

**DEVELOPMENT OF SKILLS FOR THE LEADERSHIP FORMATION IN A BIG COMPANY OF FOOD: Case Study**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A FORMAÇÃO DE LÍDERES EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE DO RAMO ALIMENTÍCIO: Estudo de Caso**

**Manoel Gonçalves Filho**

*Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP*  
E-mail: [megoncales@unimep.br](mailto:megoncales@unimep.br)

**Maria Helena Bernardo Myczkowski**

*Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP – Piracicaba/SP – Brasil*  
E-mail: [mariahelenabernardo@hotmail.com](mailto:mariahelenabernardo@hotmail.com)

**Nilcéia Cristina dos Santos**

*Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP – Piracicaba/SP – Brasil*  
E-mail: [nilceia\\_santoss@yahoo.com.br](mailto:nilceia_santoss@yahoo.com.br)

**Reinaldo Gomes da Silva**

*Escola de Engenharia de Piracicaba – EEP- Piracicaba/SP – Brasil*  
E-mail: [reinaldorgda@gmail.com](mailto:reinaldorgda@gmail.com)

**Fernando Celso de Campos**

*Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP*  
E-mail: [fccampos@unimep.br](mailto:fccampos@unimep.br)

**RESUMO**

*Este artigo discorre sobre o desenvolvimento de competências para a formação de líderes e está organizado em duas etapas: revisão da literatura e pesquisa de campo. A primeira reúne trabalhos referentes as competências organizacionais e do capital humano, em seguida aborda o desenvolvimento de competências com o propósito de identificar o perfil para a gestão de talentos. A segunda verifica a aderência da teoria em uma organização de grande porte com unidades operativas no município de Piracicaba, Campinas, Cosmópolis e Jundiaí, Estado de São Paulo. O método de pesquisa utilizado partiu de uma revisão bibliográfica exploratória para o levantamento dos principais conceitos sobre as competências para a formação de líderes. Para a aplicabilidade foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional de grande porte do ramo alimentício. A contribuição do trabalho está em identificar o perfil e as competências atuais e analisar como desenvolvê-las, aproximando à necessidade organizacional.*

**Palavras-chave:** *competência, liderança, conhecimento.*

**ABSTRACT**

*This article discusses the development of skills for the formation of leaders organized in two phases, the literature review and field research. The first part brings together materials related to the subject in the presentation of organizational skills and human capital, then addresses the development of skills in order to mount a profile for talent management. The second checks the adherence of the theory in a big organization with operating units in the city of Piracicaba, Campinas, Cosmópolis and Jundiaí, state of São Paulo. The research method used came from an exploratory literature review for the considers the main concepts of skills for the leadership formation. For the applicability was conducted a case study in a large multinational food company. Its contribution is to identify the profile and the current abilities and analyze how to develop them, approaching the organizational need.*

**Keywords:** *competence, leadership, knowledge.*

**1. INTRODUÇÃO**

As organizações se deparam cada vez mais com a escassez de líderes bem preparados para o nível gerencial, nesse sentido existe a necessidade das empresas capacitar as pessoas para os cargos que estarão disponíveis no futuro (ALMEIDA, 2012). Recrutar gestores externamente pode não ser a melhor solução, uma vez que os índices de falhas de novos executivos chegam a notoriamente 40 por cento (MCCOOL, 2008).

Uma das soluções está no desenvolvimento do capital humano da própria organização, de modo que os atuais colaboradores se tornem futuros gerentes e executivos. Uma vez percebido essa necessidade, este artigo tem por objetivo identificar quais competências são necessárias para os cargos de liderança e analisar como desenvolvê-las.

Para a pesquisa bibliográfica reuniram-se trabalhos referentes à liderança e ao desenvolvimento de competências organizacionais e do capital humano, na busca de tornar perceptível que as empresas possam mobilizar seus ativos físicos, capital humano, e capital organizacional de forma a alcançar vantagem competitiva, permitindo o desenvolvimento de competências chaves para o sucesso empresarial.

Na segunda etapa coletaram-se dados em campo, *in loco* com supervisores de uma empresa multinacional de grande porte do segmento alimentício, com unidades operativas em quatro municípios, sendo Piracicaba, Campinas, Cosmópolis e Jundiá, Estado de São Paulo.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são abordados os temas referentes a gestão das competências organizacionais e sua relação com o crescimento da organização, em seguida as competências do capital humano estão analisadas como um dos ativos substanciais para gerar vantagem competitiva, envolvendo o desenvolvimento de competências, e por fim se discorre sobre o processo de construção um perfil de competências.

### 2.1 Competências organizacionais

O conceito de competência organizacional ganha destaque a partir da publicação “The Core Competence of the Corporation” por Prahalad e Hamel em 1990, em que os autores defendem a concepção de uma estratégia baseada em competências chaves, de modo que as empresas que se destacam em determinadas áreas, possuam em comum uma base de recursos diversas denominada *core competences* (RUAS, ANTONELLO, BOFF, 2005 e BINDER, MACCARI e NASSER-CARVALHO, 2010).

No ambiente corporativo as competências essenciais estão associadas aos elementos da estratégia competitiva da empresa, partindo da missão, visão e dos valores difundidos em conjunto com as habilidades e tecnologias que são determinantes para alcançar um diferencial na organização, para que possa ser percebido pelos clientes (JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2007).

Nesse sentido, o desenvolvimento da organização ocorre a medida que a estratégia adotada aloca de algum modo os recursos produtivos disponíveis, sendo mais eficiente que os concorrentes.

Define-se como recursos da organização tudo que agrega força ou fraqueza, ou ainda algo que em dado momento são ativos tanto tangíveis como intangíveis ligados a empresa (WERNERFELT, 1984 *apud* FERNANDES, 2013).

Para Barney (1992 e CRUBELLATE, PASCUCCHI e GRAVE, 2008) os recursos podem ser classificados em: (i) físicos de capital, como os prédios e equipamentos; (ii) de capital humano, exemplificado pelos funcionários ou treinamentos realizados e; (iii) de capital organizacional, sendo elementos o capital financeiro, a cultura da empresa e seu planejamento.

Os departamentos da organização se apropriam de competências organizacionais de modo relativo, pois dependem da missão e especificidade do serviço desenvolvido (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). Contudo, há um aspecto convergente em todas as áreas que é a existência do capital humano.

### 2.2 Competências do capital humano

O capital humano é considerado um dos principais ativos intangíveis de valor na empresa, pois cada indivíduo tem valor no ambiente corporativo que é mensurado por meio do trabalho desenvolvido.

Portanto, pode ter seu valor aumentado ou depreciado a depender do modelo de gestão de pessoas que a organização adota. Quando os colaboradores aprendem e desenvolvem novas habilidades e competências, aumentam sua capacidade de contribuir para os negócios desenvolvidos e tem seu valor aumentado, ao contrário, o capital é depreciado em um ambiente em que as pessoas colocam o mínimