – General Motors

QI – Quociente de Inteligência

IE – Inteligência Emocional

Jr. – Júnior



## LISTA DE TABELAS E QUADROS

QUADRO 1 - Competências Gerenciais que se Relacionam com a Dimensão Intencional da Estratégia vs. Setores Econômicos .....	61
QUADRO 2 - Competências Gerenciais que se Relacionam com a Dimensão da Inovação da Estratégia vs. Setores Econômicos .....	67
QUADRO 3 - Competências Gerenciais que se Relacionam com a Dimensão do Contexto Social da Estratégia vs. Setores Econômicos .....	83
QUADRO 4 – Atributos e Práticas do Gestor Pesquisados Por Klemp Jr. Convergentes com as Competências Identificadas nos Grupos Focais .....	89
QUADRO 5 – Atitudes e Práticas do Gestor Pesquisados por Klemp Jr. e não Mencionados nos Grupos Focais .....	91
QUADRO 6 - Dimensão Intencional da Estratégia vs. Competências Gerenciais por Convergência entre Setores Econômicos(Competências não Contempladas Pela Pesquisa de Klemp. Jr.) .....	93
QUADRO 7 - Dimensão da Inovação da Estratégia vs. Competências Gerenciais por Convergência entre Setores Econômicos (Competências não Contempladas Pela Pesquisa de Klemp. Jr.).....	94
QUADRO 8 - Dimensão do Contexto Social da Estratégia vs. Competências Gerenciais por Convergência entre Setores Econômicos (Competências não Contempladas Pela Pesquisa de Klemp. Jr.) .....	95
TABELA 1 - Atributos e Práticas do Gestor Por Percentual de Incidência nos Modelos de Competência Pesquisados Por Klemp Jr.(1999).....	47

## RESUMO

ADLER, Marcelo. **Estratégia organizacional e competências gerenciais**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

Esta dissertação procurou identificar as competências gerenciais desejadas pelos maiores empregadores baianos para o gestor e compará-las com as escolas da estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. Ela partiu da identificação das principais escolas da estratégia, que foram agrupadas em três dimensões, conforme suas proposições. Após isto, foram apresentadas considerações da literatura sobre competências gerenciais. A pesquisa, desenvolvida em fontes primárias, indicou que o perfil desejado pelas organizações com atividades na Bahia apresenta convergência com o referencial teórico do trabalho. Esse perfil tem peculiaridades identificadas em função do setor da economia em que a organização está inserida. Finalmente, foram identificadas mais competências relacionadas à dimensão da inovação da estratégia, resultado da preocupação das organizações com o tema.

Palavras-chave: Atitudes; Atributos; Comércio e Serviços; Competência; Conhecimentos; Escolas da Estratégia; Estratégia; Habilidades; Indústria; Inovação; Organizações; Perfil do Gestor; Práticas; Vantagem Competitiva.

## ABSTRACT

ADLER, Marcelo. **Estratégia organizacional e competências gerenciais**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

This dissertation was intended to identify the competencies desired by the main employers in Bahia to their managers and compare it with the schools of strategy proposed by Mintzberg, Ahlstrand and Lampel. The theoretical approach began by identifying the main schools of strategy which were grouped in three dimensions, based on their proposals. The focus group research was based on primary data and concluded that the profile wanted by the organization which have activities in the Bahia State is similar to the proposed by the theory about this subject. This profile has particularities based on the sector of the economy that the organization is included. Finally there were identified more competencies related to the innovation dimension of strategy, which is a result of the main worrying that they have about this subject.

Keywords: Abilities; Acknowledgement; Attitude, Attributes; Commerce and Service; Competence, Competitive Advantage; Industry; Innovation; Manager Profile; Organization; Schools of Strategy, Strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

No início do século XXI os mercados globais passam por um contexto turbulento, que, de acordo com Prahalad (1999), é afetado pelos seguintes fenômenos: globalização, desregulamentação e privatização, volatilidade, convergências tecnológicas, fronteiras tênues entre setores, competição por padrões, fim da intermediação de mercadorias e consciência ecológica. Estes temas estão na ordem do dia para dirigentes e acadêmicos voltados para o estudo das organizações.

Ao interagir com este ambiente as organizações são demandadas cada vez mais a terem posturas flexíveis, criativas, além de preditivas, para alcançarem seus objetivos de sobrevivência no longo prazo. Nesta época, pela da integração de tecnologias, o próximo principal concorrente de uma organização pode estar sendo criado fora do seu mercado servido, cabendo a ela se preparar para este tipo de realidade.

Faz-se, então, necessário estudar quais são as fontes de vantagem competitiva das organizações. Segundo Andrews (1965), ela pode ser construída através de ativos estratégicos ou capacidades distintivas. A literatura sobre estratégia utilizada neste trabalho considera que o gestor exerce papel fundamental para a construção da vantagem competitiva da sua organização, contribuindo para a criação das capacidades distintivas, seja arquitetando a estratégia, ou influenciando o comportamento organizacional.

O perfil do gestor ideal é, portanto, ponto central na discussão atual sobre competitividade, recebendo alto grau de atenção da mídia de negócios, explicando também o sucesso em vendas de livros que criam mística sobre executivos considerados líderes como, Jack Welch (General Electric), Lee Iacocca (Chrysler), ou "Duda" Mendonça (publicitário premiado aqui no Brasil), além de outros.

No dia-a-dia corporativo, a busca de talentos gerenciais é uma tarefa constante para executivos graduados e departamentos de recursos humanos de organizações públicas e privadas. Uma forma de tentar facilitar essa busca é a identificação de parâmetros sobre competências aplicáveis aos contextos corporativos. Isto pode ser feito através da identificação e categorização de características desejáveis em profissionais, que fortaleçam as vantagens competitivas das suas organizações. A

produção acadêmica sobre gerenciamento discute os desafios e as características do gestor, abrangendo a literatura sobre liderança, aprendizado organizacional e competências gerenciais.

O presente trabalho aborda as competências desejadas pelas organizações para este importante ator organizacional, o gestor, e as relaciona com a estratégia. O estudo parte de uma pesquisa exploratória, com o objetivo de discutir as competências desejadas para o gestor, por organizações com atividades na Bahia. O resultado dessa pesquisa é comparado com a literatura de estratégia e com os resultados de outra pesquisa realizada nos Estados Unidos, abordando as competências desejadas por organizações de nível mundial, buscando encontrar convergência entre o que as organizações pesquisadas por este estudo procuram e o que foi identificado no exterior. Isto é feito dentro das dimensões de análise propostas por Vasconcelos (2001) para o modelo conceitual das escolas da estratégia, sugeridas por Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2000).

## 1.1 A METODOLOGIA

A pesquisa de campo realizada apoia-se na análise hermenêutica, entendendo que o fenômeno tem sentido e significado que estão ligados à relação do objeto com o contexto, sendo os critérios de cientificidade baseados na reflexão do pesquisador, nos momentos dialógicos entre observação-reflexão da situação estudada e na lógica do círculo hermenêutico da compreensão-interpretação (Masini, 1989).

A abordagem utilizada foi a qualitativa para a compreensão de uma realidade em particular, havendo uma premissa de diminuição da distância entre fenômeno e pesquisador, ao invés do distanciamento proposto pelas abordagens quantitativas. Segundo Martins (1997), no Brasil este tipo de abordagem começou a ser mais presente em teses e dissertações de mestrado a partir de 1988 mas encontra-se ainda em fase incipiente no seu uso e de acordo com pesquisa realizada nos programas de pós-graduação da Universidade de São Paulo, EAESP – FGV e PUC-SP, constatou-se que entre 1980 e 1993, apenas 4% das dissertações e teses adotaram este tipo de abordagem metodológica.

A técnica de pesquisa utilizada, dentro da metodologia proposta, foi escolhida com base nos pressupostos e premissas do pesquisador com relação à forma de abordar o objeto de estudo, perfil do gestor, que está localizado dentro da área de ciências sociais aplicadas (Gondim, 2002).

Considerou-se que, para investigar fatos inerentes à realidade social das empresas, relacionados às expectativas quanto ao gestor ideal, seria adequada uma metodologia que estimulasse o aparecimento de idéias a respeito do que é refletido diante do fenômeno, convergindo, assim, com os propósitos do trabalho, pois ampliaria o espectro de discussão contemplado nas respostas dos pesquisados e, conseqüentemente, produziria relações diretamente qualitativas, adequadas para o amplo mapeamento do tema. Assim, a técnica de grupo focal foi considerada adequada, por possibilitar aprofundar o conhecimento sobre um tema específico e mapear as perspectivas de entendimento desse tema (Gondim, 2002).

Foi utilizado o grupo focal exploratório (Fern, 2001), permitindo a interação de idéias entre os pesquisados, dando grande amplitude ao que foi discutido, possibilitando o aparecimento de concordâncias ou discordâncias dos modelos teóricos a respeito do tema. O seu uso também permitiu testar, sem indução de respostas, os modelos teóricos sobre competências gerenciais e estratégia, permitindo a confirmação da hipótese e a avaliação da teoria (Fern, 2001). O grupo focal foi caracterizado como auto-referente, sendo ele o único instrumento de pesquisa presente no estudo, pois se queria testar uma área já conhecida da ciência num grupo novo (Morgan, 1997).

Ao optar por este método, pretendeu-se tomar um primeiro contato com a realidade sobre o perfil profissional do gestor que os maiores contratantes do Estado da Bahia desejam para suas organizações. Este tipo de técnica pode ser caracterizada também como um recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos (Veiga & Gondim, 2001).

Do ponto de vista da natureza das informações obtidas, os grupos focais têm as seguintes vantagens: a interação entre os membros estimula novas idéias a respeito do assunto em discussão; a presença de diversas opiniões estimula os participantes a buscar argumentos que normalmente não seriam lembrados caso estivessem dando um depoimento isolado; permitem observar uma simulação bem próxima do real - de uma situação social natural; a discussão provoca interação e espontaneidade já que, pelo fato de as pessoas não se conhecerem e estarem descontextualizadas das suas referências sociais e familiares, colocam-se na posição de anônimos, o que lhes permite liberdade de expressão, pois, tudo o que for dito encerra-se naquele momento, inexistindo quaisquer compromissos futuros; e por serem emocionalmente provocativas, em função da troca de

experiências e posturas entre os participantes, os grupos focais permitem aflorar reações emocionais que minimizam posturas racionalizadoras ao estilo do politicamente correto.

Neste estudo não foi medida a intensidade da ocorrência dos elementos / atributos / variáveis que foram procurados. O papel do pesquisador foi criar as circunstâncias e condições necessárias para que os elementos surgissem e pudessem ser captados, demonstrando o nível de convergência das percepções dos participantes dos grupos focais.

A amostra foi escolhida de forma não aleatória, de acordo com as premissas do estudo, pois se queria coletar informações de indivíduos capacitados a opinar sobre o tema, o que está de acordo com a proposição de Gondim (2002). Além disto foi escolhido um grupo prioritariamente homogêneo de participantes (gestores de RH e Superintendentes - que lidam com a contratação de gestores), o que de acordo com Morgan (1997) apresenta vantagens em relação a grupos heterogêneos, diminuindo o potencial de inflexibilidade de opiniões.

Este grupo foi segmentado em dois sub-grupos: indústria e comércio/serviço; que realizaram 6 sessões de aproximadamente duas horas. Neles foram representados setores importantes da economia baiana, relevantes para as matrizes de desenvolvimento do Estado. Complementando as preocupações a respeito da amostra os 84 participantes foram escolhidos de organizações diferentes, portanto havendo muitos desconhecidos, diminuindo os riscos de represálias às suas respostas e o estabelecimento de qualquer tipo de hierarquia dentro do grupo (Morgan, 1997). Cabe ressaltar ter sido zelado o anonimato dos participantes, com uma declaração expressa do pesquisador neste sentido.

Os grupos tinham de 8 a 15 participantes, e foi utilizado um roteiro de discussão, possibilitando o direcionamento da discussão em relação ao foco da pesquisa. Esse roteiro (Anexo) abrangeu também questões voltadas para a realidade do administrador de empresas que, entretanto, somente foram utilizadas para este trabalho quando, nas respostas dadas pelos participantes, foram focados os aspectos diretamente relacionados com o gestor, sendo este a pessoa que ocupa cargos de gestão, independentemente de sua formação acadêmica. As sessões foram realizadas em uma sala espelho, especialmente construída para este tipo de pesquisa, contando com todos os aspectos tecnológicos necessários, permitindo a produção de uma fita de vídeo para cada grupo realizado e possibilitando a interferência do pesquisador, que ficou colocado atrás do espelho e teve contato com o moderador

no momento da pesquisa através de um ponto disponibilizado discretamente em seu ouvido, para o caso de sentir a necessidade de explorar algum tópico em especial ou chamar a sua atenção quanto ao foco da discussão, sem que o grupo percebesse. O moderador escolhido para a condução do processo de pesquisa é mestre em administração, portanto familiarizado com as questões pesquisadas e conta com sólida experiência em grupos focais.

Atendendo aos requisitos específicos da metodologia utilizada, que prevê a necessidade de realização de grupos até o momento em que não surjam mais idéias novas nas discussões, ao final dos últimos grupos realizados foi percebido que já não havia novidades nas discussões e por isto essas demoravam menos tempo, deixando o pesquisador, portanto, satisfeito quanto ao material coletado, podendo encerrar a coleta com a convicção de que os pontos importantes para o trabalho foram devidamente discutidos.

A análise dos resultados obtidos partiu das transcrições das fitas de vídeo gravadas, e se iniciou com a codificação dos conteúdos que emergiram da conversação, presumindo que o nível de análise era o próprio grupo o que está de acordo com Bardin (1977) e Krueger e Casey (2000). Isto fez com que a resposta de qualquer participante fosse tratada como objeto de um contexto em particular propiciado pelo grupo, ou seja, o próprio grupo gerou a resposta. Essa codificação foi realizada com base em categorias previamente elaboradas, de acordo com os seguintes núcleos temáticos: escolas da estratégia e competências gerenciais.

As respostas dos grupos foram organizadas de acordo com as linhas de argumentação que apareceram no contexto da discussão. A partir delas foram identificadas as posições dos grupos sobre o tema gerando mapas analíticos. Esses mapas foram comparados entre si, permitindo a análise da convergência de idéias entre os grupos, o que está de acordo com o proposto por Gondim (2002).

A objetividade da interpretação dos resultados partiu da perspectiva hermenêutica, que considera complexo tomar um distanciamento que permita ao pesquisador exercer uma observação desvinculada dos valores e do seu lugar no mundo, quando o objeto de análise são as pessoas em suas interações sociais. Assim sendo, sua formação acadêmica, experiência de vida, opções teóricas irão influenciar o modo como os eventos são interpretados, pois o sentido das interpretações é construído socialmente, na relação dialética da pessoa com a cultura e a compreensão deste



contexto é fundamental para considerar a ação ou a fala emergente em um grupo (Gondim, 2002). Para lidar com esta situação, o pesquisador permitiu que outros pesquisadores auxiliares acompanhassem o processo dos grupos de discussão em uma sala atrás do espelho e os resultados dos depoimentos foram amplamente discutidos, diminuindo espaços para interpretações das falas.

A questão principal deste trabalho é a seguinte:

Quais são as competências desejadas pelas organizações com atividades na Bahia para os seus gestores e como elas são relacionadas com as dimensões da estratégia, propostas por Vasconcelos (2001), de acordo com as escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A hipótese considerada foi:

Devido à grande importância dada atualmente pelas organizações para a dimensão estratégica da inovação, as competências mais relacionadas com esta dimensão são em maior número do que as relacionadas com as outras dimensões da estratégia.

Ao longo da pesquisa, uma segunda e importante questão emergiu, sendo incorporada ao trabalho da seguinte forma:

Será que as competências desejadas pelas organizações com atividades na Bahia para os seus gestores são as mesmas das pesquisadas no trabalho de Klemp Jr. (1999), que foca a realidade de grandes organizações americanas?

Assim, os objetivos do trabalho foram:

- Identificar quais as competências desejadas pelas organizações com atividades na Bahia para os seus gestores;
- Comparar as competências pesquisadas com as dimensões da estratégia de Vasconcelos (2001), de acordo com as escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000);
- Comparar as competências pesquisadas nos grupos focais com as pesquisadas por Klemp Jr. (1999) para identificar suas convergências.

## 1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é construído com base nas escolas da estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que apresentam diferentes propostas para o seu estudo. Elas consideram o processo de formação das estratégias, seus desafios, bem como os atores mais importantes. As abordagens vão desde as prescritivas, que consideram o gestor como o único arquiteto do processo estratégico, até as mais contextualizadas socialmente, que interpretam o ambiente como sendo o ator mais importante da estratégia, passando por reflexões sobre a mudança e a competitividade das organizações.

De acordo com Andrews (1965) a busca da vantagem competitiva sustentável passa pela construção de capacidades distintivas ou ativos estratégicos. As capacidades distintivas são baseadas em recursos flexíveis, capazes de responder às mudanças das condições ambientais, sendo, portanto, mais adequadas para ambientes competitivos dinâmicos.

Os talentos organizacionais são, por natureza, flexíveis e, portanto, a busca de capacidades competitivas dinâmicas deve estar lastreada pela utilização do potencial humano da organização. Este processo depende das capacidades individuais, que devem ser passadas para a organização até o ponto em que se tornam capacidades organizacionais.

O gestor recebe papel destacado na literatura sobre estratégia seja como o seu arquiteto, como elemento articulador do aprendizado organizacional ou como mediador da relação da organização com o ambiente e com os interesses dos demais atores internos. Desta forma, a depender da escola da estratégia, são propostos diferentes desafios para ele, os quais exigem determinadas competências para que seja bem sucedido.

A literatura que trata sobre competência gerencial aborda características desejadas no gestor, para que ele tenha êxito nos seus desafios, contribuindo para o sucesso da sua organização. Elas devem estar alinhadas com a perspectiva estratégica organizacional, por isto este trabalho apresenta o referencial teórico dessa literatura, comparando-a com a da estratégia e apontando as suas convergências, para permitir que ocorra este alinhamento.

A apresentação dos resultados da pesquisa realizada também segue a linha de comparação das competências desejadas pelas organizações pesquisadas, com as sugeridas na literatura sobre competências gerenciais e com as dimensões de análise das escolas de estratégia organizacional. Além disto são apresentadas peculiaridades dos perfis relacionados aos gestores da indústria e os de comércio e serviço.

Na conclusão, ressalta-se como se dá a convergência entre o que as organizações desejam dos seus gestores e o que é proposto pelas literaturas sobre competência gerencial e da estratégia. Além disto, são sugeridas propostas de pesquisas posteriores para aprofundamento do tema.

Assim, este trabalho está dividido da seguinte forma:

- Introdução (Capítulo 1): apresentação do trabalho e da metodologia;
- Discussão da literatura sobre estratégia (Capítulo 2): enfoque nas propostas das escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000);
- Discussão da literatura sobre competências gerenciais (Capítulo 3): apresentação de propostas de classificação das competências e da pesquisa de Klemp Jr. (1999);
- Discussão das literaturas sobre estratégia e competências gerenciais em conjunto (Capítulo 4): análise dos pontos convergentes entre ambas;
- Apresentação dos resultados da pesquisa de campo (Capítulo 5): análise dos resultados de acordo com as dimensões das escolas da estratégia propostas por Vasconcelos (2001) e comparação com a pesquisa de Klemp Jr;
- Conclusão e recomendações (Capítulo 6): ponderações finais sobre o trabalho, seus limites e propostas de novas pesquisas.

## 2 ESTRATÉGIA E CONSTRUÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

A origem da estratégia é muito antiga e vem sendo utilizada pelo homem desde os seus primórdios, em atividades como: caçar, estabelecer territórios ou obter a liderança do grupo, entre outras. Os antigos gregos criaram o termo "Estrategos", significando a arte de um magistrado ou comandante-chefe militar (Ghemawat, 2000).

Já na China antiga, Sun Tzu escreveu, em seu tratado estratégico, A Arte da Guerra: "Diz-se, portanto, que aquele que conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não ficará em perigo diante de centenas de batalhas. Aquele que não conhece o inimigo mas conhece a si mesmo, às vezes, vence, às vezes, perde. Aquele que não conhece o inimigo nem a si mesmo, invariavelmente, perde todas as batalhas" (Day, Reibstein e Gunther, 1999).

Numa concepção econômica de ambiente estratégico, nota-se que ele é composto por fatores como: políticas governamentais, desenvolvimento tecnológico, nível de concorrência do mercado servido, comportamento dos clientes, impactos ecológicos, entre outros, que afetam as organizações contemporâneas na luta pela perpetuação da sua existência. Essa realidade é interagida com os aspectos internos da organização (arquitetura organizacional, ativos, cultura, clima, competências, entre outros) para formação e entendimento total do fenômeno estratégico. De acordo com influentes autores, "A estratégia econômica pode ser vista como a união entre qualificações e oportunidade que posiciona uma empresa em seu ambiente" (Christensen, Et. Al., 1982).

Tornou-se, então, necessário organizar o estudo da estratégia e para isto acadêmicos propõem formas de agrupar as suas idéias em modelos chamados meta-teóricos. Dentre eles Doz e Prahalad (1991) identificam quatro correntes teóricas: clássica, sistêmica, processual e evolucionária. Vasconcelos e Cyrino (2000) propõem uma classificação baseada em dois eixos principais: estudos segundo a concepção das origens da vantagem competitiva e abordagens segundo a premissa da concorrência.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) propõem o modelo que será a base meta-teórica deste trabalho. Ele é composto de dez escolas diferentes, separadas conforme as suas idéias e de forma mais ou menos cronológica, mas que são consideradas como partes de uma realidade, que, para ser compreendida, deve juntá-las como peças de um quebra-cabeça.

Com base em pesquisa realizada com 195 empresas, Vasconcelos (2001) propõe que nove das escolas de estratégia definidas no modelo meta-teórico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel podem ser analisadas em três dimensões, como segue:

**Dimensão intencional da estratégia:** Agrupando as escolas do Design, Planejamento e Posicionamento sendo que o foco nesta dimensão da estratégia leva a privilegiar modelos enquanto construções lógicas de interpretação da realidade;

**Dimensão de inovação da estratégia:** Agrupando as escolas de Empreendedorismo, Cognição e Aprendizagem que visualizam a estratégia como um processo essencialmente emergente enfocando visão, inovação, mudança, “insight”, coragem e aprendizado;

**Dimensão do contexto social da estratégia:** Agrupando as escolas do Poder, Cultura e Ambiente que consideram a estratégia como um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais.

Esta classificação não considera a escola da configuração, que apresenta uma proposta de agrupar as demais, de acordo com o momento apropriado para a aplicação das suas premissas.

A seguir, será apresentado o modelo meta teórico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) segundo as dimensões propostas por Vasconcelos (2001) :

### **DIMENSÃO INTENCIONAL DA ESTRATÉGIA**

As primeiras abordagens acadêmicas sobre a estratégia propõem que ela seja concebida de forma intencional pela organização. Para isto são apresentados modelos de sua análise e do ambiente, além de processos de formação da estratégia, que deve ser concebida previamente à ação. A construção da estratégia é planejada e depende da capacidade do gestor em lidar com ferramentas gerenciais voltadas para a estratégia, além de ter habilidade crítica para entender os fatores estratégicos.

## **Escola do Design**

A primeira escola identificada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a do *Design*, cujos primeiros dois livros influentes foram escritos na Universidade da Califórnia em Berkeley (EUA) e no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (EUA): *Liderança em Administração* (Selznick, 1957), introduzindo a noção de *competência distintiva* e *Estratégia e Estrutura* (Chandler, 1962). O livro, porém, mais influente desta escola, foi *Política de Negócios: Textos e Casos* (Learned, Christensen, Andrews e Guth, 1965), escrito pelo grupo de administração geral da escola de Harvard.

A principal sugestão da Escola do Design é "Estabelecer Adequação" (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000) entre os fatores externos (ameaças e oportunidades) e os internos (forças e fraquezas) da organização, materializados na famosa matriz SWOT. Outros fatores considerados importantes são os valores gerenciais e a responsabilidade social, resultando no estabelecimento da missão, visão e valores da organização.

O processo de criação das estratégias das organizações, de acordo com esta abordagem, deve ser um processo deliberado que começa na avaliação das oportunidades e ameaças, comparando-as com as forças e fraquezas da organização, que são as competências distintivas, resultando na elaboração do conjunto de estratégias factíveis. Uma vez acordada a melhor opção, ela é implementada. O executivo somente tem consciência da estratégia tornando-a o mais explícita possível (Andrews, 1981). A formulação da estratégia é uma aptidão adquirida, logo, não natural, ou intuitiva, podendo ser aprendida formalmente.

A construção da estratégia está restrita a um grupo seletivo dentro da organização (os pensadores), tendo o principal executivo um papel de destaque, sendo dotado de extrema capacidade de definir os pontos importantes para análise, normalmente auxiliado por algum tipo de consultoria externa. Cabe a ele, também, definir todo o processo de concepção da estratégia, coordenando todos envolvidos na sua criação, bem como o processo de implementação da estratégia, que lhe é, invariavelmente, reportada na sua evolução. Os demais membros da organização e que lhes são externos ficam excluídos do processo estratégico e a estrutura é definida como fruto da estratégia.

Seu desafio, portanto, é, em grande medida, analítico, cabendo ao pensamento preceder à ação para enfrentar com competência o desafio de entender o ambiente e relacionar os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo a estratégia adequada. Além disto, a Escola do Design aborda os valores do gestor e sua responsabilidade social, que são influentes na estratégia.

Considera-se, por esta premissa centralizadora do processo de estratégia, que cabe ao gestor sintetizar as principais premissas estratégicas e condensa-las num produto simples e inteligível para a organização como um todo.

O restante da organização pratica uma posição submissa e contemplativa do processo, pois lhe caberá apenas implementá-la operacionalmente, apoiando o executivo principal nas suas análises (com dados) e escolhas (com ações). A posição de principal executivo é bastante solitária, sendo ele o "artesão" de um processo único. Ele define a estrutura que será necessária para a materialização da estratégia: "Até que conheçamos a estratégia, não podemos começar a especificar a estrutura apropriada" (Andrews, 1965).

### **Escola do Planejamento**

A segunda escola proposta pela tipologia surgiu também na década de 60, com a publicação do livro *Estratégia Corporativa* (Ansoff, 1965), mas ganhou espaço na década de 70 do século passado, sendo identificada como a Escola do Planejamento. Sua produção contempla muitos artigos, livros e outros tipos de publicações no meio acadêmico e de negócios, tendo atuação destacada autores como Ansoff, McDonnell, Lorange, dentre outros. Várias consultorias também têm modelos de planejamento estratégico.

O processo de intervenção estratégica da Escola do Planejamento, desde o início da sua formulação teórica na década de 60, é bastante elaborado. Na maioria dos modelos existentes parte-se da matriz SWOT, dividindo-o em etapas claramente delineadas, articulando-as com listas de verificação, dando ênfase especial à fixação dos objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final. A capacidade de previsão é um elemento central desta escola: "prever e preparar" estão na sua filosofia, o que está associado à construção de cenários para visualização dos ambientes alternativos em que a organização irá trabalhar.

A influência da área financeira da organização é presente em conceitos trabalhados por esta escola, como: retorno sobre investimento, análise de riscos, curva de valor e criação de valor para o acionista, tornando-a particularmente popular na comunidade de planejamento, preocupada com o valor contábil e de mercado da empresa e o custo do valor líquido (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Após uma intensa fase inicial de adoção pelas organizações das suas ferramentas, esta escola sofreu pesadas críticas sobre a viabilidade do seu processo e premissas. Quanto ao processo, sua abordagem começou rígida, com ciclos anuais de revisão, bastante criticados devido à exigência de ambientes estáveis durante a elaboração da estratégia, pois sua concepção previa a finalização de todas atividades relacionadas à sua elaboração para só, então, ser implementada. Segundo Ansoff e Mcdonnell (1993), os ciclos anuais não se mostraram benéficos à prática empresarial, e a resposta para as mudanças ambientais deve ser dada pela administração estratégica, que deve ser constantemente exercitada.

Em muitas empresas onde foi implementado o planejamento estratégico foi associado a preenchimentos de documentos e sobrecarga de trabalho para os executivos. Em contrapartida, na década de 90, Ansoff e Mcdonnell afirmaram: "Após vinte anos de aceitação demorada e dificuldades, o planejamento estratégico está sendo progressivamente adotado pelas empresas" (Ansoff e Mcdonnell, 1993). Para eles, o processo de planejamento estratégico deve ser usado pelas organizações, principalmente em tempos de turbulência acentuada, pois implica num questionamento e comparação da organização com relação ao ambiente, que é benéfico para as intenções estratégicas.

O caráter sistemático da estratégia é presente nesta escola, sendo que "A administração estratégica é um enfoque sistemático e uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas." (Ansoff & Mcdonnell, 1993).

A criação da vantagem competitiva, de acordo com a abordagem da escola do planejamento vem da adequada resposta da organização ao nível de turbulência no qual ela está inserida, que tende a ser muito turbulento atualmente, priorizando características ligadas à criatividade e flexibilidade organizacional, potencializando as respostas descontínuas e empreendedoras ao ambiente.



Os desafios para os gestores estão na correta identificação do nível de turbulência ambiental, no entendimento das mudanças das condições ambientais, na complexa construção de uma organização capaz de lidar com as variáveis ambientais e no sucesso na liderança desta organização para o alcance dos objetivos estratégicos através do processo de planejamento estratégico.

Assim, a Escola do Planejamento tem uma tendência em priorizar os aspectos analíticos da gestão, que deve ser dotada de características como capacidade de análise para enfrentar com competência o desafio de entender o ambiente e identificar o seu nível de turbulência, para estabelecer a estratégia adequada e domínio das ferramentas de gestão e planejamento existentes.

### **Escola do Posicionamento**

A terceira escola é a do posicionamento, que ganhou espaço na década de 80 do século passado, influenciada por conceitos econômicos, principalmente os da Organização Industrial. Para ela, a estratégia também definida de acordo com os fatores ambientais, definidos pela configuração da indústria onde a organização está inserida. Nas suas idéias está ressaltada a importância de focalizar o conteúdo das estratégias.

Nesta escola existem poucas estratégias-chave desejáveis numa determinada indústria. As genéricas são as baseadas na qualidade, no custo ou no foco de mercado e ao optar e ser bem sucedida, na implementação de uma delas, a organização estará bem posicionada, aumentando as suas defesas contra concorrentes ou novos entrantes.

Com base nessas premissas foram construídas várias ferramentas de análise dedicadas a ajustar a estratégia às corretas condições vigentes da indústria. Dentre elas estão as matrizes do Boston Consulting Group – BCG, General Electric – GE, Mckinsey, além dos modelos de cadeia de valor, cinco forças, PIMS, bem como a aplicação da teoria dos jogos e dos conceitos de defesa de território.

Um trabalho muito influente nesta escola é o de Porter (1991) que criou alguns modelos conceituais de análise nos quais a influência dos fatores ambientais e das características da indústria, como barreiras à entrada, à saída, nível de tecnologia, influenciam o posicionamento estratégico da

organização, que poderá se comportar de acordo com as estratégias genéricas - custo, qualidade e foco.

Porter também criou o modelo de cadeia de valor, que considera as atividades primárias da organização (logística para dentro, operações, logística para fora, marketing e vendas e serviço), que são apoiadas pelas de suporte (suprimento, desenvolvimento de tecnologia, recursos humanos, e infra-estrutura). Essas atividades devem ser gerenciadas pela organização para obtenção da sua margem, o que implica na identificação e potencialização dos principais pontos de geração de valor do negócio (Porter, 1985).

Além das propostas de Porter, a Escola do Posicionamento tem outras abordagens estratégicas, como, por exemplo, a base de dados PIMS (significando: impacto das estratégias de mercado no lucro). Foi criada pelo grupo de estudos de estratégia da Escola de Negócios de Harvard, em conjunto com Instituto de Planejamento Estratégico, no início da década de 70, mapeando o comportamento de algumas variáveis consideradas definidoras dos retornos sobre os investimentos pelos seus criadores, como: quantidade de concorrentes do mercado servido, participação de mercado dos principais concorrentes, nível de sindicalização dos empregados do setor, valor unitário das transações entre fornecedores e compradores, velocidade de inovação tecnológica, entre outras. Suas idéias foram lançadas em livro por Buzzel e Gale (1991). Nele os autores analisaram a PIMS e tentaram definir princípios básicos de estratégia, baseados nos retornos sobre investimento de empresas participantes da base. Fatores como nível de sindicalização, valor unitário de compra, idade média dos produtos, tamanho da empresa, dentre outros são considerados como influenciadores dos retornos das empresas, que devem considerá-los ao elaborar as suas estratégias. Para esta corrente, um bom analista estratégico pode atuar em qualquer negócio (Schoeffler, 1980).

A proposta das matrizes de análise (SOWT, GE, Mckinsey, etc.) é de que alguns fatores, como participação de mercado, crescimento do mercado, crescimento de vendas, entre outros, servem para proteger a empresa e no longo prazo, ela deverá encontrar o "mix" ideal de negócios que possibilite a preservação da corporação.

Diante da variedade de modelos de análise encontrada na Escola do Posicionamento, pondera-se que, para ela, o papel do gestor é o de utilizar as ferramentas gerenciais para interpretar de forma

eficaz o ambiente competitivo, identificando as relações corretas e formulando estratégias vencedoras para obter posições competitivas "confortáveis" dentro do contexto estratégico. Seu principal desafio portanto é também analítico, atuando num contexto com forte influencia de fatores econômicos pautados na Organização Industrial, determinantes da realidade estratégica e com o objetivo de obter o melhor posicionamento para a organização.

Seu perfil então assume traços de analista, baseado em conhecimentos econômicos com a aplicação da lógica de um "jogador" racionalmente eficaz. Ele deve também dominar as ferramentas gerenciais propostas pela escola para seleção das estratégias adequadas.

## **DIMENSÃO DE INOVAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

A segunda dimensão das escolas considera que o processo estratégico é marcado pela inovação, seja ela concebida através da coragem de um empreendedor com limitações cognitivas ou pelo aprendizado organizacional, sendo este um processo complexo que lida com o conhecimento na organização como fonte da vantagem competitiva. Nela estão as escolas: empreendedora, cognitiva e do aprendizado. O maior desafio proposto por elas para o gestor é o de posicionar sua organização diante de um mundo complexo e dinâmico, no qual a inovação é parte fundamental, para que ela tenha sucesso no longo prazo.

### **Escola Empreendedora**

A primeira escola desta dimensão e a quarta proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a empreendedora. Parte do seu enfoque evoca a imagem do grande capitalista, de acordo com a visão de alguns autores de economia para os quais o papel deste tipo de gestor tem grande impacto na sociedade. Outra parte se dedica ao estudo do empreendedor e do processo de construção da visão.

Para Schumpeter (1950), economista estudioso do empreendedorismo, não é a maximização dos lucros que explica o comportamento corporativo, mas as tentativas de criá-lo, através da noção de destruição criativa, na qual o maior problema do capitalismo não é o de administrar as estruturas existentes, mas coloca-las em movimento. Este é o papel do empreendedor, colocando em

evidência a visão, a criatividade e a mudança. Nesta proposta o indivíduo deixa de ser empreendedor quando pára de inovar.

Esta última premissa não é compartilhada por outros autores como Drucker (1970) para quem a própria administração é, por natureza, empreendedora e, neste caso, abre-se espaço para que outros atores, além do capitalista, ocupem a posição de empreendedor, como o gerente ou o líder inovador de uma empresa de propriedade de outros.

O aspecto central do estudo do empreendedorismo pressupõe, uma liderança baseada na visão estratégica de uma pessoa com a capacidade de motivar outras para alcançá-la. Para identificar as características dos empreendedores de sucesso esta escola estuda sua personalidade.

De acordo com a abordagem de Fillion (1999), dedicada ao estudo do empreendedor, o seu perfil é de um pró-ativo transformador visionário da realidade que o cerca, com grande liderança sobre os seus seguidores. Nesta definição cabe a noção tanto de "entrepreneurship" (empreendedorismo), quanto de "intrapreneurship" (empreendedor interno), pois qualquer participante da organização pode assumir esta postura empreendedora. Seu objetivo é o de encontrar oportunidades constantemente para, a partir delas, transformar suas visões em realidade. Sua estratégia é ao mesmo tempo deliberada e emergente, pois ele parte da sua visão para, durante o contato com a realidade, ajustá-la às necessidades, pois está sintonizado com as mudanças ambientais.

Para realizar esta tarefa, o empreendedor deve ter uma profunda visão do negócio e do mercado, com a necessidade de liderar e realizar, aproveitando oportunidades e aceitando riscos moderados. Sua abordagem é criativa e flexível diante das mudanças, constantemente associada à inovação. Além disto tem a propensão de tomar decisões, com grande confiança na própria capacidade. Ele, por outro lado, comporta-se de modo individualista e com ressentimento em relação à autoridade.

Sua figura muitas vezes é caricaturada de forma solitária, assumindo a função de um "grande pai" da organização, passando para ela os seus ensinamentos. A estratégia, portanto, é formatada na cabeça do líder e pode ser modificada a qualquer momento, de acordo com sua percepção da realidade.

## Escola da Cognição

A escola da cognição trabalha com o processo de formação das estratégias na mente do estrategista. Este processo é focado de duas formas diferentes, sendo a primeira uma abordagem mais objetiva, que considera a sua percepção como uma captação da realidade e a segunda, mais subjetiva, considera essa percepção como uma interpretação desta realidade. Para ambas correntes, coloca-se a questão de que a maioria dos estrategistas é de autodidatas, e portanto, as suas estruturas de conhecimentos e raciocínios mentais são formadas principalmente pela experiência direta (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Na linha da primeira corrente, para Simon (1947), a realidade é por demais complexa para que o ser humano a absorva integralmente e a tomada de decisões é considerada como um processo que se esforça para ser racional, mas não é propriamente dito racional. Desta noção surge uma literatura sobre pré-disposição e julgamento, que considera como o homem se comporta diante da realidade, através dos seus processos de tomada de decisão (Makridakis, 1990).

Questões como as verdades culturalmente aceitas, o poder das informações mais recentes sobre as mais antigas, além dos efeitos das metáforas sobre o processo de construção do pensamento são estudadas, considerando os seus efeitos nas decisões organizacionais. O aumento do comprometimento, por exemplo, induz à tendência de aumentar investimentos em projetos que apresentam resultados inexpressivos (Staw, 1976). Este tipo de "armadilha", pode tornar a organização presa a premissas que a impedem de mudar o seu modo de se relacionar com o mundo, na medida em que ele muda à sua volta.

Ainda dentro dessa perspectiva de análise, a cognição é analisada como um processamento das informações, que pode ser dotado de defeitos causados por filtros e distorções sobre a realidade. Como o alto executivo normalmente se ocupa de grande quantidade de informações sobre áreas distintas da atividade da organização e não dispõe de muito tempo para estudá-las, força seus subordinados condensarem as informações utilizadas nas tomadas de decisões. Isto distorce a realidade e as bases para esse exercício, tornando essas decisões perigosamente afetadas.

Focando o processo de construção das análises dentro da mente do executivo, os mapas mentais são utilizados por eles quando estão analisando as situações estratégicas. Esses mapas são relacionados

com os sistemas de categorização e priorização da realidade dentro do raciocínio individual do executivo. Muitas das relações analíticas construídas são fruto do próprio mapa, calcado de forma acentuada em aspectos tácitos, dificilmente verbalizados. Os executivos mais experimentados têm, ou teriam, em suas mentes muitos mapas causais, com profundos impactos em seus comportamentos, que são ampliados com as experiências de vida, sendo base para intuições pessoais sobre a realidade.

Focando o lado criativo das estratégias, a intuição é considerada por Shimizu (1980) como uma capacidade de obter instantaneamente a compreensão de toda a estrutura de novas informações. Este é um momento de inspiração, com impactos na realidade organizacional, mas como ele não ocorre corriqueiramente, a vida nas organizações é tomada de tempos em tempos por novidades revolucionárias. O estudo da estratégia deve, portanto, compreender como os estrategistas conseguem sintetizar quantidade muito grande de informações intangíveis em novas perspectivas, o que ainda não foi satisfatoriamente estudado (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Essa perspectiva criativa da estratégia é colocada pela escola da cognição, bem como as interpretações surpreendentes da realidade e a capacidade da organização desaprender, para a adaptação às novas realidades.

Considerando o processo cognitivo como referente a uma realidade grupal, apresenta-se a abordagem das molduras, que são construídas em processos de interação social e interferem nas abordagens de análise das situações estratégicas. Desta forma, diferentemente dos mapas, que pertencem ao indivíduo, as molduras pertencem ao grupo. Para lidar com os problemas de restrição de análise causada por molduras muito estreitas, os gestores devem ampliar ao máximo o seu repertório de molduras, com visões alternativas de mundo, para não serem aprisionados por nenhuma delas. Isto é conflitante com a necessidade de foco da atuação gerencial, colocando-se em questão a problemática dos conhecimentos genéricos, versus especializados.

A Escola da Cognição preocupa-se com a experiência decorrente da vida do gestor e em como as suas interpretações e intuições afetam as estratégias organizacionais. O poder criativo e a flexibilidade são também considerados importantes, resultando em inovações, fundamentais em contextos de mudança, o que é positivamente relacionado com a abertura de conceitos da mente do gestor, fruto de experiências heterodoxas. O processo cognitivo da estratégia também implica em

construções grupais da realidade, cabendo ao gestor a responsabilidade de comunicar a sua visão de mundo para todos e transformá-la em uma realidade coletiva.

Os problemas relacionados ao comprometimento com premissas equivocadas, bem como o seu aumento em função do maior investimento nessas premissas, são considerados pela Escola da Cognição. Ela também discute as questões relacionadas aos conhecimentos genéricos em contrapartida aos especializados, considerando os seus impactos nas estratégias organizacionais.

### **Escola do Aprendizado**

As raízes da escola do aprendizado começam com Lindblom (1959), continuando a sua produção com Quinn (1980), Argiris (1991), Senge (1990), Nonaka e Takeuchi (1997), Prahalad e Hamel (1995), entre outros. Sua proposta considera que as estratégias das organizações são na realidade aprendidas durante o tempo e não formatadas intencionalmente. O ambiente turbulento vivenciado pelas organizações evoca posturas flexíveis, priorizando a sua capacidade de aprendizado diante de situações descontínuas e turbulentas.

De acordo com a visão incrementalista de Quinn (1980), as estratégias de aprendizado organizacional são coordenadas pelo gestor. Segundo o autor, elas são aprendidas de acordo com ajustes realizados pelos gestores no comando das suas organizações diante dos resultados observados na realidade. Assim, a equipe de altos executivos é considerada arquiteta principal da estratégia.

Ela deve liderar a organização para a direção estratégica de forma consciente, criando compromisso psicológico dos demais, liderando o sistema formal de informação. Os ajustes estratégicos são realizados através de um processo de aprendizado consciente. Ela deve estar receptiva para a modificação de opiniões ou abordagens de acordo com as mudanças verificadas no ambiente. Sua posição, portanto, é ao mesmo tempo reativa e ativa, quando implementa as estratégias, mas também as relaciona com o ambiente com o objetivo de adequação.

Segundo Noda e Bower (1996), as estratégias organizacionais são criadas principalmente pelos gestores de linha de frente e de nível médio, que estão mais perto das realidades organizacionais. Os gestores estratégicos devem ter uma boa percepção da viabilidade das estratégias propostas

pelos executivos médios, exercitando a comunicação passiva e depois apoiando as iniciativas consideradas mais promissoras em sua opinião. A estratégia é concebida, então, de forma emergente, ou seja, é aprendida. O verdadeiro aprendizado, entretanto, é construído quando os agentes refletem sobre o que fizeram (Weick, 1979).

Conforme demonstrado acima, para a escola do aprendizado o papel da liderança não é o de preconceber as estratégias de forma deliberada, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual as novas estratégias podem emergir. Portanto a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Sendo assim, a maior parte da sua literatura vê o aprendizado sob o ponto de vista do processo, com seu foco principal no gerenciamento de mudanças ao invés da estratégia em si.

Numa concepção de como se dá a geração do aprendizado organizacional, Nonaka e Takeuchi (1995) consideram o conhecimento tácito de fundamental importância para a sua criação. O conhecimento tácito é criado através da experiência e é muito difícil de ser traduzido em palavras, ou sistematizado. Seu benefício está ligado à compreensão do negócio por parte do gestor. Os gerentes ocidentais teriam que dar mais valor para as possibilidades informais de aquisição do aprendizado organizacional, que por muitas vezes apresentam composições mais ricas do que as conseguidas através das formas tradicionais, como manuais, livros ou palestras.

Essas possibilidades de aquisição do aprendizado podem vir de intuições, metáforas, palpites ou outras formas subjetivas de colocar as situações, que interferem no processo de aprendizado organizacional, com forte inter-relação com o perfil de quem está envolvido no processo de comunicação. O homem tem papel fundamental neste tipo de processo e deve ser considerado de forma holística, considerando todos aspectos da sua cultura, formação e qualidades para o adequado entendimento do potencial desta base de conhecimentos.

Um desafio para o gestor é a construção do aprendizado organizacional a partir do individual, de forma que ele seja independente das pessoas que compõem a organização, mas se alimente de novos conhecimentos produzidos ou adquiridos pelos indivíduos que compõem o sistema. Desta forma, ele é elemento chave na tarefa de sintetizar o conhecimento tácito dos funcionários da linha de frente e também dos altos executivos, tornando-os explícitos e incorporando-os a novos produtos



e tecnologias (Nonaka e Takeuchi, 1995). A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional em adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento e como este é criado pelos indivíduos. Cabe à organização facilitar o aprendizado, apoiando e cristalizando o individual, amplificando-o, cristalizando-o e sintetizando-o ao nível do grupo através da comunicação.

O gestor deve estimular o clima organizacional para a criação de condições favoráveis ao processo de aprendizado contínuo. Isto pode ser feito através de uma pressão positiva sobre a equipe, estimulando o alcance de metas audaciosas, porém possíveis. Para que isto seja possível, o gestor deve ser líder do processo com capacidade de convencimento, gerando também o consenso diante das suas propostas. A equipe deve acreditar nele.

Prahalad e Hamel (1995) consideram que a estratégia depende do aprendizado e este da criação de competências essenciais na organização. Elas são formadas pelos recursos humanos, que devem estar bem posicionados para enfrentar a concorrência. As características que definem se uma competência é central são as seguintes: ela provém de um acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, contribui significativamente para os benefícios percebidos pelos clientes e é de difícil imitação por parte dos concorrentes.

A competência central da organização deve estar associada a uma intenção estratégica que una os funcionários em torno de uma visão que dê coerência aos comportamentos diante das incertezas ambientais. Ela é influenciada pelos seus gestores que interferem na cultura organizacional e devem estar à frente do seu processo de capacitação estratégica.

Segundo Senge (1998), a visão sistêmica é a base das disciplinas do conhecimento, que serão o caminho para a organização construir o aprendizado organizacional. O domínio de si é de fundamental importância para que o gestor consiga ter atuação positiva diante dos desafios organizacionais. Isto está de acordo com a abordagem de Argyris (1991), na qual o profissional deve ter auto-conhecimento para contribuir com a organização no caminho para a excelência das suas atividades.

O gestor, portanto, deve estar voltado para a construção de vantagens competitivas da organização no longo prazo. Para isto ele deve ter uma postura flexível diante das mudanças e de aprendizado individual e coletivo, vivenciando uma ampla gama de experiências.

Ele deve ter também visão sistêmica de mercado e do negócio para identificar tendências, ser um bom articulador do conhecimento com a postura de educador, comunicando-se, liderando o processo formal de informação e criando comprometimento na organização, além de atuar como líder diante das estratégias. Ele deve, finalmente, ter domínio de si e auto-conhecimento.

### **DIMENSÃO DO CONTEXTO SOCIAL DA ESTRATÉGIA**

Esta dimensão das escolas da estratégia considera as influências dos vários agentes que têm participação nas decisões organizacionais e como isto afeta as estratégias. Assim as forças dos grupos dentro de uma organização devem ser consideradas, bem como sua cultura, além dos fatores contextuais apresentados pelo ambiente.

#### **Escola do Poder**

A escola do poder trabalha com o fato de que as organizações são compostas por pessoas, que têm relacionamentos sociais e interesses que são defendidos pelos seus comportamentos diante das situações vivenciadas. Assim, não é possível formular, ou mesmo implementar estratégias ótimas, pois as metas concorrentes dos indivíduos e coalizões garantem que qualquer estratégia pretendida será perturbada e distorcida a cada passo do caminho (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

A estratégia passa a ser considerada como fruto da interação de vários agentes, afastando a idéia de que uma pessoa, ou uma equipe homogênea, a cria. Ela não é necessariamente ótima, uma vez que interesses conflitantes interferem na sua formulação.

Numa perspectiva interna, quase todas as organizações são influenciadas por este processo político, que é potencializado em momentos de mudanças difíceis. Quanto mais importante e mais descentralizada a organização, também torna mais provável a ocorrência de manobras, o que pode dificultar a organização em chegar a qualquer estratégia, seja ela emergente ou deliberada. Segundo

Cyert e March (1963), devido ao processo político interno, as organizações podem tomar decisões, mas parecem não poder formular estratégias.

Considerando os aspectos negativos da política, ela é divisiva e onerosa, consumindo energias que poderiam ser focadas para o atendimento das necessidades dos clientes, além de poder paralisar a organização, com reflexos contra a sua competitividade.

Por outro lado, é um processo de seleção natural, em que os membros mais fortes da organização são colocados em posições de liderança. Ela também favorece a discussão aprofundada das questões organizacionais, podendo estimular mudanças necessárias que não seriam propostas pelos sistemas legítimos, sendo um caminho para a execução de mudanças. O gestor deve reconhecer o poder dos sistemas paralelos na organização e aprender a administrá-los, devendo utilizar os instrumentos políticos gerenciais existentes.

Numa perspectiva externa, a política pode ser usada para a organização se proteger das mudanças ambientais, adequando o ambiente às suas capacidades. Para isto ela deve interpretar os sinais de mercado e seus movimentos competitivos (Porter, 1980). As redes são estratégias políticas de atuação no ambiente externo que aproveitam interesses comuns de organizações diferentes.

Para a escola do poder o gestor deve estar atento ao lado político da formação das estratégias, tendo habilidade em lidar com interesses conflitantes e construir, dentro do processo de negociação, condições para o sucesso da organização. Empatia, capacidade de persuasão são importantes para o perfil do gestor de acordo com a abordagem da escola do poder. Ele também deve ter habilidades de relacionamento.

Cabe ao gestor avaliar os impactos das suas manobras políticas dentro do ambiente estratégico, considerando quais as alianças necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Dentro de um ambiente complexo, as organizações optam, muitas vezes, pela abordagem de rede.

## **Escola Cultural**

A escola cultural considera que o processo de formação de estratégias é afetado pelo lado social da organização. Enquanto, na escola do poder, os indivíduos eram considerados de forma desagregada, nesta fazem parte de uma entidade institucional com valores, crenças, rituais e símbolos em comum, compartilhando também os mesmos interesses e a mesma ideologia. A cultura organizacional, portanto, forma um processo de cognição coletiva.

A identidade cultural da organização coopta os que nela chegam, aculturando-os e socializando-os de forma, muitas vezes, tácita e subliminar, fazendo com que os seus membros possam descrever apenas as crenças que sustentam a cultura, ao passo que as origens dessas explicações podem permanecer obscuras. Em consequência disto a estratégia assume uma forma de perspectiva, baseada nas intenções coletivas, que nem sempre são verbalizadas ou explicadas, o que se reflete nos recursos ou capacidades da organização (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel 2000). A cultura e a ideologia não estimulam tanto as mudanças estratégicas na organização, induzindo-a a transitar dentro do escopo coletivamente construído.

A cultura, portanto, influencia a tomada de decisões estratégicas, agindo como filtro perceptivo da organização para com o ambiente, o que em consequência leva a organizações com culturas diferentes, mas, que operam no mesmo ambiente, a atuarem de forma distinta. A cultura também influencia em resistências estratégicas, pois as crenças enraizadas profundamente na cultura e as suposições tácitas agem como barreiras internas às mudanças fundamentais.

Superar essas barreiras é fundamental e os executivos devem aceitar, como parte principal da cultura organizacional, a importância da flexibilidade e da inovação (Lorsch, 1986). A contratação de diretores externos, que façam a proposição de críticas instigantes contra o “status quo” existente, é uma forma sugerida de conseguir libertar a organização de um prisma de análise do ambiente enviesado pela sua cultura. As mudanças radicais na estratégia precisam ser baseadas em mudanças fundamentais na cultura (Bjorkman, 1989).

A cultura, por outro lado, pode ser um elemento-chave de diferenciação, sendo a longo prazo, talvez, a melhor proteção organizacional para a inibição da imitação da estratégia de uma organização. Isto ocorre porque a cultura encoraja a produção de resultados únicos, além de conter

grande ambigüidade casual, tornando-a difícil de entender e de reproduzir, até mesmo para pessoas dentro da empresa (Barney, 1986).

Ela também pode ser usada como a estabilidade necessária para as organizações se direcionarem, uma vez que o ambiente externo muda constantemente e se elas tentam segui-lo mudam perpetuamente de definição e direção (Grant, 1991).

O gestor é um dos fatores influentes na formação da cultura da organização, o que pode ser materializado com exemplos como o de Alfred Sloan, executivo chefe da General Motors nos seus primeiros anos. Querendo dar o tom de suavidade às tomadas de decisões da GM, avisava sistematicamente a todos executivos envolvidos em qualquer reunião de trabalho o que seria tratado nas suas apresentações, chegando a enviar mais de três vezes o mesmo texto para não haver a possibilidade da desinformação.

Segundo os desafios propostos pela escola cultural, o gestor deve ter a capacidade de construir uma cultura rica e diversificada na organização. Para isto ele deve saber lidar com culturas diferentes, para que a diversidade possa ser utilizada como fonte de vantagem competitiva, protegendo-a de eventuais mudanças no ambiente. Isto dificulta também a imitação das capacidades distintivas por parte de concorrentes.

Por outro lado, para gerar mudanças profundas na estratégia, o gestor deverá ser capaz de mudar a cultura existente, adaptando-a aos desafios ambientais.

### **Escola Ambiental**

A escola ambiental considera a estratégia de maneira reativa ao ambiente, que é o ator central do processo estratégico, condicionando as opções da organização às suas influências. A sua capacidade de reagir ao ambiente será decisiva para o sucesso estratégico. Caso não consiga responder às forças ambientais, será eliminada.

Ela tem suas raízes na teoria da contingência, que descreve as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Segundo esta abordagem, tudo depende dos seguintes fatores do ambiente: estabilidade,

complexidade, diversidade de mercado e hostilidade (Mintzberg, 1979). O conceito de ambiente engloba as interações entre fornecedores-chave, clientes, agências governamentais e outras entidades reguladoras, além dos concorrentes, ampliando a sua concepção para acima dos fatores meramente econômicos.

Nesta escola, a linha da ecologia da população das organizações considera que o momento do nascimento de uma organização é muito importante para o seu sucesso. Nesse momento ela adquire vantagens competitivas, através de um processo de inovação, mas a sua sobrevivência depende da capacidade para continuar adquirindo o fornecimento adequado de recursos posteriormente. A mudança organizacional após o nascimento, na maioria das vezes, é considerada como cosmética, pois a sua estrutura básica e caráter são fixados pouco depois de nascer. Desta forma a capacidade reativa ao ambiente é condicionada muito cedo, pois as principais estruturas são fundamentais para a viabilidade de implementação das estratégias e essas estruturas são definidas no começo das atividades organizacionais.

Numa outra abordagem da escola ambiental, a linha institucional considera o ambiente como um repositório de recursos econômicos e simbólicos. Os econômicos são os ligados ao dinheiro e aos bens tangíveis, enquanto os simbólicos são representados pela reputação da organização, líderes celebrados do passado, prestígio proveniente de conexões fortes com empresas poderosas, entre outros (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Nesta concepção, a estratégia passa a ser considerada por um enfoque relacional, baseado na administração de impressões.

O ambiente é então considerado como formado por interações complexas entre fornecedores-chave, clientes, agências governamentais e outras entidades reguladoras, além dos concorrentes. A organização deve atender ao conjunto de complexas normas que dominam a prática para ter sucesso. Ao longo do tempo, existe uma tendência de convergência entre as estratégias de organizações atuantes dentro do mesmo ambiente. Isto dá origem ao isomorfismo institucional (Meyer e Rowan, 1977), que pode ser caracterizado de forma coercitiva, através de normas rígidas de conduta, ditadas pelos agentes de mercado, de forma mimética, através da prática da cópia de concorrentes bem sucedidos ou normativamente, pela influência de profissionais “experts” em suas funções.

O gestor tentará implementar estratégias que considere viáveis diante das suas percepções acerca do ambiente, das capacidades organizacionais ou suas preferências, mas as opções de definir as estruturas que suportarão as estratégias tornam-se limitadas pelas demandas do ambiente. Como estratégias diferentes exigem estruturas distintas, as opções estratégicas também são limitadas.

Para realizar as tarefas criadas pelas demandas ambientais, o gestor deverá ter a capacidade de se relacionar de forma efetiva com o ambiente, interagindo com os seus participantes e interpretando as suas normas de conduta. O sucesso estratégico dependerá da capacidade, da organização, de dar conta dessas demandas ambientais, espelhando-as de forma reativa.

### **3 AS TEORIAS SOBRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Na área de administração a literatura que trata especificamente sobre o gestor é a que aborda as questões do gerenciamento. Esta literatura percorre vários caminhos diferentes, mas seus objetivos são discutir a realidade gerencial, os fatores de sucesso gerencial, ou como o gestor pode contribuir para o sucesso da organização.

Assim, ela apresenta trabalhos de diversos autores com os mais variados tratamentos para o tema gerenciamento, que vão desde os estudos focados especificamente na liderança aos que analisam as competências que o gestor deve apresentar no exercício das suas funções.

Para Aktouf (1996) o administrador de hoje e amanhã não pode mais ignorar as leis próprias que regem a inteligência, a criatividade e a inovação. Ainda, segundo o autor, o gestor deve possuir conhecimentos rigorosos, amplos, fundamentais e variados, ou seja, ter uma sólida cultura geral, não excluindo absolutamente a especialização profissional. Essa especialização torna-se mais enriquecedora quando apoiada numa perspectiva geral que é proporcionada pela ampliação dos horizontes culturais.

Este enfoque de gerenciamento parte do mesmo pressuposto da literatura sobre estratégia, que considera fundamental o papel da inovação no contexto da competição atual, colocando o gestor como elemento central nesta discussão. A atuação gerencial está, então, fundamentada na perspectiva estratégica e as suas competências devem estar alinhadas com as estratégias organizacionais.

Em outra perspectiva sobre o gestor, Goleman (1995) considera que o QI contribui com cerca de 20% dos fatores que determinam o sucesso na vida. Os outros 80% representam outros fatores. Seu enfoque é a chamada Inteligência Emocional. Segundo o autor ela abrange talentos como a capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações, o controle de impulsos e adiamento da satisfação, a regulação do próprio estado de espírito e a capacidade de impedir que a aflição interfira nas capacidades de pensar, criar empatia e esperar.



Este enfoque está voltado para as questões humanas do gestor e como seu entendimento pode ajudá-lo a ser bem sucedido em tempos que essa perspectiva é considerada importante para as organizações. O trabalho em equipe é um arranjo produtivo bastante utilizado pelas organizações atualmente e a necessidade de entender a dimensão humana é uma questão presente neste tipo de realidade. Com o gestor entendendo a si próprio como ser humano, tem melhores condições de entender e se relacionar com os demais membros da organização, facilitando a construção de ambientes criativos, harmoniosos e inovadores, potencializando as capacidades distintas organizacionais.

Ainda segundo Goleman (1995), os cinco domínios principais da inteligência emocional são: conhecer as próprias emoções, lidar com emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos. De acordo com ele, essas cinco áreas da Inteligência Emocional podem ser desenvolvidas no ser humano e esse processo denomina-se alfabetização emocional.

Ambos autores acima citados fazem parte da literatura sobre o gerenciamento baseada em competências e de acordo com ela, as organizações desejam que os seus gestores tenham atributos ou características que facilitarão as suas atividades operacionais e estratégicas, para o alcance do sucesso organizacional. O gestor, então, é impelido constantemente a aperfeiçoar-se nos seus recursos de competência e as organizações executam, com alto grau de interesse, a procura e formação dos gestores capazes de atender às suas necessidades competitivas, investindo grandes esforços na identificação e treinamento de talentos profissionais.

Neste capítulo serão analisadas algumas dessas propostas conceituais que têm as competências como a base conceitual das questões ligadas ao desempenho gerencial. Nele serão mostradas as idéias de Aktouf (1996), Maximiano (1995), Goleman (1995), Ruas (2001), Parry (1998), Fandt (1994), Boterf (1994), Woodruff (1991) e Klemp Jr. (1999). Essas idéias serão divididas em duas seções: proposições para o agrupamento de competências e competências desejadas para os gestores. Na primeira serão mostradas propostas de classificação das competências gerenciais, de acordo com alguns autores. Na segunda será mostrado o resultado de uma pesquisa realizada com organizações mundiais para identificar seus desejos quanto aos seus gestores.

### 3.1 PROPOSTAS DE CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Nesta seção serão apresentadas as idéias de alguns autores sobre como classificar as competências gerenciais. Essa literatura será a base para categorização dos resultados da pesquisa de campo realizada para este trabalho. Segundo Ruas (2001) observa-se no meio empresarial uma grande heterogeneidade em termos de conceitos e princípios sobre o que se denomina competência. Para o autor o campo teórico também é diversificado em termos das propostas e percepções sobre o tema.

Iniciando a apresentação das idéias sobre a classificação das competências gerenciais, para a denominada escola francesa, que, segundo Ruas (2001), é muito influente no tratamento deste tema, as idéias sobre competência se vinculam aos campos da sociologia e da economia do trabalho. Baseada nesta premissa, foi desenvolvida uma concepção muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos, com uma classificação que sustenta três elementos fundamentais:

- Saber (**conhecimentos**): técnicos, científicos, etc.;
- Saber fazer (**habilidades**): capacidade de decidir rapidamente, dar feed-back, etc.;
- Saber ser (**atitudes**): assumir riscos, disposição para aprender, etc..

Em sua abordagem, Boterf (1994) propõe a revisão da noção e classificação de competências, na medida em que considera as que são mais empregadas como relativamente genéricas. Segundo esse autor, em primeiro lugar, a competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas seria a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias à sua especificidade.

Aos conhecimentos, capacidades e aptidões, que são mobilizados para constituir o que chama de competências, o autor denomina recursos de competências (Boterf, 1994). Os recursos de competências poderiam ser assim classificados:

- **Conhecimentos**: gerais e teóricos, operacionais e ambientais;
- **Habilidades**: operacional, experiencial e relacional;
- **Atitudes**: atributos pessoais e relacionais;
- **Recursos fisiológicos** : energia e disposição;

- **Recursos do ambiente** : sistemas de informação e bancos de dados;

A percepção do autor é de que quanto mais agregada for a definição dos recursos de competência, mais abstratos e complexos o são. Isto os torna menos controláveis quanto a iniciativas e procedimentos para desenvolvê-los.

Maximiano (1995) agrupa as aptidões humanas em três categorias principais:

**Aptidões cognitivas ou intelectuais:** são a compreensão das palavras, o cálculo e o raciocínio matemático, a aptidão espacial, o raciocínio lógico, a memória, a criatividade e a percepção das formas.

**Aptidões físicas:** são aquelas relacionadas à coordenação motora, à destreza manual e digital, à capacidade visual e à sensibilidade auditiva.

**Aptidões interpessoais:** estão relacionadas à conversação, ao trabalho em grupo, à capacidade de ajudar outras pessoas a resolverem problemas, à liderança e coordenação de grupos, enfim, à inter-relação humana.

Para Parry (1998) as competências são “clusters” de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização de uma atividade. Assim ela está relacionada com o desempenho da pessoa na realização das suas atividades. Sua classificação tem a seguinte proposta para a composição das competências:

- **Traços de personalidade:** iniciativas, auto-estima;
- **Habilidades:** capacidade de negociação, de orientar, entre outras;
- **Estilos e Valores:** orientado para a ação, intuitivo;
- **Competências:** resolver problemas, saber escutar, entre outras.

Em outra proposta de agrupamento de competências, Woodruff (1991) as classifica como:

- **Fundamentais:** que podem ser adquiridas pela formação e desenvolvimento pessoal e profissional, sob a forma de conhecimentos e habilidades;
- **Diferenciais:** aquelas competências que têm o potencial de distinguir uma performance superior de uma performance média: comportamentos, aptidões pessoais e motivações.

Para Woodruff (1991) as competências são classificadas entre as fundamentais, que estão ligadas à formação do indivíduo através de conhecimentos e habilidades, e as diferenciais, que conferem uma performance superior ao indivíduo, através de comportamentos, aptidões pessoais e motivações.

Na proposta de Fandt (1994), estão relacionadas competências ligadas ao trato social, que englobam as interacionais e de comunicação, ao aprendizado e à solução de problemas. Assim, de acordo com a visão do autor, o gestor deve saber se relacionar e também produzir resultados para a organização. Sua proposição para agregação de competências é a seguinte:

- **Interacionais:** capacidade de motivar, escutar, estimular idéias;
- **De Solução de Problemas:** percepção, capacidade de planejar e organizar;
- **De Capacitação:** orientação para a ação, flexibilidade para a mudança;
- **Comunicação:** capacidade de comunicação oral e escrita, interação.

Segundo Ruas (2001) podem-se conceber várias composições para a noção de competência, assim como podem-se agregar e classificá-las de várias maneiras. Dificilmente, pode-se afirmar ser uma mais correta do que as outras e a peculiaridade de cada organização deve ser considerada para esta escolha.

O modelo conceitual da escola francesa, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes, será o utilizado na apresentação dos resultados da pesquisa de campo, realizada para este trabalho como base para a categorização das competências desejadas para os gestores pelas organizações pesquisadas nos grupos focais.

### 3.2 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DESEJADAS PELAS ORGANIZAÇÕES – PESQUISA REALIZADA POR KLEMP JR.

Na linha de identificação das competências desejadas pelas organizações para seus gestores, nesta seção será apresentado o estudo de Klemp Jr. (1999), cujos resultados são baseados numa pesquisa que abrangeu 62 modelos de competências de liderança de grandes empresas mundiais. Os objetivos dessa pesquisa foram:

- Reunir vários modelos de competência numa estrutura coerente;
- Identificar as tendências comuns de competências;
- Examinar os relacionamentos entre as competências e as estratégias organizacionais;
- Esclarecer como as competências podem ser usadas para identificar e desenvolver talentos para as organizações.

Na metodologia utilizada pelo autor, as organizações pesquisadas enviaram as suas respectivas listas de competências (modelos de competência), utilizadas na seleção dos seus gestores. Essas listas foram comparadas entre si para a identificação de pontos coincidentes. Assim, foram calculados os percentuais de incidência das competências no total da amostra pesquisada (62 empresas), sendo que a maioria delas têm sede na América do Norte e muitas possuem alcance mundial. Algumas dessas empresas foram citadas por Klemp Jr. (1999) e são as seguintes: Allied Signal, Alcoa, AT&T, DuPont, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, PepsiCo, Siemens-Rolm e Unilever. De acordo com o autor, as empresas cujos modelos de competências foram analisados variam em tamanho e área de atuação.

Em sua proposição, o autor analisa os tipos de competências requisitadas e as agrega em uma estrutura identificando-as como: práticas (que representam o que as pessoas fazem exercendo suas funções) e atributos (que representam conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função).

Segundo Klemp Jr. (1999), os atributos são matéria-prima para o desempenho e as práticas são atitudes tomadas com base nos atributos, sendo que, nos 62 modelos analisados em sua pesquisa, foram encontrados 30 atributos e 30 práticas desejadas pelas organizações, sendo condensados em 19 principais, que, de acordo com o autor, abrangem mais de 99% das competências requisitadas.

Os modelos de competência analisados foram desenvolvidos entre 1992 e 1998 e ainda estavam em uso quando o trabalho foi publicado.

Os perfis de líderes, requisitados pelas organizações pesquisadas, variaram entre 65% de mistos (contendo atributos e práticas), 27% que priorizaram as práticas e 8% que priorizaram atributos. Segundo o autor, há duas razões para que existam mais modelos mistos: "Em primeiro lugar, os próprios executivos de alto escalão se referem a seus pares como pessoas que, além de "ter as qualidades certas, fazem as coisas certas". Depois, devemos considerar que até agora não havia uma distinção clara entre práticas e atributos capaz de conferir rigor e clareza a conceitos para o desenvolvimento de modelos de competências." (Klemp Jr., 1999).

Os atributos e as práticas, identificados nos 62 modelos pesquisados pelo autor, são dispostos na tabela 1, conforme o percentual de incidência na amostra pesquisada. Aqueles que obtiveram maiores percentuais foram colocados nos quadrantes superiores. Os demais atributos e práticas identificados na amostra são colocados nos quadrantes inferiores da tabela.

Segundo a tabela 1, as organizações pesquisadas pelo autor desejam que os seus gestores tenham qualidades éticas, orientação para as pessoas (colaboradores e clientes), capacidade para obtenção de resultados, aprendizado e direcionamento da organização. Além disto, devem raciocinar estrategicamente, compreender conceitos, tendo flexibilidade e autoconfiança. Assim, aparecem, nos resultados pesquisados na amostra, competências que abrangem capacidades de raciocínio lógico e analítico, além das baseadas nas habilidades de relacionamentos do indivíduo.

Considerando os resultados alcançados na pesquisa de Klemp Jr. (1999), dentre as práticas de liderança, "desenvolver pessoas" foi a mais citada, sendo considerada mais importante do que "obter resultados", por exemplo, o que foi analisado pelo autor como surpreendente, conforme a sua citação abaixo:

Segundo a minha experiência pessoal no trabalho com algumas empresas da base de dados, "desenvolver pessoas" no topo da lista, antes de "obter resultados" é mais uma aspiração do que uma realidade, diante dos variados níveis de atenção que os altos executivos dedicam a tal atividade. Imagino que a inclusão dessa capacidade em tantos modelos de competências se deva à grande lacuna existente entre o que os líderes costumam fazer e o que as empresas necessitam que façam. Como há uma grande necessidade de talentos para desempenhar papéis executivos e como os líderes desempenham um papel crucial no desenvolvimento dos seus substitutos, essa constatação sugere, particularmente, uma ênfase estratégica nessa competência para a futura viabilidade das empresas.

**TABELA 1**

**Atributos e Práticas do Gestor Por Percentual de Incidência nos Modelos de Competência Pesquisados Por Klemp Jr. (1999)**

<b>Principais Atributos</b>	<b>%</b>	<b>Práticas Principais</b>	<b>%</b>
• Integridade / sinceridade / ética	77	• Desenvolver pessoas	64
• Capacidade de realização	76	• Obter resultados	55
• Habilidade de lidar com pessoas	73	• Concentrar-se no cliente	52
• Orientação para o aprendizado	73	• Comunicar-se	52
• Capacidade de direcionar e controlar	66	• Orientar a visão e a direção	46
• Capacidade de influenciar pessoas	64	• Criar laços de relacionamento comercial	
• Raciocínio estratégico	64	• Tomar decisões	43
• Compreensão de conceitos	63	• Gerenciar o desempenho	41
• Flexibilidade / adaptabilidade	61	• Influenciar a organização	39
• Autoconfiança / coragem	60		38
<b>Outros Atributos</b>	<b>%</b>	<b>Outras Práticas</b>	<b>%</b>
• Iniciativa / orientação para a ação	58	• Cooperar / participar de equipes	36
• Capacidade de comunicação	52	• Criar equipes	36
• Energia / entusiasmo	50	• Desenvolver soluções criativas	34
• Habilidade política	50	• Criar um ambiente de alto desempenho	
• Cooperação	48	• Impulsionar mudanças	32
• Raciocínio analítico	48	• Ser um modelo de sua função	32
• Responsabilidade / comprometimento	48	• Gerenciar a diversidade / valorizar o	29
• Capacidade de julgamento	44	outro	
• Capacidade de tomar decisões	44	• Desenvolver estratégias	29
• Conhecimento do negócio	40	• Assumir responsabilidade pelas coisas	25
			23

Fonte: Klemp Jr. (1999) – Adaptado

Para Klemp Jr. (1999) os resultados apresentados na tabela 1 não consideram, com a devida importância, competências fundamentais para a liderança eficaz, como: conhecimento do negócio e ambição. Desta forma o autor construiu um modelo que está baseado no que ele considera nove

"meta-competências" que reúnem os diversos atributos e práticas desejados pelas organizações, conforme segue:

Cinco Atributos de Liderança:

- **QI (capacidade mental):** "A liderança eficaz nos altos níveis de executivos demonstra que não há substituto para a inteligência: 97% das competências de liderança refletem este atributo.";
- **IE (inteligência emocional):** líderes são capazes de interpretar pessoas e seus sentimentos não verbalizados, o que aparece em 84% dos modelos de liderança;
- **Conhecimento (conhecimentos técnicos e do negócio):** "O conhecimento é a base do desempenho eficaz... Este tema aparece em 55% dos modelos de liderança (uma baixa avaliação da sua importância,...).";
- **Crescimento (desenvolvimento pessoal):** "Líderes eficientes são curiosos e ávidos de conhecimentos... Este tema está presente em 81% dos modelos de liderança.";
- **Ego (ego saudável):** "Os líderes eficientes são autoconfiantes e decididos. Seu ego porém tem de ser saudável a ponto de permitir que admitam quando estão errados e fazer com que se cerquem de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçados... O tema aparece em 92% dos modelos de competência.";

Quatro Práticas de Liderança:

- **Dizer (dar a direção):** "Assumir a dianteira é condição *sine qua non* para a liderança... Este tema aparece em 82% dos modelos de liderança.";
- **Vender (influenciar pessoas):** "...São altamente persuasivos nas conversas pessoais e trabalham canais de influência formais e informais de forma eficaz... Este tema aparece em 76% dos modelos de liderança.";
- **Iniciar (fazer com que as coisas aconteçam):** "...impulsionam as mudanças, correm riscos,... O tema é recorrente em 79% dos modelos de liderança.";
- **Relacionar-se (estabelecer relacionamentos):** "... Estes relacionamentos acontecem em vários níveis, tanto fora da empresa (clientes, parceiros de negócios, comunidade e governo) quanto dentro (pares, superiores e funcionários de todos os níveis) e são



alavancados para alcançar os seus objetivos. Este tema aparece em 79% dos modelos de liderança.".

Segundo o autor, a seleção de pessoas nas organizações deve ser centrada em atributos para identificação inicial de talentos. As práticas devem ser utilizadas para a avaliação do desempenho dos executivos e a liderança surge quando as pessoas têm os atributos certos e se defrontam com situações, agindo da forma correta. Embora as empresas tentem apressar o processo de formação de líderes, nada substitui a experiência e a responsabilidade na preparação das pessoas com os atributos certos para que se tornem capacitadas.

Os resultados dos grupos focais realizados para o presente estudo serão comparados com a pesquisa realizada por Klemp Jr. (1999). Assim, será possível identificar pontos comuns entre as competências desejadas pelas maiores organizações com atividades na Bahia e às de outra pesquisa que trata do tema, através de uma abordagem teórica, construída com base nas experiências de grandes organizações mundiais.

#### **4 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL CONSIDERADAS EM CONJUNTO**

A literatura sobre estratégia considera algumas formas de se obter a competitividade. Segundo Andrews (1965), ela pode ser conseguida através da aquisição de ativos estratégicos ou de capacidades distintivas. Os ativos estratégicos são compostos pelos bens e direitos utilizados pelas organizações para a competição no ambiente. Eles podem estar na forma dos direitos de exploração de uma matéria-prima estratégica, uma patente, um parque industrial altamente desenvolvido, uma localização privilegiada, ou qualquer outro tipo de bem ou direito que exerça papel relevante no contexto estratégico.

Os ativos estratégicos são mais fáceis de serem interpretados pelos concorrentes, e mais difíceis de se adequarem às mudanças ambientais, pois, por natureza, são menos flexíveis, portanto são mais voltados para a construção de vantagens no curto prazo, ou no horizonte estável do ambiente. Uma instalação pode ser aumentada, mas é muito mais difícil conseguir diminuí-la, caso isto seja considerado necessário pela organização.

As capacidades distintivas, por outro lado, são mais difíceis de imitar, pois são formadas pelas competências tácitas e explícitas da organização que têm como base a sua dimensão humana. Essas capacidades geram processos de dissonância cognitiva na interpretação dos concorrentes, que têm menor poder explicativo sobre elas.

Além disto as capacidades distintivas são formadas por vários elementos, como a cultura organizacional, os procedimentos escritos e não escritos, o clima organizacional, entre outros, que dependem das competências do grupo (mesmo que um funcionário vá para um concorrente, dificilmente conseguirá replicá-los).

Algumas das abordagens que consideram a convergência entre estratégia e competências serão apresentadas a seguir. Elas consideram basicamente a dimensão da inovação e são divididas nesta seção em três linhas conceituais: abordagens que focam as competências e o processo visionário; abordagens que focam as competências e o aprendizado e abordagens que focam as motivações e o processo cognitivo do gestor.

Os autores apresentados serão: Wood Jr. e Picarelli Fo. (1999), Prahalad e Hamel (1994), Goddard (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Davenport (2001), Stewart (1998), Sveiby (1998), Drucker (1999), Fonseca e Silva (2001), Huff (1990) e Aktouf (1996).

Considera-se que os desafios ambientais são dinâmicos, e as competências organizacionais devem ser compatíveis com o nível de turbulência do ambiente. A organização, portanto, deve ser capaz de ter respostas flexíveis aos novos desafios, o que torna o homem um elemento central nas suas estratégias, uma vez que ele é a base de construção das capacidades distintivas organizacionais.

### **Foco nas Competências e no Processo Visionário**

Conforme apresentado no Capítulo 2, a Escola do Design destaca os conceitos de missão e visão estratégicas, como norteadores de todas as atividades da organização. Assim, está implícita a idéia de que a organização deverá ser capaz de seguir a missão definida pela alta administração, devendo ter competências suficientes para tal.

De acordo com esta linha de raciocínio, uma abordagem que toma como ponto de partida a idéia de missão estratégica proposta pela escola do design, é a de Wood Jr. e Picarelli Fo. (1999). Ela considera que a visão de futuro e missão estratégica interferem nas competências essenciais da organização, o que por sua vez demanda a necessidade de competências dos grupos e, finalmente, as competências individuais são requisitadas no processo organizacional para formarem as bases das demais.

Assim, de acordo com esses autores, a missão estratégica da organização deve ser o ponto de partida para a definição das competências necessárias aos gestores, o que é bastante lógico, pois os integrantes das organizações devem ser capazes de realizar os seus planos estratégicos.

Por outro lado essa proposta é muito focada nos elementos internos da organização, desconsiderando as importantes condições ambientais, que, quanto mais complexas e turbulentas, interferem na competitividade das organizações. Caso esta organização não perceba adequadamente os desafios ambientais pode, inclusive, formular missões e visões de futuro equivocadas, fazendo

com que seus objetivos considerados estratégicos, na realidade se transformem em armadilhas conceituais.

### **Foco nas Competências e no Aprendizado**

As abordagens da estratégia, que são apoiadas nos processos de aprendizado organizacional, abordam o conceito de competências ligado à difusão dos conhecimentos na organização, como forma de aquisição de vantagens competitivas duradouras. As suas idéias tratam a questão estratégica em conjunto com as competências gerenciais, pois colocam o gestor como principal ator organizacional, responsável pelo gerenciamento da construção da vantagem competitiva com base no aprendizado.

Essa idéia de construção da vantagem competitiva através das competências está presente no trabalho de Prahalad e Hamell (1994). Segundo os autores, o melhor posicionamento organizacional possível num contexto competitivo de longo prazo está associado a um processo de aquisição de competência essencial, que significa "um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam em aportar um diferencial". Para definir se uma competência é essencial, os autores propõem as seguintes características que compõem seus atributos:

- 1- deve aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;
- 2- deve aportar uma contribuição importante para diferenciar a empresa dos concorrentes: qualquer competência semelhante entre os concorrentes deixa de ser uma competência essencial;
- 3- deve aportar uma contribuição importante para a expansão de empresa em médio e longo prazo.

Ainda na conceituação das competências, fazendo uma ligação entre elas e os conhecimentos, segundo Goddard (1997), as competências incluem conhecimentos tácitos, ou experienciais que são difíceis de serem imitados pelos concorrentes, ou seja, o aprendizado organizacional é ponto fundamental para a construção da vantagem competitiva.

As duas abordagens citadas acima tratam construção da vantagem competitiva através das competências e da ligação entre as competências e os conhecimentos, sendo que agora serão

apresentadas idéias sobre o conhecimento e a construção do aprendizado organizacional numa perspectiva estratégica.

A primeira abordagem que considera como a organização aprende e trata dos conhecimentos tácitos ou experienciais, é a de Nonaka e Takeuchi (1997) que situam o aprendizado organizacional numa perspectiva estratégica. Isto é feito através da sua espiral do conhecimento, que estuda o seu processo de difusão nas organizações.

As idéias desses autores sugerem que as organizações devem ser capazes de construir dinâmicas internas que favoreçam ao aparecimento e aproveitamento de competências dos seus integrantes, que muitas vezes estão numa condição tácita e não são facilmente identificadas para o resto da organização. O processo de aquisição de competitividade em contextos turbulentos exige que as organizações aproveitem ao máximo o potencial existente em seus talentos criativos.

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997), conhecimento seria um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. O conhecimento estaria relacionado à ação. A informação seria um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Eles concluem considerando ser a ação humana a característica básica do conhecimento.

Também relacionando o conhecimento como um elemento ligado à ação, Sveiby (1998) o define como sendo justamente uma capacidade de agir. Este autor sugere ainda que o conhecimento possui quatro características, sendo ele: tácito (muitas vezes não consegue ser decodificado pelo seu detentor para ser difundido na organização), orientado para ação (fazendo com que a sua materialização o torne efetivo), sustentado por regras e em constante mutação (colocando-o numa posição dinâmica e efêmera).

Outra proposta que aborda o conhecimento, numa perspectiva dinâmica, como elemento central para a estratégia organizacional é a de Davenport e Prusak (1998). Segundo os autores, uma vantagem competitiva é sustentável na medida em que os ativos do conhecimento aumentam com seu uso. Idéias geram novas idéias e potencializam o crescimento do conhecimento de forma aparentemente ilimitada.

Nas abordagens acima são enfocados os aspectos dinâmicos do conhecimento como elemento central da estratégia organizacional e é considerada a dificuldade em se lidar com os conhecimentos tácitos. Aprofundando essa discussão sobre conhecimento, como elemento da estratégia, e considerando sobre a sua necessidade de ser difundido para ser avaliado como um elemento estratégico para a organização, Stewart (1998) afirma que o capital humano produz inovação e crescimento, mas necessita tornar-se capital estrutural, ou seja, pertencente à organização como um todo. O capital estrutural é o conhecimento que não vai para casa depois do expediente. Pode ser reproduzido e compartilhado, contribuindo para a construção das vantagens competitivas. O autor define capital intelectual como sendo a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Agora, enfocando os elementos construtores e da natureza do conhecimento, Davenport (2001), procura diferenciar dados de informação. Segundo o autor o dado se refere a observações que a máquina processa com facilidade. A informação necessita de intervenção humana, necessita de análise. Já o conhecimento é uma informação valiosa e de difícil gerenciamento. O autor confirma o aumento do envolvimento humano quando lidamos, nesta ordem, com dado, informação e conhecimento. O máximo de envolvimento humano encontra-se no conhecimento e o mínimo no dado.

Ainda segundo esse autor, atualmente, preconiza-se o que ele denomina de ecologia da informação. Esta abordagem traduz uma administração holística da informação ou administração informacional centrada no ser humano. Em outras palavras, isto quer dizer que o homem é reconduzido ao centro do mundo da informação, sendo situada a tecnologia em seu devido lugar – a periferia. O conhecimento é um processo longo e confuso, e as maneiras de utilizá-lo são múltiplas e imprevisíveis. A construção do conhecimento não é tarefa simples. A abordagem ecológica pretende ser fundamental porque, centrada no fator humano, propicia uma concepção e uma interpretação do conhecimento.

Refletindo então sobre a dinâmica do ambiente competitivo atual, podemos considerar que, com esta importância dada pelas organizações para o conhecimento como elemento central na construção das suas estratégias, cria-se uma busca da vantagem competitiva e uma competição baseadas no aprendizado. Essa busca forma um ambiente organizacional em que se valoriza o trabalhador detentor de conhecimentos dinâmicos.

Analisando a inserção do trabalhador na sociedade do conhecimento Drucker (1999) afirma que o acesso às carreiras profissionais melhor remuneradas está ficando, cada vez mais, limitado àquelas pessoas que portam escolaridade superior e que também estão aptas a trabalhar com conhecimentos.

O gestor é um trabalhador do conhecimento e exerce papel fundamental nessas abordagens que consideram o processo de aprendizado organizacional como elemento central na aquisição de competências essenciais para a construção da vantagem competitiva. Ele é considerado um elemento chave na formação de várias das condições citadas nessas abordagens para o processo de capacitação e aprendizado da organização, atuando como um elo privilegiado de ligação entre a organização e o ambiente. Assim, o gestor é visto como o detentor do poder de alocar recursos escassos ou controlar situações críticas, integrando um grupo que exerce influência, por meio da capacidade de articular interesses pessoais e organizacionais, interagindo com as forças internas e externas à organização e negociando de acordo com a sua avaliação das condições ambientais.

A análise de autores que propõem a caracterização das competências gerenciais, portanto, é o ponto de partida para o entendimento das questões de competências estratégicas. Parece também razoável afirmar que, neste contexto da economia global, a gestão do conhecimento que enfatiza a importância do capital intelectual das organizações é uma questão estratégica.

### **Foco nas Motivações e no Processo Cognitivo do Gestor**

Focando agora o processo de intervenção do gestor nas estratégias, considerando os seus interesses, motivações e limitações cognitivas, Fonseca e Silva (2001), propõem que o papel do indivíduo na elaboração de estratégias está em grande parte baseado na noção de que o homem (gestor) é um ser econômico e se comporta de acordo com os seus interesses para tal, tentando agir de forma racional.

Entretanto, de acordo com Huff (1990), o homem (gestor) é afetado pelas limitações cognitivas de interpretação ambiental, interferindo no seu processo de formação das estratégias. Assim, seu comportamento é intencional, mas limitadamente racional. Deve-se, então, considerar que existem limitações cognitivas que interferem negativamente no processo de interpretação do ambiente por parte do gestor, o que é abordado pela literatura estratégica, considerando a importância das equipes

no processo de formação das estratégias, ressaltando as dimensões da cultura e da política organizacional.

Este raciocínio é complementado pela extensa lista de características (conhecimentos, habilidades e atitudes) desejadas para o gestor, o que é uma forma da organização tentar diminuir a influência das limitações cognitivas inerentes a esse indivíduo. A experiência contribui positivamente para que o gestor melhore o seu processo cognitivo e consiga interpretar o ambiente de forma correta.

Como ferramenta de interpretação do julgamento do gestor, os mapas mentais sobre como ele interpreta e classifica, por prioridades, as questões ambientais, contribuem para a concepção de como são formadas as estratégias. Os mapas mentais irão permitir visualizar como o gestor interage com as dimensões sociais e econômicas das organizações para buscar a confirmação e validação das suas visões sobre o ambiente e a maneira que deve agir para a obtenção dos resultados desejáveis no seu julgamento.

Ainda na linha da ênfase na cognição, para Aktouf (1996), as empresas podem renovar suas formas de gestão. Para tanto, sugere dois tipos de comportamentos que a organização pode adotar, a fim de proporcionar tal renovação administrativa: são as rupturas e as aberturas.

Por rupturas Aktouf entende o abandono de determinadas práticas arraigadas pelas concepções tradicionais administrativas: seria o exercício deliberado de abandonar conceitos tradicionais e já ultrapassados de gestão.

Por aberturas, entende as práticas a serem implementadas no conceito renovador de gestão empresarial. As rupturas e aberturas preconizadas são tentativas de estabelecer novos paradigmas na gestão empresarial.

A administração deve evoluir e se renovar sob pena de não conseguir acompanhar as mudanças que ocorrem à sua volta, sejam elas econômicas, sociais ou políticas, enfim as mudanças da sociedade e cultura humana.

O autor entende também que os gestores devem adotar um humanismo radical em relação aos seus colaboradores. Este humanismo é definido com as palavras de Fromm (apud Aktouf, 1996):



*“O humanismo é um sistema centrado sobre o homem, sua integridade, seu desenvolvimento, sua dignidade, sua liberdade. Sobre o seguinte princípio: o homem não é um meio para alcançar um ou outro fim, mas ele carrega em si sua própria finalidade. Sobre a faculdade de agir não em caráter meramente individual, mas participando da história, e sobre o fato de que cada um carrega dentro de si mesmo a humanidade inteira.”*

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PROPOSTAS DE CONVERGÊNCIA ENTRE AS LITERATURAS DE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS**

Conforme apresentado neste capítulo, a literatura sobre competências gerenciais apresenta algumas propostas que a aproximam da literatura de estratégia. Essas propostas colocam o importante papel que o homem assume dentro das dimensões estratégicas, atuando como formulador ou influenciador do processo de formação e implementação da estratégia, bem como construtor das condições para que a organização tenha vantagens competitivas. É ressaltada, portanto, a importância das competências humanas para a construção das capacidades distintivas da organização.

As escolas da dimensão intencional priorizam mais os aspectos analíticos da gestão, bem como o conhecimento das ferramentas gerenciais, enquanto as da dimensão da inovação consideram aspectos como o processo visionário, a capacidade de aprendizado, a flexibilidade diante das mudanças, a visão do negócio, etc. Já as da dimensão do contexto social remetem a aspectos como a habilidade política, a capacidade de se relacionar com culturas diferentes, a capacidade de negociação, entre outras.

A literatura sobre competências gerenciais insere esse homem na organização com a responsabilidade de formar e implementar as estratégias organizacionais. As suas abordagens são convergentes com a dimensão da inovação da estratégia, pois a construção de competências organizacionais, que têm como base os indivíduos, é ponto fundamental, seja na escola empreendedora, do aprendizado ou da cognição.

Há, portanto, uma grande quantidade de aproximações da literatura sobre competências gerenciais, com a dimensão da inovação da estratégia, que pelas suas próprias características conceituais, já apresenta em suas idéias um sentido claro de aproximação das estratégias com o fator humano das

organizações, como elemento básico na construção de competências organizacionais. Assim, nas escolas da dimensão da inovação da estratégia há a proposta de busca de competências para que os gestores desempenhem suas funções, de acordo com os desafios estratégicos percebidos por elas.

Ao procurar as competências gerenciais propostas para o gestor pela literatura sobre gerenciamento, as organizações estão, ao mesmo tempo, definindo recursos importantes que irão contribuir positivamente para esse gestor procurar o posicionamento estratégico ideal para o alcance da vantagem competitiva. Seus conhecimentos, habilidades e atitudes são parte fundamental para a aquisição das capacidades distintivas por parte das organizações.

Na primeira seção do próximo capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada para este trabalho, mostrando as características desejadas para o gestor, de acordo com a visão de 84 das maiores organizações com atividades na Bahia, estruturadas de acordo com as três dimensões da estratégia, trabalhadas no referencial teórico.

Desta forma, uma contribuição que o pesquisador pretendeu proporcionar com este trabalho é a não vinculação do estudo das competências gerenciais com uma dimensão da estratégia em particular, mas sim com a ampla conceituação teórica sobre o tema. Para isto, ele identifica como as competências gerenciais se relacionam com as três dimensões propostas na literatura sobre estratégia, permitindo que se identifique qual, ou quais dimensões apresentam mais influência nas percepções das organizações, quando buscam a identificação de competências para os seus gestores.

## **5 OS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO - AS COMPETÊNCIAS DESEJADAS PARA O GESTOR PELAS ORGANIZAÇÕES COM ATUAÇÃO NO ESTADO DA BAHIA**

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada para a construção deste trabalho. Os seus objetivos são:

- 1- Apresentar as competências que as maiores organizações privadas, com atividades na Bahia, desejam para os seus gestores;
- 2- Relacionar essas competências com as três dimensões da estratégia (intencional, inovação e contexto social), apresentadas no Capítulo 2;
- 3- Relacionar essas competências com as propostas conceituais sobre as competências gerenciais apresentadas no Capítulo 3;
- 4- Comparar essas competências, que foram identificadas como resultado dos grupos focais, com os resultados coletados na pesquisa de Klemp Jr., realizada em grandes organizações da América do Norte.

Para tanto o capítulo é dividido em duas seções. A primeira delas (5.1- Competências x Dimensões da Estratégia) apresenta os resultados das competências pesquisadas nos grupos focais. Tais competências foram categorizadas em conhecimentos, habilidades e atitudes, de acordo com a proposta da escola francesa da literatura sobre competências apresentada no Capítulo 3. Além disso, foram relacionadas com as dimensões da estratégia apresentadas no Capítulo 2.

Nessa seção também foram consideradas as especificidades encontradas nas competências identificadas como resultado dos grupos focais de indústria (3 grupos), bem como nos de comércio e serviço (3 grupos). As competências desejadas por ambos setores foram colocadas na classificação geral (os depoimentos coletados na pesquisa são apresentados no Anexo 2, conforme o setor do grupo focal de origem e a dimensão da estratégia a que se refere).

Desta forma, a seção tem como objetivo apresentar os resultados dos grupos focais, identificando as competências desejadas particularmente ou em comum pelos setores (indústria ou comércio e serviço), tomando possível identificar convergências e peculiaridades dos seus desafios

estratégicos. Além disto, apresenta os resultados, separando-os por dimensões da estratégia (intencional, inovação e contexto social). Assim, é possível analisar em quais dimensões as competências desejadas se relacionam, identificando qual dimensão influencia mais os desejos das organizações, de acordo com as suas percepções sobre os desafios estratégicos.

Na segunda seção (5.2- Competências Empiricamente Pesquisadas vs. Pesquisa Realizada por Klemp Jr.) os resultados coletados nos grupos focais foram comparados com os atributos e práticas pesquisados por Klemp Jr. (1999). A pesquisa desse autor foi escolhida como base comparativa deste trabalho porque foi feita recentemente e apresenta uma extensa lista de atributos e práticas desejados por grandes organizações mundiais, contribuindo para o objetivo da seção, que é comparar as competências desejadas pelas maiores organizações privadas com atividades na Bahia com as identificadas em outra pesquisa realizada com grandes organizações mundiais.

## 5.1- COMPETÊNCIAS VS. DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA

Nas sub-seções, a seguir, serão apresentados e analisados os resultados coletados na pesquisa de campo, após o tratamento dos dados, conforme os mapas analíticos, construídos de acordo com as dimensões da estratégia e a categorização de conhecimentos, habilidades e atitudes.

### 5.1.1- COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO INTENCIONAL DA ESTRATÉGIA

No Quadro 1 - Competências Gerenciais que se Relacionam na Dimensão Intencional da Estratégia vs. Setores Econômicos; estão identificadas as competências desejadas pelos participantes dos grupos focais, de acordo com os setores econômicos, classificadas em conhecimentos, habilidades e atitudes que se relacionam com a dimensão intencional da estratégia.

As competências desejadas para o gestor pelas organizações pesquisadas, referentes à dimensão intencional da estratégia, são as seguintes:

**Competências desejadas pelos setores em geral:** os conhecimentos de gestão e ferramentas gerenciais (planejamento, orçamento etc.), bem como as atitudes éticas, baseadas em valores e profissionais foram desejos expressos por todos os setores pesquisados.

**Competências desejadas apenas pelas indústrias:** os grupos focais desse setor demonstraram desejar do gestor a habilidade de análise crítica e a atitude com responsabilidade social.

### QUADRO 1

#### Competências Gerenciais que se Relacionam com a Dimensão Intencional da Estratégia vs. Setores Econômicos

Setor / Competências	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<b>Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De gestão e ferramentas gerenciais (planejamento, orçamento, etc.)</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éticas e baseadas em valores</li> <li>Profissionais</li> </ul>
<b>Indústria</b>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>De análise crítica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com responsabilidade social</li> </ul>

Fonte: Elaborado Pelo Autor

#### 5.1.1.1- Considerações Sobre as Competências que se Relacionam com a Dimensão Intencional da Estratégia – Classificação Geral:

Como se pode notar nos resultados apresentados no Quadro 1, as organizações de todos setores pesquisados apresentaram o desejo de que o gestor tivesse conhecimentos de gestão e ferramentas gerenciais. Este desejo está relacionado com a dimensão intencional da estratégia, sendo mencionados nos depoimentos o planejamento e o orçamento empresarial, que fazem parte da literatura da escola do planejamento. O termo genérico “ferramentas gerenciais” também apareceu em depoimentos. Além destas, as escolas da dimensão intencional da estratégia propõem outras ferramentas que devem ser utilizadas no processo estratégico das organizações. Dentre elas estão a matriz SWOT (Andrews, 1965), os modelos de análise ambiental de Porter (1991), bem como as matrizes da GE ou da Mckinsey.

A demanda sobre ferramentas gerenciais está alinhada com a crescente oferta na Bahia de cursos de pós-graduação ou extensão em administração, voltados para gestores atuando no mercado, bem como a disseminação de consultorias especializadas em determinadas ferramentas de gestão. Segundo Woodruff (1991), o conhecimento de ferramentas de gestão está ligado às competências fundamentais do gestor, dando sólido suporte para suas atividades profissionais. A seguir são apresentados depoimentos que abordam as ferramentas gerenciais e conhecimento de gestão. Essas citações, assim como as que seguirão neste capítulo, são utilizadas apenas para ilustrar alguns dos depoimentos mais significativos, não representando, portanto, a transcrição completa de todas as referências feitas nos grupos focais com relação aos temas abordados:

**“Indústria** - Eu acho que é importante todas as organizações estarem colocando mais rapidamente possível na sua organização, **ferramentas que realmente agreguem valor**. Nós temos que reduzir a defasagem em desempenho, isso eu acho importante. A parte instrumental eu acho que é um feijão com arroz necessário, você não tem que ficar reinventando a roda toda hora, coloque, mais rapidamente possível, na sua organização se **as técnicas são adequadas à natureza do seu negócio.**”

**“Indústria** - É importante que a gente abra a nossa visão de que tipo de profissional a gente quer. Eu acho que tem que ser basicamente ético (primeiro de tudo), ter definição. E isso aí já entra para uma avaliação racional do que foi a história dessa empresa e onde ela quer ir, para escolher quais são as suas **ferramentas gerenciais e, quais são os modelos que melhor se aplicam, e pode não ser um só.**”

**“Indústria** - Eu acho que as empresas hoje estão procurando condensar com as habilidades múltiplas dos funcionários, **tanto técnica quanto funcional**, fazendo com que estas pessoas, todas elas, estejam envolvidas no negócio, conheçam o negócio da empresa, saibam qual é o objetivo dessa empresa, saibam se você tem um operário na parte técnica que não conhece o **planejamento estratégico**, não conhece o objetivo final da empresa, o negócio da empresa, eu acho que você não está ainda na nova direção gerencial.”

**“Comércio e Serviços** - Hoje os profissionais, seja de que área for, eles precisam ter esses **conhecimentos na área de administração. O mercado está buscando esses profissionais.**”

**“Comércio e Serviços** - A pessoa não está sendo preparada para trabalhar com **planejamento.**”

Conforme os depoimentos acima, o planejamento foi mencionado como uma ferramenta de gestão importante para as organizações pesquisadas, havendo inclusive uma crítica por parte de comércio e serviço quanto à dificuldade em encontrar profissionais que dominem esta ferramenta. Além do

planejamento, o orçamento empresarial, que também está relacionado com a dimensão intencional da estratégia, foi mencionado especificamente.

Segundo autores da escola do planejamento, como Ansoff (1965), o planejamento é considerado como benéfico para as organizações atuarem competitivamente, inclusive em contextos de alta turbulência ambiental, como os atuais. Dentro da abordagem sobre competências, de acordo com Fandt (1994) a capacidade de planejar está associada às de solução de problemas do gestor, a serem discutidas nas escolas da dimensão da inovação da estratégia.

Os valores do gestor foram mencionados como muito importantes para a sustentação da sua atuação nas organizações, o que está ligado à sua postura ética. Eles irão influenciar as suas prioridades, além de ter impacto direto na maneira como ele constrói os seus relacionamentos. Isto irá influenciar, por sua vez, a organização como um todo, o que está de acordo com a proposta da escola do design da estratégia, na qual o gestor é considerado como o arquiteto do processo estratégico. Considerando a literatura sobre competências para Parry (1998), os estilos e valores do gestor são parte dos seus “clusters” de competência. Para Woodruff (1991) as motivações do gestor estão ligadas às suas competências diferenciais, podendo lhe conferir o potencial para conseguir uma performance superior. Abaixo são mencionados depoimentos que abordam os valores e a ética:

**“Comércio e Serviço – Eu resumiria com valores nobres, ética, retidão, caráter, etc.”**

**“Indústria – As empresas hoje estão buscando desenvolver as competências especificamente. Dentro de cada empresa é diferente. Também é importante para as universidades agregar todas essas competências. Tem algumas que você vai poder identificar. A idéia de ser empreendedor precisa ser trabalhada. A ética também.”**

As atitudes profissionais e comprometidas também apareceram como desejáveis para o gestor nos grupos em geral, ligadas a ações como ser responsável ou ter dedicação, indicando um sentido de postura do profissional. A seguir são apresentados depoimentos que tratam do assunto:

**“Indústria - Aprendi muito sobre postura, dedicação, movimento e compromisso com a empresa, no curso de pós-graduação que a Empresa X deu. O curso era dado por professores da própria empresa ou mestres de fora. Essas coisas que eu aprendi de postura, visão de empresa, o sentido de responsabilidade, não tem na faculdade. Tem que desenvolver muito nas pessoas: treinamento, desenvolvimento, postura, atitude.”**

“Comércio e Serviços - O comprometimento que deve partir dos dois lados: da empresa com a pessoa e da pessoa com a empresa.”

### **5.1.1.2- Considerações Sobre as Competências que se Relacionam com a Dimensão Intencional da Estratégia – Grupos de Indústria:**

Apesar da análise crítica ser uma característica central da dimensão intencional da estratégia, trabalhada nas propostas de todas as escolas dessa dimensão, estando presente nos trabalhos de Andrews (1981), Ansoff (1993), Porter (1991), Schoeffler (1980), entre outros, apenas os grupos de indústria demonstraram preocupação com esta competência para o gestor. A preocupação com a análise crítica pode ser notada nos depoimentos a seguir:

“**Indústria** - O profissional ele é diferente na medida em que tenha a possibilidade ou, que ele é **capacitado a pensar, discernir melhor e** com uma velocidade que o tempo hoje exige, porque, na verdade, às vezes as medidas e decisões têm que ser tomadas com muita rapidez, porque você tem um mercado que pede isso de você, que exige e você não pode deixar de fazer se não vai ficar para trás.”

“**Indústria** - O principal papel do gestor é ter **capacidade para observar e entender.**”

A responsabilidade social, trabalhada nos conceitos de ética da escola do design, também foi uma preocupação das organizações industriais, o que pode ser provavelmente explicado pelas pressões exercidas pela sociedade em função dos seus impactos para as pessoas, seja por causa da sua produção que, muitas vezes é nociva ao meio ambiente, ou por causa da grande escala das suas operações, que podem interferir de maneira acentuada na economia local ou até nacional, ou seja, parecem ser derivadas da sua necessidade de legitimação.

Com a valorização, por parte da sociedade, do papel social das organizações, o gestor passa a ter a tarefa de mediar com responsabilidade social a atuação delas dentro do ambiente, de forma que os caminhos seguidos por ela não despertem pressões contrárias, abalando, então, a sua possibilidade de auto-sustentabilidade. Abaixo são colocados depoimentos que tratam da responsabilidade social:

“**Indústria** - A empresa tem que estar absolutamente integrada com a comunidade a que faz parte. A responsabilidade não fica adstrita a que a sua empresa seja lucrativa em termos financeiros, que



tenha bons resultados no balanço, mas ela tem que ser mais do que isso, tem que **ser uma empresa socialmente envolvida e preocupada e responsável com a sua comunidade.**”

“**Indústria** - Isto aí. Trabalhar com a diversidade das pessoas porque pessoas são diferentes e ele tem que aceitar, ou pelo menos trabalhar com estas diversidades. Isto parte também para a ética, para a **responsabilidade social.**”

### **5.1.1.3- Considerações Finais Sobre as Competências que se Relacionam com a Dimensão Intencional da Estratégia:**

Os resultados dos grupos focais que convergiram com a dimensão intencional da estratégia demonstram que as organizações com atividades na Bahia dão grande importância às ferramentas gerenciais. Isto pode ser considerado como um indicativo de dificuldades em encontrar gestores com sólida formação gerencial e em estratégia.

Outro aspecto a analisar é que, normalmente, as ferramentas de gestão não são criadas na realidade brasileira e como, pelos efeitos da globalização, as organizações com atividades na Bahia são obrigadas, muitas vezes, a competir com outras de atuação mundial, elas necessitam estar atualizadas quanto às ferramentas utilizadas pelos seus competidores e correlatos.

Pelo fato do gestor ocupar uma posição com grande influência na organização, este deve ter atitudes éticas e profissionais, caso contrário, poderá prejudicá-la, havendo, então, uma relação delicada, baseada na confiança, que deve ser cuidada constantemente.

Com relação aos resultados específicos, apenas os grupos de indústria demonstraram desejar que os seus gestores tenham capacidade de análise crítica, o que pode estar relacionado com a complexidade dos seus processos produtivos, a princípio mais elaborada do que a encontrada em empresas de comércio e serviços.

Finalmente, o fato de apenas as indústrias estarem preocupadas com a responsabilidade social pode indicar que, por interferirem mais no ambiente onde estão inseridas, essas organizações são mais cobradas quanto às suas posturas sociais.

### 5.1.2 COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO DA INOVAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Seguindo a apresentação dos resultados sobre as competências desejadas pelas organizações pesquisadas para os seus gestores, a seguir serão citadas as que se relacionam com a dimensão da inovação, conforme o Quadro 2 - Competências Gerenciais que se Relacionam com a Dimensão da Inovação da Estratégia vs. Setores Econômicos. Essas competências são:

**Competências desejadas pelos setores em geral:** os grupos focais pesquisados desejam que o gestor tenha conhecimentos técnicos e do negócio. Além disto, desejam que tenha habilidades de comunicação ativa e passiva, de compor e trabalhar em equipes, emocionais, de decidir e visão global, sistêmica e estratégica. As atitudes são em busca do aprendizado, do auto-desenvolvimento, atentas às novidades para conseguir informações, de educador, flexíveis e de adaptação às mudanças, comprometidas e alinhadas com o objetivo final do negócio, de sentido prático e voltadas para a solução de problemas, empreendedoras e criativas.

**Competências desejadas apenas pelos setores de comércio e serviço:** os grupos focais de comércio e serviços demonstraram desejar que o gestor tenha conhecimentos específicos de serviços e da economia da região. As habilidades são de visão de mercado, de aproveitar as oportunidades e entender os clientes. As atitudes são voltadas para o cliente.

## QUADRO 2

### Competências Gerenciais que se Relacionam com a Dimensão da Inovação da Estratégia vs. Setores Econômicos

Setor / Competências	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<b>Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos e do negócio</li> <li>• Generalistas (contestado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De comunicação ativa e passiva</li> <li>• De compor, trabalhar e desenvolver competências nas equipes</li> <li>• Emocionais</li> <li>• De decidir</li> <li>• De visão global, sistêmica e estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em busca do aprendizado, do auto-desenvolvimento e atentas às novidades para conseguir informações</li> <li>• De educador</li> <li>• Flexíveis e de adaptação às mudanças</li> <li>• Comprometidas e alinhadas com o objetivo final do negócio</li> <li>• De sentido prático e voltadas para a solução de problemas</li> <li>• Empreendedoras</li> <li>• Criativas</li> </ul>
<b>Comércio e Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De serviços</li> <li>• Da economia da região</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de mercado</li> <li>• Aproveitar oportunidades</li> <li>• Empatia com os clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voltadas para o cliente</li> </ul>

Fonte: Elaborado Pelo Autor

### **5.1.2.1- Considerações Sobre as Competências que se Relacionam com a Dimensão da Inovação da Estratégia – Classificação Geral:**

Conforme os resultados apresentados no Quadro 2, pode-se notar que as organizações desejam que o gestor tenha conhecimentos técnicos e do negócio, o que está de acordo com a proposta empreendedora de Fillion (1999). Assim, de acordo com os depoimentos dos entrevistados, normalmente têm ascendido nas suas organizações os profissionais ligados a sua linha de negócios, sendo, preferencialmente, engenheiros os ocupantes de cargos mais altos nas indústrias, médicos em organizações médico-hospitalares, etc..

Na literatura sobre competências gerenciais, Woodruff (1991), considera que os conhecimentos são relacionados às competências fundamentais do gestor. Boterf (1998), menciona especialmente as competências relacionadas aos conhecimentos operacionais e acerca do ambiente. De acordo com Ruas (2001), a Associação Americana Para Treinamento e Desenvolvimento considera os conhecimentos técnicos e do negócio como competências importantes, relacionadas aos negócios da organização. Estes tipos de conhecimento também são mencionados em duas pesquisas realizadas por empresas de consultoria no Brasil, sendo agrupados nas competências organizacionais/negócios e críticas. Os depoimentos a seguir mencionam estes conhecimentos:

**“Indústria - Na verdade, as empresas buscam deixar no seu principal gestor aquele que detém o conhecimento técnico.”**

**“Comércio e Serviços (dono de laboratório farmacêutico)- Na empresa em que trabalho os cargos de administração são exercidos por médicos.”**

Além disto a questão da formação generalista (outro aspecto relacionado ao conhecimento) foi apontada pelos grupos em geral. Esse resultado, porém, foi questionado dentro dos próprios grupos focais, o que demonstra que as organizações com atividades na Bahia abordaram a questão, mas sem um consenso sobre o tema. Os depoimentos a seguir tratam desta questão:

**“Indústria - Mas a Carreira "Y", ele define que, a partir de determinado ponto, a tendência daquele colaborador no sentido de ser mais **especialista do que ter habilidade gerencialista**. Porque você colocou sobre **generalista**. Você pode ter também um **especialista mais generalista**, exercendo várias especialidades, pode ter também um gestor de pessoas ou um **gerente sendo generalista**. Acho que é isto que as empresas procuram sob este **aspecto generalista dos colaboradores**.”**

**“Indústria** - Outra coisa interessante que Ana falou também é a questão do **ser generalista e especialista ao mesmo tempo**. Isso vai muito da profissão de administrador. O curso de administração, que eu fiz alguns anos atrás, era um curso generalista, aquele que **generaliza tudo o que você faz e**, até hoje, de certa forma ainda é assim. Você faz desde Ciências da Atividade Financeira, R. H. (Recursos Humanos) e Marketing e materiais e estuda tudo, no final você não sabe exatamente, **não se especializou em nada.**”

Com a caracterização da alta turbulência ambiental no cenário competitivo atual e com a denotada importância da criação de conhecimento como forma de aquisição das vantagens competitivas, as organizações estão exigindo dos seus funcionários e, especialmente para os seus gestores, a postura de educação continuada. Os depoimentos a seguir tratam desta postura em relação ao conhecimento, através da busca constante de informação e do auto-desenvolvimento contínuo:

**“Indústria** - O que as empresas esperam dos gestores é que eles **tenham as informações primeiro**, e saibam o que fazer ou por onde caminhar. Quando surge algo novo, **as "empresas" esperam que os seus gestores já saibam de tudo antes deles e, se possível, antes do mercado.**”

**“Comércio e Serviços** - A atitude de ter o hábito de estar se motivando, a **se instruir constantemente é fundamental.**”

**“Comércio e Serviços** - Outra coisa é a questão **do auto-desenvolvimento**, que é uma coisa que as escolas deveriam passar mais. Se o indivíduo não tiver como valor próprio que ele tem que cuidar dele, se ele não se comprometer com ele mesmo, não adianta o comprometimento dele com a empresa. E o auto-desenvolvimento é para a vida inteira pois as coisas mudam muito.”

Esta busca de informações e auto-desenvolvimento deve ter uma perspectiva mais ampla do que simplesmente os conhecimentos técnicos e do negócio. Assim, organizações exigem dos seus gestores um "portfólio" bastante amplo de conhecimentos, o que é trabalhado na escola da cognição pelo conceito de mapas mentais, que tentam organizar a análise dos processos cognitivos. Através de ricas experiências vivenciadas durante a sua vida, o gestor acaba dominando um leque de disciplinas que possibilita o seu posicionamento de forma competitiva no mercado, contribuindo com o enriquecimento do "portfólio" das organizações onde trabalha. Este portfólio é também trabalhado na escola do aprendizado por Nonaka e Takeuchi (1997), quando eles propõem a importância dos conhecimentos tácitos para as organizações.

A posição do gestor sofre um nível de pressão bastante alto, pois ele ocupa um papel importante no processo de construção das vantagens competitivas no longo prazo, atuando como elo coordenador e catalisador das competências individuais e coletivas. O amplo portfólio de conhecimentos deve capacitar o gestor para exercer suas funções. Ele dá ao gestor, além de maior embasamento para interpretar as situações que enfrentará, maior auto-confiança para exercício das suas atribuições. Desta forma, a busca do conhecimento é fundamental para o processo de capacitação gerencial.

“**Indústria** - Você perdeu aquela figura de você entrar na empresa e encontrar ali o seu lar, ou você tem um **portfólio de informações muito bom e muito competitivo** ou esse mito não existe mais, essa garantia não existe mais.”

“**Comércio e Serviços** - Os executivos precisam **ter o hábito de ler, de ter uma cultura geral.**”

Além dos aspectos relacionados ao conhecimento do gestor e sua postura de auto-desenvolvimento, a capacidade de comunicação é considerada como fundamental, auxiliando-o na tarefa de ser o difusor das mensagens estratégicas dentro da organização, quando a utiliza de forma ativa. Esta capacidade também o ajuda quando ele assume o papel de receptor de mensagens dos seus subordinados, neste caso a exercendo de forma passiva.

Na perspectiva do relacionamento da organização com o ambiente, o gestor é o elo de comunicação entre eles e capta as mensagens externas quando exerce a sua capacidade de comunicação passiva, por outro lado posiciona o discurso organizacional, seja em negociações ou em comunicados, quando exerce a comunicação ativa. Os depoimentos a seguir tratam da comunicação ativa:

“**Comércio e Serviço** - É importante que o gestor tome atitudes e **saiba passar a informação**, não reter a informação, **ser o comunicador.**”

“**Indústria** - Existe um primeiro grupo de desafios que é a correção de defasagem de desempenho, ou seja, todas as empresas precisam melhorar o seu desempenho, **seja com a comunicação**, seja com questões básicas, com conhecimento, todas elas precisam ter melhorias nos custos, melhorias na qualidade.”

Os próximos depoimentos tratam da comunicação passiva, através do saber ouvir:

**“Comércio e Serviços** - Aliado a isso o aspecto de **saber ouvir**, e o desenvolvimento de trabalhos em equipe. Porque quando você quer alguém para a sua organização, você quer alguém que agregue valor.”

**“Indústria** - Não é só a questão do saber escrever, mas também a questão do **saber ouvir**, saber dar um “feed-back”, para mim, isso é uma competência bastante interessante.”

A comunicação é trabalhada pelas escolas da dimensão da inovação da estratégia dentro de vários conceitos. A escola empreendedora apresenta a idéia de que a visão empresarial do negócio deve ser passada para toda a organização (Filion, 1999). A escola do aprendizado aborda a comunicação dentro do contexto da criação do conhecimento, pois para que a organização aprenda, ele deve ser difundido dentro dela, o que é veiculado através da comunicação. Isto é trabalhado por Quinn (1980), Argyris (1991), Senge (1990), Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros.

A escola da cognição também trabalha a comunicação no conceito de molduras, como processos cognitivos de uma realidade grupal, que dependem dela para serem formadas. Para aumentar o repertório de molduras da sua organização, o gestor deve exercer uma comunicação ativa das possibilidades de interpretações existentes sobre a realidade. Além disto, essa escola aborda a interpretação que o gestor faz da realidade, o que depende de um processo de comunicação passiva efetivo, para que ele construa sua interpretação de mundo e tome suas decisões, conforme trabalhado por Makridakis (1990).

Shimizu (1980) trabalha o lado criativo das estratégias, considerando que o gestor deve entender toda a estrutura de novas informações, o que depende de processos comunicacionais. Para o autor, o gestor exerce o papel de concentrador das informações de vários pontos da organização, sendo um dos elos de construção da cultura organizacional. Os depoimentos abaixo abordam a interpretação das informações e a posição do gestor como agente concentrador de informações:

**“Indústria** - Eu acho que, de um modo geral, hoje a humanidade nunca esteve tão bem **servida de informações** mas, **saber usar essas informações é que é o "X" da questão.**”

**“Comércio e Serviço** – **A pessoa tem que estar bem informada daquilo que acontece fora do mercado e daquilo que acontece dentro da sua empresa.** Para que numa situação inusitada saber quem procurar, como procurar e o que fazer. Então ele vai **saber usar as informações que ele tinha.**”

Nas abordagens sobre competências gerenciais, Fandt (1994), situa a capacidade de comunicação como sendo uma agregação de competências, que engloba a comunicação oral, escrita e a interação. O depoimento seguinte foca a deficiência identificada na comunicação escrita:

**“Indústria – E escrever então, é um desastre (pensando não só no gerente médio, como no alto gestor). Comunicação e Português é fundamental. Deveria haver na faculdade uma matéria onde eles fizessem redações, contar suas histórias, relatar casos, fazer relatórios, comunicação verbal etc.”**

Em harmonia com as questões de necessidade de comunicação e circulação das informações, as organizações pesquisadas demonstraram ter uma preferência pelas equipes, como forma de trabalho desejada para os seus integrantes. Esta opinião está de acordo com as propostas das escolas da dimensão da inovação e do contexto social da literatura sobre a estratégia, nas quais os desafios organizacionais são considerados tão complexos, que uma pessoa não consegue, na grande maioria das vezes, absorvê-los e controlá-los.

Devido a esta complexidade, principalmente no trato das questões estratégicas, torna-se necessário que a organização funcione através de grupos multifuncionais, como forma de influenciar beneficentemente a cognição e facilitar a mediação de interesses diversos existentes na organização e no ambiente. O trabalho em equipe é objeto dos depoimentos a seguir:

**“Indústria - Quando a gente pega estes três ganchos a gente vê claramente que, eu acho que o gestor que nós queremos nas nossas organizações é aquele que sabe, que tem informação, que tem esclarecimento, aquele que sabe fazer, ou seja, que tem a competência, que tem habilidade (saber fazer), ele tem a competência e o conhecimento, ele sabe fazer, e tem a atitude de fazer. E tem a questão do fazer fazer, que é **todo um trabalho em equipe**. Então quando uma pessoa sabe, sabe fazer e faz (porque não adianta saber, saber fazer e não ter a atitude de fazer). Eu resumiria nisto.”**

**“Comércio e Serviço - O gestor precisa ouvir com toda a capacitação tecnológica dele com a necessidade de absorção de conhecimentos dele, não pode fugir da consciência de que ele precisa ter uma visão humanística do gerir as coisas que estão sob a tutela dele, ter essa visão do **trabalho em equipe e da integração**, que é um elemento forte dentro da visão humanística da relação.”**

A composição das várias equipes dentro da organização e a coerência nos seus funcionamentos são relevantes no processo de aquisição de competências organizacionais. Elas influenciam o processo de aprendizado organizacional, quando favorecem um ambiente criativo, com o sentido de



produtividade. O gestor exerce também o papel de formador das equipes, devendo ter habilidade de selecionar o seu grupo de trabalho. Neste momento ele estará definindo a composição de conhecimentos, habilidades e atitudes que serão aproveitados pela organização no processo de alcance da construção de competências organizacionais. A capacidade de trabalhar em equipe, portanto, é considerada importante para o gestor.

A busca implícita pelo consenso, entretanto, pode ser um ponto fraco deste tipo de arranjo de trabalho, pois, em algumas situações, pode dificultar a identificação de falhas organizacionais, pelo fato delas externarem conflitos potenciais. Esta preocupação aparece no seguinte depoimento:

**“Indústria -** Você tem que traçar uma matriz nisso tudo, e **conciliar a todos estes interesses na forma de você gerenciar**, na forma de você inibir, na forma de você envolver os grupos. Todos vão ter o mesmo objetivo porque, se não atingir aquele objetivo final, todos perdem, então não vão ganhar junto. Então, se você realmente conseguir trocar um modelo de gestão dentro da empresa, que você consiga conciliar os interesses, que você saiba, que cada um saiba realmente o seu papel no objetivo da empresa, você realmente vai ter um modelo de gestão – o que seria o ideal hoje para todas as empresas porque, realmente, **existe conflito, existe política além das grandes corporações**. Mas hoje, todos vão ter que trabalhar juntos mesmo, com os mesmos objetivos. **Isso hoje é uma coisa até complicada porque hoje, quando se fala nas velocidades das mudanças de gestão, chega em determinados momentos que estes conflitos vão aumentar.**”

Por outro lado, ao ser comparada com demais modelos de organização do trabalho, a equipe apresenta vantagens, como o espaço para a troca de idéias, além de potencializar o uso de capacidades distintivas diversas. Com a predisposição para a priorização do trabalho em equipe nos processos organizacionais (não somente nas operações), a premissa de que a formação das estratégias vinda prioritariamente de uma pequena cúpula organizacional perde força, ressaltando as interferências estratégicas de mais pessoas de dentro e fora da organização, o que torna o processo estratégico mais dinâmico e flexível. Para Prahalad e Hamel (1995), em ambientes turbulentos a capacidade competitiva da organização é cada vez mais baseada no fator humano. Desta forma os talentos da organização são importantes para a construção de vantagens competitivas duradouras.

Além de saber se comunicar e trabalhar em equipe, a postura do gestor deve ser ampla, assumindo o papel de formador de pessoas, no sentido de favorecer ao desenvolvimento de atitudes também nos integrantes da sua equipe. Ele deve ser um educador, atuando para a construção das

capacidades organizacionais, de acordo com a dimensão dos desafios estratégicos. Os depoimentos abaixo estão voltados para a responsabilidade do gestor formar pessoas:

**“Indústria** - É aquele que é responsável por gerir pessoas, recursos, **identificar os níveis de carência de cada uma dessas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes)**, promover recursos e observar o desenvolvimento para que cada pessoa tenha um, podemos chamar de, um encarecimento ou formação maior dentro da própria empresa e também para a vida.”

**“Indústria** - E o gestor perceber-se, na sua essência, como **um formador de pessoas, um educador.**”

**“Comércio e Serviço** - O foco é **desenvolver pessoas atreladas às estratégias de negócios destas empresas**. Concentrar os esforços de capacitação das pessoas para a realização dos negócios que a empresa quer.”

Continuando a apresentação dos resultados relacionados às competências ligadas à dimensão humana, as habilidades emocionais também foram mencionadas nos depoimentos. Essas habilidades são trabalhadas por autores das escolas da estratégia, como Argyris (1991), Senge (1990), entre outros. De acordo com as organizações pesquisadas, o gestor deve estar em equilíbrio emocional, pois o alto nível de turbulência ambiental solicita da organização uma capacidade de resposta e flexibilidade, que deve estar apoiada num ambiente criativo e um gestor "bem resolvido" favorece o surgimento das condições necessárias a esse ambientes. Os depoimentos a seguir mencionam o equilíbrio emocional:

**“Indústria** - A gente pode ter cursos ou o que for mas, a atitude, realmente entender e respeitar as diferenças, entender que existem pessoas mais extrovertidas, que existem pessoas menos extrovertidas, mais rápidas ou mais lentas, que **reagem diferente às pressões, que às vezes se envolvem num turbilhão, num momento de pressão e não conseguem abstrair aquilo para ter a cabeça fria e tomar decisões mais assertivas**. Eu acho que é essa habilidade, essa parte comportamental que as escolas poderiam desenvolver melhor, porque a gente vê, muitas vezes, **o gestor, num momento de pressão, perder as estribeiras, independente de estar gerindo pessoas ou não.**”

**“Comércio e Serviços** - O que importa para nós é **a construção emocional**, é a adaptação ao mercado, aos conflitos, a sua liderança, as maneiras de tratar as pessoas, e a visão da vida.”

Segundo Senge (1998) o domínio de si é de fundamental importância como característica do gestor. A adequada percepção do domínio de si pelo gestor pode interferir positivamente na sua

sensibilidade, criatividade, comunicação, relacionamento pessoal, liderança, visão de negócio, capacidade de gerir a mudança, no posicionamento frente às adversidades, entre outros, melhorando a sua qualidade como profissional.

Para Goleman (1995), numa visão de competências gerenciais, a inteligência emocional é a “chave” para o sucesso profissional. O autor propõe que o gestor passe por um processo de alfabetização emocional.

O equilíbrio emocional também é benéfico para se lidar com a incerteza e para as organizações pesquisadas a mudança faz parte dos seus desafios e deve ser considerada nas estratégias, exigindo posturas flexíveis por parte dos gestores. Essa flexibilidade é proposta na escola do aprendizado da estratégia em trabalhos como os de Prahalad e Hamel (1995), Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros, com a idéia de que a organização deve procurar se apoiar em competências flexíveis para ser bem sucedida. As posturas de adaptação diante das mudanças, embora apresentem um caráter reativo, estão também de acordo com a visão de Aktouf (1996).

Na abordagem sobre competências gerenciais de Fandt (1994), ele considera a flexibilidade como parte integrante das competências de capacitação do gestor. Os depoimentos a seguir tratam da flexibilidade:

“ **Indústria - A adaptação às mudanças** deve estar presente nos profissionais de hoje, e essa formação deve partir das universidades.”

“**Indústria -** Acho que nós devemos, a cada dia que passa, procurar pessoas onde elas estejam buscando seu autodesenvolvimento o tempo todo, buscando lidar com a adversidade e **saibam se adaptar rapidamente a mudanças**. Então, quando se fala hoje de mudança, é uma coisa natural e todas as organizações vão mudar rapidamente. Isso vai acontecer. Isso é o dia a dia das empresas. Isso vai ser o dia a dia das pessoas e **as que não estiverem preparadas para isso vão sofrer e não vão fazer parte do negócio das organizações**.”

“**Comércio e Serviços - A mudança é a ameaça e a oportunidade**. É ameaça, porque quem não mudar vai ficar para trás e **é oportunidade para se preparar para o que vem pela frente**. Tem que **estar preparado para mudanças**, para ter iniciativa, para viver num mundo global e isto é um forte referencial do profissional.”

Embora desejem posturas flexíveis por parte do gestor, o compromisso com propósitos estabelecidos e com a estratégia é também mencionado pelas organizações pesquisadas. Neste ponto, é importante notar que a flexibilidade pode, em alguns casos, ser conflitante com o compromisso, uma vez que este induz a um comportamento coerente com alguma premissa anterior. Isto pode demonstrar um resultado inconsistente sobre as competências que as organizações desejam para o gestor, pois ao mesmo tempo exigem compromissos com as suas estratégias pré-concebidas e flexibilidade para responder às mudanças ambientais. Os depoimentos a seguir tratam do compromisso e do papel do gestor em disseminá-lo na organização:

**“Indústria - Bem, primeiramente o compromisso com o propósito da empresa. E esse compromisso, eu vejo como o comprometimento com o propósito que a empresa tem em relação aos seus negócios e à suas atividades.** Propósito aí eu coloco de uma forma bem ampla., desde se olhar o negócio em si, o que hoje se fala de se olhar todas as pessoas envolvidas. Acho que esse comprometimento com o propósito é muito importante.”

**“Comércio e Serviços - É papel da empresa criar, desenvolver, disseminar o comprometimento dos seus empregados.** Existem várias formas e uma delas é o papel do administrador de mostrar, de deixar de forma clara, aonde a empresa quer chegar e quais os seus principais objetivos.”

A próxima competência foca o sentido de ação do gestor. De acordo com as organizações pesquisadas, ele deve ter atitudes de sentido prático e voltadas para a solução de problemas. Este ponto tem relação direta com a teoria de aprendizado organizacional seja no conceito de competências, no das cinco disciplinas, ou na linha de aprendizado de Nonaka e Takeuchi (1997), que propõe que, para ser efetivo, o gestor deve conseguir materializar o conhecimento, seja em produtos, serviços ou processos. Os depoimentos abaixo enfocam o sentido prático das ações:

**“Indústria -** As pessoas, diante de determinadas situações, elas são quase que sempre singulares, a organização espera delas uma **atitude, uma ação extremamente pró-ativa e que venha trazer as soluções para os seus problemas,** e às vezes estas coisas não estão muito nos compêndios, depende muito da formação que a pessoa tenha, da experiência que ela traz e sobretudo da preparação, do exercício que ela tem na universidade de aprender a raciocinar, de aprender a ter uma forma de abordagem do problema. E é muito difícil, na organização, que os problemas se repitam, eles quase nunca se repetem ou se repetem muito pouco. E quase sempre você está enfrentando situações singulares que está **exigindo de você uma ação e é o que as pessoas esperam de você.**”

**“Comércio e Serviço** - Esses pontos que estamos debatendo são fundamentais no perfil do gestor como nos colaboradores em geral. O colaborador ideal que a gente procura é o que tem essas características. Existe um fator muito importante que é a **orientação à resultados**. Nós já tivemos dentro da nossa estrutura bons gestores com estas características, de inovação, de empreendedorismo, de empatia, de relacionamento, mas que não conseguia executar um projeto com início, meio e fim, ou seja, o projeto começava, e às vezes era um projeto de inovação, era projeto com uma pessoa que tinha bons relacionamentos, que conseguia motivar a equipe, mas não conseguia ir até o fim no projeto. **Então, eu acho que a orientação a resultado é um fator de muita importância.**”

Também foi ressaltada a natureza rápida das decisões que devem ser tomadas. Mais uma vez a responsabilidade do gestor é marcante e segundo as organizações pesquisadas ele deve ter a capacidade de tomar decisões rapidamente. Isto é demonstrado nos depoimentos a seguir:

**“Indústria** - A experiência é que dá o conhecimento necessário para a pessoa poder **dar a resposta e agir nos momentos de crise.**”

**“Comércio e Serviço** - As faculdades têm que preparar as pessoas para serem **tomadoras de decisão**, de iniciativa, produtividade, obstinadas, comprometidas, para que elas possam estar preparadas para entrarem em, qualquer empresa e em qualquer atividade específica do negócio.”

**“Comércio e Serviço** - Eu levo o meu pessoal para o pronto socorro de um hospital e deixo ele lá por 4 horas, só observando, e digo, observe o que acontece aqui e como essas pessoas têm que **tomar decisões rápidas** e como que é a organização desse negócio aqui, **não dá tempo dele parar para teorizar, para olhar o manual.**”

**“Comércio e Serviço** - O profissional precisa ter **capacidade de decisão.**”

Para ter atitudes de sentido prático e ser capaz de tomar decisões, o gestor precisa de experiência, que passa então a ser fundamental para a formação do gestor. Ela irá ajudá-lo diante dos desafios organizacionais, pois a aquisição do conhecimento tácito vem das vivências. Este tipo de conhecimento está também ligado ao lado comportamental e é difícil de ser sistematizado.

Na visão sobre as competências gerenciais de Boterf (1998), as experiências são relacionadas às habilidades do gestor. A escola da cognição trata disto quando propõe o conceito de molduras, segundo o qual a organização constrói formas de interpretação do mundo coletivamente. Pela sua proposta, o gestor deve ampliar o máximo possível os seus conhecimentos e cuidar para que a

organização não seja aprisionada em visões estreitas de mundo. Os depoimentos abaixo abordam a importância da experiência:

“**Indústria** - Você precisa, ao lado desse desafio, criar o novo. Como é que se traz o novo para dentro da sua organização, **o novo vem de experiências heterodoxas, o novo vem de experiências diferentes**, o novo vem de estar provocando o tempo todo coisas que as pessoas não esperam.”

“**Indústria** - Estou falando aqui de gestor, o administrador, o futuro **gestor precisa muito dessa visão mais cultural** para ter uma visão melhor do que é o mundo, mas o que queremos é colocar um sentido prático.”

Ficou também presente nas discussões que o gestor deve ter visão global, sistêmica e estratégica, o que está de acordo com a proposição de Senge (1998), que coloca esta característica como o pilar mais importante das cinco disciplinas do conhecimento. Ele deve ser um bom analista da situação ambiental, bem como da sua própria organização. Esta qualidade será complementada pela capacidade de ação, que é exigida também pelas organizações, fazendo com que o gestor seja responsável direto pela implementação das suas idéias, tendo uma postura ativa, inclusive operacionalmente no negócio. A preocupação com a visão global, sistêmica e estratégica aparece nos depoimentos a seguir:

“**Indústria** - Dono do negócio é aquela pessoa que realmente **vê a função dela de forma mais abrangente**. Dizemos assim: eles não são meros tarefeiros, eles estão ali para dar um resultado para a organização e têm que entender que a **função deles é sistêmica**, tem um impacto para com a organização como um todo, inclusive para com o mercado de trabalho.”

“**Indústria** - A gente sente muita dificuldade, na média gestão, porque eles não têm formação intelectual, eu diria melhor, eles **não identificam os problemas de uma maneira global**. Eles estão muito focados naquilo que eles fazem, mas eles **não vêem a empresa como um todo**, e isso prejudica muito o andamento.”

“**Comércio e Serviços** - Numa situação lá na empresa, em que deu tudo errado no planejamento, o nosso gerente soube tomar iniciativa, dar soluções improvisadas, e se saiu muito bem. Ele tem nível secundário e entende muito bem do assunto de logística. Ele é extremamente interativo e **tem visão global. É preciso ter visão global do processo.**”

“**Comércio e Serviços** - Essa visão que vocês estão falando da organização é importantíssima. Primeiro a gente tinha o momento do generalismo, e a gente entra na fase especialista, e a gente entra numa 3a fase

agora que é uma nova conquista, sem perder a especialidade, mas a gente ganha nesse novo momento a **visão do todo**. É o multifuncional.”

“**Comércio e Serviços** - Eu sinto uma falta de conhecimentos fechados. **Entender aonde são gerados os resultados da empresa**, como é que se planeja, acompanha, e avalia estes resultados. Ter esta **visão de conjunto**.”

Além de atitudes práticas, capacidade de decidir e visão sistêmica, de acordo com as organizações pesquisadas o gestor também deve ter atitudes empreendedoras. Esse assunto foi estudado por Schumpeter (1950), Drucker (1970), Fillion (1999), entre outros. Esta evidência para o empreendedorismo também está de acordo com o destaque que o país vem dando aos empreendedores no que se refere à cobertura da imprensa geral e de negócios, além da inclusão de disciplinas que tratam do assunto nas grades curriculares de cursos das mais variadas áreas do conhecimento, como: administração, sistemas de informação, engenharia, etc.. O empreendedorismo é tratado nos depoimentos seguintes:

“**Indústria - Os empreendedores** têm sempre que estar preparados para procurar novas oportunidades de negócio.”

“**Indústria** - Essa nova tendência de fusão, incorporação, vai gerar menos oportunidade de emprego. Você tem que se preparar para ser **empreendedor e não empregado**. Na faculdade ele poderia ser preparado para ser empreendedor, pelo menos para alguns que tenham vocação, porque quando eles forem procurar empregos vai estar difícil.”

“**Comércio e Serviço** - Dentro da formação do desenvolvimento das pessoas de liderança e formação acadêmica, a cultura nossa está muito voltada para o gerenciamento, enquanto na realidade o que está mudando é que temos que formar **empreendedores e não gerentes**. Nós mudamos este conceito de gerenciar soluções para empresariar soluções. Para estar voltado para o ambiente dos negócios tem que desenvolver nas pessoas a **capacidade de empreender**.”

“**Comércio e Serviços** – Cada presidente passou a ser um empreendedor. A empresa é apenas um instrumento para se realizar a sua visão de mundo.”

Esta competência é benéfica também no sentido de dar maior independência para os profissionais com relação às estruturas corporativas e permitir que eles sigam inclusive rumos individualizados num mercado de trabalho cada vez mais restrito, uma vez que a tendência é de menor geração de empregos nas indústrias, fruto do avanço do desemprego estrutural na economia.

A criatividade também foi mencionada como desejada para o gestor. Ela é estudada nas propostas da escola da cognição, quando Shimizu (1980) aborda o lado criativo das estratégias. Nonaka e Takeuchi (1997) da escola do aprendizado também trabalham as intuições e processos criativos como meio de formação da competitividade organizacional. A criatividade é abordada nos depoimentos a seguir:

**“Indústria** - Um desafio para o profissional é ser um profissional efetivamente, que contribui com sua **criatividade**, com a solução das coisas, ou seja, você se antecipa. Normalmente as empresas precisam disso, porque não tem sempre uma pessoas corrigindo o que já aconteceu, mas sim, que tenha pessoas pró-ativas, que estão sempre na frente, tendo a visão para que a empresa esteja sempre na frente das outras. Este é o tipo de profissional que elas querem.”

**“Comércio e Serviço** - Devido ao momento, é a **capacidade de inovação. Criar produtos novos, criar serviços novos, criar novas tecnologias.**”

#### **5.1.2.2- Considerações Sobre as Competências que se Relacionam com a Dimensão da Inovação da Estratégia – Grupos de Comércio e Serviços:**

Com relação às considerações sobre as realidades específicas dos segmentos da economia pesquisados, na pesquisa de campo, os grupos de comércio e serviços acrescentaram questões ligadas às suas atividades, como por exemplo a necessidade do gestor ter o conhecimento específico de serviços e da economia da região. Existe um sentimento de carência de cursos que contribuam para a formação de profissionais voltados para o setor de serviços, que na maior parte das organizações tem dependência direta da economia regional. Assim, propostas de criação de cursos que atendam às demandas de serviços foram colocadas algumas vezes nas discussões dos grupos deste setor. Isto é apresentado dos depoimentos a seguir:

**“Comércio e Serviço** - As faculdades não formam o **administrador para serviço**, ela forma o administrador para indústria (todos concordam). Até pela formação, pela qualidade de material que é despejado no aluno, ele reter informação é visão de indústria e o administrador hoje é formado para isso. Na área de serviço é grande a dificuldade de recrutar uma **pessoa com visão de serviço, com visão de compartilhamento, de cooperação, visão sistêmica e de participação**. O pessoal que sai da faculdade não tem vivência de empresa, aquela vivência de compartilhamento de informações, vivência de cooperação e é esse lado que as faculdades deveriam trabalhar mais, fazer cursos de especialização em serviços.”



**“Comércio e Serviço - As pessoas são criadas para serem servidas e o trabalho, principalmente nessa área, nos leva a servir aos outros.** Isso é muito característico na Bahia. Essa coisa do **valor em servir** precisa ser melhor trabalhada.”

**“Comércio e Serviço - O profissional precisa ter capacidade de decisão. A instituição de ensino tem que saber o potencial da sua região, para formar pessoas que dêem suporte aos negócios das empresas. O que é que está região demanda e qual a demanda das empresas.”**

A visão de mercado, bem como a capacidade de aproveitar oportunidades de mercado, aparecem nos depoimentos dos grupos de comércio e serviços. Muitas das empresas do setor começaram e ainda são administradas por empreendedores bem sucedidos, sendo que os seus estilos são presentes na forma com que elas formam as suas estratégias e isto se encontra presente nos depoimentos dados por eles. O estudo sobre o empreendedor feito por Fillion (1999) apresenta idéias convergentes com os resultados dos grupos focais de comércio e serviços.

A empatia com o cliente foi também considerada importante para os gestores no setor de serviços. Esta característica está ligada à sensibilidade do profissional, que é exercitada no relacionamento com o cliente e com a equipe, e pela própria natureza da venda de serviço ela é bastante requisitada. Neste tipo de compra, a experiência vivenciada é muito valorizada pelo cliente, influenciando na percepção de qualidade e satisfação com o serviço. A empatia com o cliente é também uma característica empreendedora do gestor. Os próximos depoimentos tratam da visão de mercado, empatia e atitude voltada para o cliente:

**“Comércio e Serviço - Ele é essencialmente uma pessoa que tem uma **visão de mercado** e é **capaz de fazer negócios.**”**

**“Comércio e Serviço - Na nossa área, que é de serviço, um sentimento que temos, é muito importante que esses profissionais tenham uma **capacidade de empatia muito forte, inteirar-se bem com o cliente. Empatia para com os clientes** e entre os colaboradores. Ter uma atuação forte e não ser só tecnicista.”**

**“Comércio e Serviço – Na área de serviço as pessoas compram muito mais a alegria e a satisfação de ser bem recebido do que o produto.”**

O profissional de comércio e serviço tem contato mais direto com o mercado e as suas atitudes são fundamentais para a imagem da organização, pois a avaliação da qualidade do que está sendo comprado é feita muitas vezes de forma subjetiva, baseada na experiência vivenciada no momento

da compra. As atitudes corretas são, portanto, elementos fundamentais para o sucesso competitivo dessas organizações.

### **5.1.2.3- Considerações Finais Sobre as Competências que se Relacionam com a Dimensão da Inovação da Estratégia:**

Conforme apresentado acima, as competências ligadas à dimensão da inovação da estratégia receberam muito destaque nas discussões de grupo, resultando na grande quantidade de competências que lhes são relacionadas. A maioria dessas competências são atitudes que as organizações desejam dos seus gestores, seguidas de habilidades. Os conhecimentos foram mencionados em menor número.

Nas competências mencionadas pelos grupos, em geral, pode-se considerar a existência de duas grandes linhas:

- A primeira está ligada ao aprendizado do indivíduo e dos grupos. Nela estão incluídas as competências de conhecimentos técnicos e do negócio, aprendizado contínuo, capacidade de comunicação, inteligência emocional, de compor e trabalhar em equipes e atitudes criativas;
- A segunda está ligada à adaptação à mudança e ao empreendedorismo. Nela estão incluídas as competências de visão global, sistêmica e estratégica, flexibilidade, atitudes práticas, voltadas para a solução de problemas, alinhadas com o objetivo final do negócio, comprometidas e empreendedoras;

Desta forma, nota-se que os movimentos de busca aprendizado contínuo, exercício da flexibilidade e do empreendedorismo, por parte do gestor, são considerados como adequados para que ele se posicione perante um ambiente em constante mudança. Isto deve estar alinhado com a capacidade de formar e trabalhar em equipes e com a inteligência emocional.

Outro aspecto que é ressaltado na análise dessas competências é que as especificidades dos grupos de comércio e serviço refletiram uma maior proximidade deste setor com o mercado local, sendo coerente com o tipo de atividades praticadas neste setor. Assim, o gestor deve saber especificamente de serviços, da economia da região, além de ter uma visão de mercado, com

capacidade de aproveitar oportunidades e entender o cliente. São, portanto, competências específicas para a sua realidade.

Finalmente pode-se considerar que as competências são ligadas umas às outras. Desta forma o gestor deve ser analisado de forma sistêmica, não devendo ser enfocada determinada competência individualmente, pois o resultado de cada uma delas influencia nas demais.

### 5.1.3- COMPETÊNCIAS QUE SE RELACIONAM COM A DIMENSÃO DO CONTEXTO SOCIAL DA ESTRATÉGIA

No terceiro grupo de análise, as competências ligadas à dimensão do contexto social da estratégia são colocadas No Quadro 3 - Competências Gerenciais que se Relacionam com a Dimensão do Contexto Social da Estratégia vs. Setores Econômicos. Essas competências são:

**Competências desejadas pelos setores em geral:** os grupos focais pesquisados desejam em geral que o gestor tenha conhecimentos da dimensão humana, além de habilidades de liderar, gerir, motivar e alcançar resultados através das pessoas, de relacionamentos, de entender diferenças e lidar com culturas diferentes.

### QUADRO 3

#### Competências Gerenciais que se Relacionam com a Dimensão do Contexto Social da Estratégia vs. Setores Econômicos

Setor / Competências	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Da dimensão humana (psicologia, antropologia, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De liderar, gerir, motivar e alcançar resultados através das pessoas</li> <li>De relacionamentos</li> <li>De entender diferenças e lidar com culturas diferentes</li> </ul>	

Fonte: Elaborado Pelo Autor

### **5.1.3.1- Considerações Sobre as Competências Convergentes com a Dimensão do Contexto Social da Estratégia:**

Enquanto nas dimensões anteriores houve diferenças em algumas competências desejadas para o gestor de comércio e serviço vs. o da indústria, na dimensão do contexto social da estratégia, os desejos foram compartilhados de forma geral, demonstrando que os setores estão sintonizados com as mesmas questões.

Há a convergência geral de que o gestor deve conhecer disciplinas humanísticas, além de apresentar habilidades voltadas para o relacionamento com pessoas. Isto está de acordo com a visão de Aktouf (1996), bem como com a proposta de Drucker (1999) sobre os desafios para os gestores. Os depoimentos a seguir abordam a dimensão humana:

**“Comércio e Serviço - O profissional tem que entender de relações humanas e de psicologia.”**

**“Indústria - Outra coisa é o que eu chamo de **humanidade**, ou seja, essa visão generalizante, essa visão que promove o clima para a criação do novo, ou seja, aquela coisa que faz a diferença. A experiência que eu tive nesse curso de humanidade dentro da organização foi incrível. Isso traz à baila **a dimensão humana. A parte da humanidade é importante porque dá sentido à outra, dá lucidez, o que é realmente importante ou não**, e isso você não pega apenas com as ferramentas gerenciais, você pega com uma visão do todo.”**

Assim, as organizações pesquisadas mostraram-se preocupadas em ter gestores sensíveis às questões humanas, desejando várias habilidades voltadas para o tema. Isto também está de acordo com as tendências de abertura de espaço para o discurso de valorização do ser humano nas organizações, bem como está alinhado com a percepção de que o homem é um recurso estratégico fundamental no contexto atual da competição.

O homem é importante para o sucesso na implementação de estratégias, pois caso elas sejam rejeitadas pela cultura da organização, será comprometida a sua viabilidade. Desta forma ele é considerado um elemento importante na construção da vantagem competitiva das organizações pesquisadas. Através do homem as estratégias serão concebidas, aprendidas e implementadas pelas organizações.

Dentre as competências relacionadas à dimensão social da estratégia está a habilidade em liderar e gerir pessoas. A escola do poder aborda ser o processo de liderança uma seleção natural que favorece aos membros mais fortes da organização. Segundo Drucker (1999), 90% do tempo dos gerentes, independentemente do setor em que atuem, está voltado à tarefa de gerir pessoas, com suas características pessoais formadas por qualidades, defeitos, idiossincrasias, questões mal resolvidas, entre outras características. Fandt (1994) menciona a capacidade de motivar como parte das competências interacionais do gestor. Os depoimentos a seguir tratam da liderança e da gestão de pessoas:

“**Indústria** - Você ter uma pessoa que consegue **tirar resultados através de outras pessoas**, isso é básico.”

“**Comércio e Serviço** - Definir o papel do gestor é muito amplo. Hoje o gestor é muito diferente, vem de uma transformação muito grande. E eu gostaria de acrescentar algumas características: ele tem que ser um **líder, e dentro dessa liderança ele ser um motivador**, hoje você não tem mais espaço para pessoas que não estejam motivadas ou que não sejam motivadores.”

“**Comércio e Serviço** - Quando se fala em serviços, se fala em **pessoas e em administrar pessoas**. Isto é um fator fundamental para se ter sucesso nessa área.”

“**Comércio e Serviço** - A técnica, a tecnologia, ela conta e se faz, mas quando não **tem pessoas que saibam lidar bem entre si** e com tecnologia, e isso vai muito com o papel de gestor, **de gerir as pessoas**, ter uma capacidade de inter-relacionamento entre as pessoas, de **fazer acontecer através das pessoas**.”

Além disto as organizações pesquisadas dão ao gestor a responsabilidade de cuidar para que os relacionamentos sejam saudáveis, contribuindo para o bom clima organizacional. Boterf (1998) considera as habilidades relacionais na sua proposição de composição das competências. Os depoimentos a seguir tratam dos relacionamentos:

“**Indústria** - Agora, existem as competências pessoais, que são importantíssimas e muitas vezes você não consegue mudar. É aquela questão, que a Geórgia falou, do **relacionamento** que é uma coisa muito forte, a gente hoje conversa muito e fala muito de competência em gente, que é você **saber lidar com as pessoas, saber ouvir pessoas, você saber respeitar pessoas. É aquele relacionamento do dia a dia**, que vai construindo e que isso se reverte no ambiente de trabalho. Essas minhas reflexões incluem as posições mais altas na escala hierárquica e, **na medida em que você vai crescendo dentro da organização, que**

**você vai ocupando postos gerenciais, essa dimensão de competência em gente vai ter um peso muito maior.”**

**“Comércio e Serviço - A empresa não é as edificações, ela é as pessoas. E a minha maior dificuldade é o inter-relacionamento das pessoas. Eu tenho uma psicóloga que trabalha comigo num setor de gestão de pessoas.”**

Na medida em que o gestor sobe na organização, essas habilidades passam a ser consideradas de forma mais importante para o sucesso da sua função, seja porque as organizações têm se conscientizado da importância do trabalho em equipe, ou porque o gestor passa a influenciar uma quantidade maior de pessoas quando se aproxima do primeiro escalão da pirâmide organizacional, ou, também, porque a facilidade de relacionamento influencia positivamente em processos de negociação e interação com os vários atores do processo estratégico.

A cultura é abordada pelos grupos focais, através da capacidade do gestor de lidar com culturas diferentes, ouvir e entender diferenças. A cultura organizacional é considerada por Barney (1986) como um importante elemento de diferenciação. Para Lorsch (1986) a organização deve superar as barreiras culturais para ser flexível e inovar. Bjorkman (1989), considera que a organização deve ser capaz de mudar sua cultura para conseguir mudar suas estratégias. Fandt (1994) considera a capacidade de escutar dentro das competências interacionais do gestor. Os depoimentos a seguir são voltados para esta questão da cultura e do respeito às diferenças:

**“Indústria - A gente pode ter cursos ou o que for mas, a atitude, realmente entender e respeitar as diferenças, entender que existem pessoas mais extrovertidas, que existem pessoas menos extrovertidas, mais rápidas ou mais lentas, que reagem diferente a pressões.”**

**“Indústria - Isto aí. Trabalhar com a diversidade das pessoas porque pessoas são diferentes e ele tem que aceitar, ou pelo menos trabalhar com estas diversidades.”**

**“Comércio e Serviço - No nosso caso, que ninguém citou aqui, é a questão da diversidade. Nós encontramos muitos teóricos, mas no nosso tipo de trabalho a vivência prática é essencial. Isso nós nos deparamos muito, com a carência desses gestores na vivência, por ser um seguimento novo. Um outro grande problema são as barreiras culturais, ou seja, nós vivenciamos e trabalhamos com turismo, e nós estamos contextualizados com turistas de todas as partes e de todos os lugares, e aí entra a questão dos valores e você tem que ter gestores que consiga entender o valor de cada grupo e conseguir transitar dentro desses diversos valores (capacidade de percepção). E aí não é só o turista individual, é o turista**

empresário, porque as **empresas também têm valores diferentes, os gestores das empresas chegam com valores diferentes** e os gestores de hotelaria, as pessoas que trabalham com hotelaria, elas têm que ter essa capacidade, essa percepção, e isso falta.”

Embora apareça com destaque no discurso das organizações, a valorização do homem não é sentida com frequência nas práticas organizacionais, mas o fato de ser um elemento presente na sua agenda de discussões, pode ser interpretado como um dado positivo, pois é uma forma de estímulo à reflexão sobre o assunto.

#### **5.1.4- Considerações Gerais Sobre os Resultados Apresentados:**

Considerando todas as dimensões de análise, ao todo, foram apresentadas 29 competências desejadas para os gestores das organizações pesquisadas, baseadas num critério de convergência entre as opiniões de grupos diferentes formados por pessoas diferentes. Para ser considerada como uma competência relevante, de acordo com a metodologia dos grupos focais, ela deveria ser mencionada em pelo menos pela maioria dos grupos de cada setor (comércio e serviços ou indústria) e para ser uma competência geral, pelo menos, a maioria dos grupos deveria mencioná-la nas discussões.

As competências desejadas abrangeram quase todas as propostas das escolas da estratégia, com a exceção de poucas relacionadas com a escola do poder (capacidade de negociação) e com a escola ambiental (capacidade de criar estruturas adequadas ao ambiente, capacidade de se relacionar com o ambiente para criar recursos simbólicos).

Foram 20 as competências relacionadas com as escolas da Dimensão da Inovação da Estratégia, ao passo que houve 5 competências relacionadas com a Dimensão Intencional e 4 com a Dimensão Social. Isto pode ser interpretado como um indício de que as organizações pesquisadas estão mais preocupadas com as questões estratégicas propostas pelas escolas da Dimensão da Inovação.

Além disto foram mencionadas mais habilidades e atitudes do que conhecimentos, o que pode ser interpretado como um indicativo de que as organizações pesquisadas estão mais preocupadas com as aptidões e as características da personalidade do gestor do que o seu reservatório de conhecimentos.

Outro ponto importante é de que as competências interferem umas nas outras. Os conhecimentos, por exemplo, interferem na capacidade de tomar decisões , na criatividade, na visão sistêmica, dentre outras.

A interpretação de uma competência, portanto, não pode ser formada de maneira individual. Deve considerar as diversas possibilidades de interferências existentes entre as várias competências de forma sistêmica. Assim, o fato do gestor apresentar uma deficiência em determinada competência, provavelmente, indicará que existirão outras para serem trabalhadas, uma vez que elas não são variáveis independentes.

## 5.2- COMPETÊNCIAS PESQUISADAS NOS GRUPOS FOCAIS VS. PESQUISA REALIZADA POR KLEMP JR. (1999)

Com o objetivo avaliar se as competências desejadas pelas organizações com atividades na Bahia para os seus gestores e as pesquisadas por Klemp Jr. (1999) são convergentes, nesta seção os resultados da pesquisa de campo realizada com os grupos focais serão comparados com a pesquisa do autor.

Desta forma a seção focará a segunda questão deste estudo, que investiga se o que existe na realidade das organizações com atividades na Bahia, relativamente aos seus desejos quanto aos seus gestores é o mesmo do identificado nas organizações pesquisadas por Klemp Jr. (1999) ou se aparecem divergências entre os seus desejos.

Esta comparação pode ser considerada sob três perspectivas: resultados convergentes entre ambas, diferenças encontradas na pesquisa realizada por Klemp Jr. mas não sugeridas nos grupos focais e diferenças encontradas nos grupos focais mas não sugeridas por Klemp Jr..

Desta forma será possível identificar se as organizações com atividades na Bahia desejam as mesmas competências para os seus gestores, que as empresas pesquisadas por Klemp Jr. (1999), ou se aparecem divergências entre as duas pesquisas.



### **5.2.1- Resultados Convergentes Entre a Pesquisa de Klemp Jr. e os Grupos Focais**

Analisando, pela primeira perspectiva comparativa, os resultados convergentes entre a pesquisa de campo realizada para este trabalho e à feita por Klemp Jr. sugerem que do total de 37 atributos e práticas, identificados pelo autor, 27 convergem com as 29 competências pesquisadas nos grupos focais realizados para este estudo, conforme demonstrado no Quadro 4 – Atributos e Práticas do Gestor Pesquisados Por Klemp Jr. Convergentes com as Competências Identificadas nos Grupos Focais.

#### **QUADRO 4**

##### **Atributos e Práticas do Gestor Pesquisados por Klemp Jr. Convergentes com as Competências Identificadas nos Grupos Focais**

<b>Principais Atributos Convergentes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Integridade / sinceridade / ética</li><li>• Capacidade de realização</li><li>• Habilidade de lidar com pessoas</li><li>• Orientação para o aprendizado</li><li>• Capacidade de direcionar e controlar</li><li>• Capacidade de influenciar pessoas</li><li>• Raciocínio estratégico</li><li>• Flexibilidade / adaptabilidade</li></ul>	<b>Práticas Principais Convergentes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Obter resultados (orientação para resultados)</li><li>• Desenvolver pessoas</li><li>• <b>Concentrar-se no cliente (comércio e serviço)</b></li><li>• Comunicar-se</li><li>• Tomar decisões</li></ul>
<b>Outros Atributos Convergentes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativa / orientação para a ação</li><li>• Capacidade de comunicação</li><li>• Habilidade política</li><li>• Cooperação</li><li>• Raciocínio analítico</li><li>• Responsabilidade / comprometimento</li><li>• Capacidade de tomar decisões</li><li>• Conhecimento do negócio</li></ul>	<b>Outras Práticas Convergentes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cooperar / participar de equipes</li><li>• Criar equipes</li><li>• Desenvolver soluções criativas</li><li>• Impulsionar mudanças</li><li>• Gerenciar a diversidade / valorizar o outro</li><li>• Assumir responsabilidades pelas coisas</li></ul>

Fonte: Klemp Jr. - adaptado

Essas concordâncias encontram-se principalmente nos atributos que apresentaram 16 elementos compartilhados, dentre os 20 apresentados por Klemp Jr., enquanto as práticas convergentes foram 11 de 17 identificadas por esse autor.

A maioria dos pontos comuns foram provenientes das características gerais propostas pelos grupos focais, enquanto apenas 1 (concentrar-se no cliente) foi sugerido especificamente pelos grupos de comércio e serviços e nenhum pelos grupos de indústria.

Desta forma a comparação entre a pesquisa de Klemp Jr. (1999), com os grupos focais realizados para este estudo, indica que as convergências foram quase na sua totalidade concentradas nas competências desejadas por todos os setores.

Por outro lado este estudo identificou algumas competências específicas (5 competências apresentadas mais adiante) nos setores pesquisados (comércio/serviço e indústria), que não foram trabalhadas por Klemp Jr.. O presente estudo pode apresentar uma contribuição na identificação de competências desejadas especificamente por setores da economia o que pode ser benéfico para a identificação e a formação de talentos mais precisamente focados nas necessidades setoriais. As diferenças encontradas neste estudo serão demonstradas nos Quadros 6, 7 e 8.

Outro ponto identificado é existirem maiores convergências com relação aos atributos que nas práticas, indicando que há maiores preocupações das empresas com atividades na Bahia em destacar qualidades e capacidades do que comportamentos desejados especificamente para seus gestores.

### **5.2.2- Resultados Obtidos por Klemp Jr. que não Foram Identificados nos Grupos Focais**

Focando as diferenças existentes entre as duas pesquisas, os 4 atributos e 6 práticas que aparecem na pesquisa de Klemp Jr (1999), mas que não são contemplados pelos grupos focais realizados para este estudo, são demonstradas no Quadro 5 – Atitudes e Práticas do Gestor Pesquisados por Klemp Jr. e não Mencionados nos Grupos Focais.

O quadro mostra que as diferenças existentes entre as pesquisas, destacam que algumas qualidades e capacidades importantes, coletadas na pesquisa de Klemp Jr. (1999), como auto-confiança/coragem, ser modelo de sua função e a energia, não foram mencionadas pelas organizações com atividades na Bahia. As organizações estrangeiras parecem estar mais preocupadas com a auto-estima do gestor do que as com atividades na Bahia.

## QUADRO 5

### Atributos e Práticas do Gestor Pesquisados por Klemp Jr. e não Mencionados nos Grupos Focais

<p><b>Principais Atributos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão de conceitos</li> <li>• Auto-confiança / coragem</li> </ul>	<p><b>Práticas Principais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar laços de relacionamento comercial</li> <li>• Gerenciar o desempenho</li> <li>• Influenciar a organização</li> </ul>
<p><b>Outros Atributos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energia / Entusiasmo</li> <li>• Capacidade de julgamento</li> </ul>	<p><b>Outras Práticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um ambiente de alto desempenho</li> <li>• Ser modelo de sua função</li> <li>• Desenvolver estratégias</li> </ul>

Fonte: Klemp Jr. – adaptado

O lado cognitivo do gestor também aparenta preocupar mais as organizações estrangeiras, o que aparece na compreensão de conceitos e capacidade de julgamento. Isto também ocorre nas questões políticas da organização, também aparecendo em práticas como as de criar laços comerciais (política externa) e influenciar a organização (política interna). Outro ponto importante é a preocupação das organizações estrangeiras com o desempenho, evidenciada nas práticas de gerenciar o desempenho e criar um ambiente de alto desempenho.

As questões apresentadas acima demonstram que as organizações estrangeiras parecem estar mais receptivas à formação de redes de relações institucionais e se voltam mais para a criação de um ambiente interno de alta competitividade que as organizações com atividades na Bahia. Além disto, as organizações estrangeiras mencionam estar preocupadas com a compreensão de conceitos e

capacidade de julgamento (características contributivas para a geração de inovações tecnológicas, muito importantes para a dinâmica de alta turbulência ambiental do mercado atual).

### **5.2.3- Resultados não Obtidos por Klemp Jr. que Foram Identificados nos Grupos Focais**

Ainda focando as divergências entre as pesquisas, a terceira perspectiva de comparação considera os resultados encontrados nos grupos focais, não aparentes na pesquisa de Klemp Jr.. Isto será feito considerando as competências ligadas às dimensões de análise da estratégia.

Na dimensão intencional, as competências encontradas nos grupos focais, mas não apresentadas por Klemp Jr. aparecem no Quadro 6 - Dimensão Intencional da Estratégia vs. Competências Gerenciais por Convergência entre Setores Econômicos(Competências não Contempladas Pela Pesquisa de Klemp. Jr.). Nele pode-se notar que 3 das 5 competências sugeridas pelos grupos focais não foram contempladas pelo autor.

Essas diferenças entre as pesquisas, podem estar mostrando que as organizações com atividades na Bahia priorizaram mais esta dimensão do que as pesquisadas por Klemp Jr.. Isto pode ser considerado como um problema, pois o fato dessas organizações responderem ser importante para o gestor ter conhecimentos de ferramentas gerenciais e planejamento, por exemplo, pode indicar que elas têm carências em encontrar este tipo de competência e estão atrasadas quando comparadas às do exterior.

As responsabilidades sociais, por outro lado, podem ser consideradas como reflexo de um movimento fruto da realidade social vivenciada pelas indústrias locais, no qual este tipo de preocupação se faz presente. A isto soma-se o fato das indústrias interferirem mais no meio ambiente do que as empresas de comércio e serviços.

## QUADRO 6

### Dimensão Intencional da Estratégia vs. Competências Gerenciais por Convergência entre Setores Econômicos (Competências não Contempladas Pela Pesquisa de Klemp. Jr.)

Setor / Competências	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<b>Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>De gestão e ferramentas gerenciais (planejamento, orçamento, etc.)</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Profissionais</li></ul>
<b>Indústria</b>			<ul style="list-style-type: none"><li>Com responsabilidade social</li></ul>

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Continuando a terceira perspectiva de análise, observando-se a existência das competências desejadas pelos grupos focais, mas que não apareceram na pesquisa de Klemp Jr. (1999) na da dimensão da inovação são mostradas no Quadro 7 - Dimensão da Inovação da Estratégia vs. Competências Gerenciais por Convergência entre Setores Econômicos (Competências não Contempladas Pela Pesquisa de Klemp. Jr.).

Nele, é demonstrado que as 6 competências identificadas pelos grupos focais, mas não abordadas por Klemp Jr. (1999), estão ligadas, principalmente, às especificidades dos grupos de comércio/serviço (4 competências), não sendo muito frequentes na classificação geral.

## QUADRO 7

### Dimensão da Inovação da Estratégia vs. Competências Gerenciais por Convergência entre Setores Econômicos (Competências não Contempladas Pela Pesquisa de Klemp. Jr.)

Setor / Competências	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<b>Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generalistas (contestado)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emocionais</li></ul>	
<b>Comércio e Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De serviços</li><li>• Da economia da região</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visão de mercado</li><li>• Aproveitar oportunidades</li></ul>	

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Isto demonstra ter a pesquisa de campo realizada para este trabalho focado peculiaridades setoriais, identificando competências desejadas, decorrentes das necessidades vivenciadas pelas organizações de acordo com o setor da economia em que atuam.

As organizações ligadas ao comércio/serviço focaram mais o lado empreendedor do gestor, desejando dele a visão de mercado e a capacidade de aproveitar oportunidades, bem como os seus conhecimentos de serviço e da realidade regional.

Finalizando a terceira perspectiva de análise, o Quadro 8 - Dimensão do Contexto Social da Estratégia vs. Competências Gerenciais por Convergência entre Setores Econômicos (Competências não Contempladas Pela Pesquisa de Klemp. Jr.) apresenta a única diferença proveniente da dimensão do contexto social da estratégia. Ela confirma a tendência de convergência entre a pesquisa de campo realizada para este trabalho e a realizada por Klemp Jr. (1999) nos aspectos gerais. Como não houve competências específicas setorialmente, quase todas encontradas, apareceram nas duas pesquisas.

## QUADRO 8

### Dimensão do Contexto Social da Estratégia da Estratégia vs. Competências

#### Gerenciais por Convergência entre Setores Econômicos

#### (Competências não Contempladas Pela Pesquisa de Klemp. Jr.)

Setor / Competências	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Geral	<ul style="list-style-type: none"><li>De pessoas e disciplinas humanísticas (psicologia, antropologia, etc.)</li></ul>		

Fonte: Elaborado Pelo Autor

#### **5.2.4- Considerações Sobre a Comparação dos Grupos Focais com a Pesquisa de Klemp Jr.**

Conforme foi apresentado nesta seção, os resultados referentes à classificação geral dos grupos focais, representam as competências desejadas tanto pelos grupos de comércio e serviços, quanto da indústria, na pesquisa de campo realizada para este estudo. Eles demonstram que muitos dos desejos das organizações com atividades na Bahia são bastante semelhantes aos das organizações pesquisadas por Klemp Jr. (1999), localizadas basicamente nos Estados Unidos e Europa.

Desta forma quase a totalidade dos atributos sugeridos por Klemp Jr. estão também presentes nos resultados dos grupos focais. Mais da metade das práticas sugeridas na pesquisa de Klemp Jr. também aparecem nos resultados dos grupos focais. As concordâncias apareceram quase na sua totalidade em competências desejadas pela classificação geral.

Relativamente às diferenças entre as pesquisas, observou-se que as organizações pesquisadas por Klemp Jr. se mostraram preocupadas com práticas do gestor relacionadas aos aspectos de competitividade relacionados ao desempenho, bem como com a construção de redes de relacionamento. Além disto essas organizações parecem estar preocupadas com atributos ligados à auto-estima do gestor, como auto-confiança, coragem, energia e entusiasmo, o que não ocorreu nos resultados obtidos nos grupos focais.

Assim, quando as duas pesquisas são comparadas tomando-se a de Klemp Jr. (1999) como ponto de referência, nota-se que embora as convergências sejam muitas, as divergências mostradas acima são bastante relevantes e podem servir de alerta para as organizações baianas quanto à necessidade de dar mais atenção a essas competências para os seus gestores.

Quanto às diferenças identificadas entre as pesquisas, tomando-se como base os grupos focais realizados para este trabalho, nota-se que elas acontecem em grande quantidade nas competências relacionadas com a dimensão intencional da estratégia, focando itens como conhecimentos de gestão e ferramentas gerenciais ou habilidade de planejamento, o que pode indicar um atraso das organizações com atividades na Bahia nesses aspectos.

O raciocínio proposto é de que os gestores das organizações pesquisadas por Klemp Jr. (1999) estão localizados em mercados bastante competitivos e certamente utilizam ferramentas gerenciais e conceitos de planejamento nas suas atividades. Quando as organizações pertencentes a esses mercados não se preocupam em definir como desejáveis para os seus gestores os conhecimentos e habilidades relacionados com esses aspectos, pode-se inferir que elas não encontram problemas em identificar gestores com essas competências. Assim, conhecer ferramentas gerenciais ou ser capaz de planejar não diferencia os gestores para essas organizações.

As demais diferenças existentes entre as duas pesquisas, encontram-se na preocupação das indústrias pesquisadas com a responsabilidade social e na dimensão da inovação da estratégia, havendo um destaque nos resultados específicos dos grupos focais dos setores de comércio e serviços. Isto demonstra que a pesquisa de campo realizada para este trabalho conseguiu captar particularidades de competências desejadas especificamente por esses setores da economia. Assim, este trabalho apresenta contribuições na identificação de gestores mais voltados para as necessidades das organizações de comércio e serviços com atividades na Bahia.

Essas organizações desejam gestores com conhecimentos de serviços, da economia da região, habilidades de visão de mercado, aproveitando as suas oportunidades. Todos esses resultados que apareceram nos grupos focais não foram mencionados na pesquisa realizada por Klemp Jr. (1999).



## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho apresenta alguns resultados que contribuem para o estudo da estratégia e das competências gerenciais, fundamentalmente para a análise das suas interfaces. Ele partiu das literaturas sobre os dois temas, com a premissa de que o gestor é um importante ator na formação das estratégias. Com base nessa literatura, foram apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada, comparando-os com as dimensões da estratégia. Foi também verificada a convergência entre as competências desejadas para o gestor pelas organizações com atividades na Bahia e as mencionadas em outra pesquisa realizada com organizações mundiais.

De acordo com as literaturas sobre a estratégia e gerenciamento e com os resultados da pesquisa de campo realizada, o trabalho apresenta informações que permitem chegar a algumas conclusões. A primeira delas é de que as organizações pesquisadas demonstraram ter preocupações com todas as dimensões (observadas por Vasconcelos, 2001) da estratégia.

Entretanto, confirmando a tendência da literatura que trata das competências gerenciais e da estratégia consideradas de forma convergente, as organizações pesquisadas deram maior ênfase aos desafios relacionados à dimensão da inovação. Isto se refletiu na maior quantidade de competências desejadas relacionadas a essa dimensão da estratégia. Os resultados convergentes com a dimensão da inovação da estratégia, voltados especificamente para cada um dos setores, demonstram uma maior preocupação do setor de comércio/serviço com os aspectos voltados para o mercado e à economia local, enquanto as indústrias se mostraram mais voltadas para a análise crítica e responsabilidade social. Isto parece refletir a vocação dos setores de comércio e serviços, mais próximos do consumidor (final da cadeia de fornecimento) e as características da atividade industrial, que é ligada normalmente a processos complexos de produção de bens intermediários (início da cadeia de fornecimento), cujas atividades normalmente afetam de forma significativa as comunidades onde estão inseridas, havendo então uma tendência natural de se justificarem perante a sociedade.

Ainda na dimensão intencional da estratégia, as diferenças encontradas entre os setores se concentram nas habilidades e atitudes, havendo concordância quanto aos conhecimentos que o gestor deve ter, basicamente voltados para o domínio das ferramentas gerenciais.

O setor de comércio/serviço demonstrou estar mais preocupado em difundir uma mentalidade de uso das ferramentas de planejamento, que ainda carecem de maior utilização pelas suas empresas, provavelmente devido a fatores históricos, como, por exemplo, a natureza de pequenos investimentos familiares, mais desorganizados em termos operacionais e estratégicos.

Na dimensão do contexto social da estratégia, as organizações de todos os setores apresentaram desejos semelhantes, refletindo o momento pelo qual estão passando, com influências de fatores da globalização e a importância dada ao homem como recurso estratégico. Há maior ênfase nas habilidades do gestor, voltadas para os relacionamentos, o trabalho em equipe, as diferenças culturais e o alcance dos resultados através das pessoas. Desta forma a cultura aparece como ponto importante, mas as relações da organização com o ambiente não são ainda consideradas pelas organizações pesquisadas, fazendo com que aspectos atualmente discutidos na literatura de estratégia, como a importância das redes, não fossem abordados pelos grupos de forma convergente.

De forma geral as organizações desejaram mais habilidades e atitudes do que conhecimentos do gestor. Elas mencionaram que existe dificuldade de encontrar no mercado as competências desejadas em função das suas expectativas e seus desafios, principalmente considerando a dificuldade de juntar talentos com conhecimentos, habilidades e atitudes consistentes. Um outro problema destacado é que a passagem dos conhecimentos é mais fácil do que a formação dos demais tipos de competência.

Quando comparados aos resultados encontrados pela pesquisa de Klemp Jr. (1999), muitas das competências desejadas pelas organizações pesquisadas foram coincidentes com as práticas e atributos apontados pelo autor. Conforme apresentado no Quadro 4 - Atributos e Práticas do Gestor Pesquisados por Klemp Jr. Convergentes com as Competências Identificadas nos Grupos Focais, existiram 27 pontos em comum entre as duas pesquisas. Esses pontos foram formados por 16 atributos de um total de 20 pesquisados pelo autor e 11 práticas de um total de 18 que apareceram na pesquisa de Klemp Jr.. Assim, as organizações com atividades na Bahia demonstraram em geral querer os mesmos atributos das organizações mundiais, mas não focaram as práticas com o mesmo grau de convergência.

Além disto, apareceram também diferenças marcantes entre as organizações pesquisadas nos grupos focais e as pesquisadas por Klemp Jr. com relação à preocupação que elas têm sobre as questões apresentadas pelas escolas da dimensão intencional da estratégia. As organizações com atividades na Bahia demonstraram estar mais preocupadas do que as internacionais com a identificação de gestores com conhecimentos de ferramentas gerenciais e atitudes voltadas para a responsabilidade social.

Finalmente a pesquisa de Klemp. Jr. não contempla algumas das competências desejadas especificamente por organizações de comércio/serviço e indústria, contrastando com os resultados da realizada para este trabalho, em que muitos aspectos não mencionados pela pesquisa desse autor apareceram nas preocupações setoriais das organizações.

A pesquisa de campo deste trabalho identifica que existem características diferenciadas para gestores de comércio/serviço vs. indústria, ligadas à dimensão da inovação, enquanto a pesquisa de Klemp Jr. propõe um perfil de gestor genérico para qualquer organização. Assim este trabalho pode apresentar uma contribuição para a seleção e treinamento de gestores voltados para as realidades específicas dos setores de comércio e serviços e para as indústrias localizadas na Bahia.

Na dimensão do contexto social da estratégia ambas as pesquisas apresentaram resultados muito semelhantes, denotando uma convergência das organizações com atividades na Bahia com as estrangeiras sobre a importância das relações humanas nas organizações.

Analisando as limitações deste trabalho, pode-se considerar que ele representa os desejos das organizações pesquisadas, dentro de uma realidade regional, não podendo portanto ser diretamente extrapolados para as realidades de outras regiões. Além disto não é possível identificar quais competências são mais ou menos desejadas pelas organizações pesquisadas, devido à natureza qualitativa da pesquisa de campo. Conforme apresentado na metodologia, o trabalho teve como objetivo levantar e mapear as discussões sobre os desejos das organizações quanto às competências dos seus gestores, uma vez que, como explicitado na sessão de metodologia, esta pesquisa tem caráter exploratório.

Outra limitação do trabalho é não apresentar os caminhos para que as organizações consigam ter em seus quadros gestores com as competências desejadas por elas. Isto pode ser objeto de uma

nova pesquisa que parta dos dados apresentados e se direcione para a discussão das formas de potencializar as competências dos gestores.

Assim, como forma de continuidade deste trabalho sobre o tema, sugere-se o aprofundamento do estudo das possíveis formas das escolas de administração e organizações prepararem gestores como elementos centrais nas estratégias organizacionais, principalmente em relação aos aspectos relacionados às habilidades e atitudes, que são mais difíceis de serem trabalhados. Esse estudo deve tentar responder como desenvolver habilidades e atitudes relacionadas a aspectos cognitivos, políticos e culturais ligados aos desafios enfrentados pelos gestores em ambientes estratégicos turbulentos.

Propõe-se também uma reflexão aprofundada acerca dos benefícios e malefícios de uma formação mais generalista ou especialista para o gestor, questão ainda considerada confusa pelas organizações pesquisadas.

Outro estudo proposto em continuidade a este trabalho é uma pesquisa junto às organizações no sentido de verificar se o que elas demonstram desejar confere com as suas atitudes no seu dia-a-dia, ou seja, se o discurso declarado é compatível com a prática verificada.

Finalmente, devido à grande importância dada ao gestor, como elemento estratégico nas organizações, sugere-se também o estudo dos possíveis pontos conflitantes entre os objetivos maximizadores dos seus interesses vs. os das organizações, relacionando as formas de verificação do sucesso das estratégias empresariais com as avaliações de desempenho individuais impactantes nas remunerações dos executivos, ou na ascensão corporativa. A intenção deste estudo seria verificar se, ao premiar os gestores com base nesses índices, as organizações estariam estimulando o comportamento benéfico para as suas estratégias de longo prazo ou, pelo contrário, estimulando conflitos e comportamentos desvirtuados.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDREWS, K.R. Replaying the boards role in formulating strategy. **Harvard Business Review**. Year 59, n.3, may/jun, 1981.
- ANSOFF, H.I. **Coporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGYRIS, C. Theching Smart people how to learn. **Harvard Business Review**. (69, 3, may/jun 1991: 99-109).
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977
- BARNEY, J.B. Organizational culture: can it be a source of susteined competitive advantage? **Academy of Management Review** (11, 3, 1986:656-665).
- BIORKMAN, I. Factors influencing processes of radical change in organizational belief systems. **Scandinavian Journal of Management** (5, 4, 1989, 251-271).
- BOTERF, G. Compétence et navigation proffessionnelle. **Les Editions d'Organisation**, 1999.
- \_\_\_\_\_. De la compétence. **Les Editions d'Organisation**, Paris, 1994.
- BUZZEL, Robert D.; GALE, Bradley T. **PIMS, o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia. Ltda., 1991.
- CHANDLER, A.D. Jr. Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprises. Cambridge: **MIT Press**, 1962.
- CRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R.; BOWER, J.L.; HAMERMESH,G.; PORTER, M. E. **Business Policy: text and cases**, 5. ed. Homewood: Irwin, 1982.
- CYERT, R.M., MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. **Englewood Cliffs**, New Lersey: Prentice Hall, 1963.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2001.
- DAVENPORT, Thomas; PUZAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DOZ ; PRAHALAD Managing DMNC's: The Search for a New Paradigm, **Strategic Management Journal**, p.12, 145-164, 1991.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUKER, P.E. Enterpreneurship in the business enterprise. **Journal of Business Policy** I. 1.:3-12, 1970

FANDT, P. **Management skills** : Practice and experience. St. Paul, MN: West Publishing Co., 1994.

FERN, E.F. **Advanced focus group**. California: Thousand Oaks, 2001.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.

**Rausp – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 34, abr./jun., 1999.

FONSECA, Valéria Silva; SILVA, Clovis L. Machado; **Indivíduo, organização e ambiente** : bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. Trabalho Apresentado no 26<sup>o</sup> Encontro Nacional de Mestres de Administração, São Paulo, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GODDARD, J. The architecture of core competence; **Business Strategy Review**, Oxford; v. 8, Iss. 1; p. 43-53, Spring 1997.

GOLEMAN, Daniel. **Emmotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1995.

GONDIM, S.M., Grupos focais como técnica de investigação qualitativa – Desafios Metodológicos; **Revista Paidéia**, USP – Ribeirão Preto, 2002 (no prelo).

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, year 33, v. 3, p.114-135 , 1991.

HUFF, A.S. **Mapping strategic thought**. New Jersey: Somerset, 1990.

KLEMP, George O. Jr. Competências de Liderança. **HSM Management**, São Paulo, v. 17 nov./dez., 1999.

KRUEGER, Richard A; CASEY, Mary Ann. **A practical guide for applied research** California: Thousand Oaks, 2000.

LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R.; GULTH, W.D. **Business policy**: text and cases. Illinois: Irwin, 1965.

LINDBLOM, C.E. The sciency of mudding through. **Public Administration Review**. year 19, v. 2,p.79-88 , 1959.

LORSCH, J. W. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. **California Management Journal** (28 2, winter 1986: 95-109).

MAKRIDAKIS, S. Forecasting, planning and strategy for the 21. century. New York: **Free Press**, 1990.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Abordagens metodológicas em pesquisas da área de administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 32, n.3, p.5-12, julho/setembro, 1997

MASINI, E.F.S. Enfoque fenomenológico da pesquisa em educação. in: FAZENDA, Ivani (org.) **Metodologia da pesquisa educacional**. 1ª ed. São Paulo: Cortez, 1989.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Introdução à administração**: da escola científica à competitividade globalizada. São Paulo: Saraiva, 2000.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. year 83, p.340-363, 1977.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, D. Focus group as a qualitative research, **Qualitative Research Methods Series**, v.16. London: Sage Publications, 1997.

NODA, T.; BOWER, J.L. Strategy making as iterated process of resource allocation. **Strategic Management Journal**. year17, p. 159-192, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

QUINN, J.B. **Strategies for Change**: logical incrementalism. Illinois: Irwin, 1980.

PRAHALAD, C.K. Reexame de competências. **HSM Management**, São Paulo, v. 17, nov./dez., p. 40-46, 1999.

RUAS, Roberto. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001 (mimeo).

SCHOEFER, S. **Nine basic findings on business strategy**. Cambridge: The Strategic Planning Institute, 1980.

SCUMPETER, J.A. **Capitalism, socialism and democracy**. 3 ed. New York: Harper & How, 1950.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**: a sociological interpretation. Illinois: Row, Peterson, , 1957.

- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Ed. Futura/Zumble, 1998.
- SHIMIZU, R. **The growth of firms in Japan**. Tokio: Keio Tsushin, 1980.
- SIMON, H.A. **Administrative behavior**. New York: Macmillian, 1947.
- STAW, B.M. Knee deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action. **Organizational Behavior and Human Performance**, year 16, v. 2 p. 7-44, 1976.
- STEWART, Thomas. **O Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VASCONCELOS, Flávio. **Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica**. Trabalho Apresentado no 26º Encontro Nacional de Mestres em Administração. São Paulo, 2001.
- VASCONCELOS; CYRINO (2000) Vantagem Competitiva, **Revista de Administração de Empresas**, Out.- Dez., 2000.
- VEIGA, L.; GONDIM, S.M.G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. **Opinião Pública** v.2 (1), p. 1-15, 2001.
- WEICK, K.E. **The social psychology of organization**. Masassuchets: Addison-Wesley, 1979.
- Wood Jr. e Picarelli Fo. (1999).
- WOODRUFF, C. Competent by any other name. **People management**, sept. 1991.



# **ANEXO**

## Roteiro da Pesquisa– Grupo de Discussão

### AQUECIMENTO:

Para iniciarmos nosso papo, eu pediria a gentileza de que todos vocês, um de cada vez, a partir de ..., se **apresentasse**, dizendo seu **nome, empresa em que trabalha, cargo que ocupa e tempo no cargo**.

- Pensando nas suas respectivas experiências enquanto gestores, o que as empresas mais esperam de seus colaboradores e em especial de seus gestores ? Como vocês definiriam as expectativas das empresas ?
- *Qual a sua percepção sobre o papel da administração* no contexto atual da competição da qual participa sua empresa ?

### DESENVOLVIMENTO:

- Como vocês avaliam a importância do profissional graduado / formado em administração no contexto atual da competição da qual participa sua empresa ? De que forma ele pode contribuir para o seu sucesso ?
- Que conhecimentos são exigidos atualmente ?
- E quanto a habilidades e atitudes ?

### ENCERRAMENTO:

- CASO NÃO TENHA SURGIDO: E no que se refere à Ética Profissional, qual a sua percepção sobre o assunto e como ele deveria ser tratado pelas escolas de administração ?
- Por fim, e ainda pensando nos profissionais graduados em administração e na sua respectiva formação acadêmica, que sugestões vocês dariam para as escolas de administração, no sentido de nos aproximarmos de um egresso com formação IDEAL que possa colaborar efetivamente com suas empresas ?

*Obs.: conforme observado na sessão de metodologia, essa dissertação focou principalmente as questões do aquecimento e desenvolvimento do roteiro de pesquisa, pois estavam diretamente relacionadas ao tema do trabalho, abordando a importância do gestor para as organizações pesquisadas e as competências desejadas por elas.*

ADLER, Marcelo. **Estratégia, vantagem competitiva e competências gerenciais para identificação do perfil do gestor.** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

Autorizo a reprodução deste trabalho para que seja utilizado em programas de comutação bibliográfica.

Salvador, 19 de abril de 2002

Marcelo Adler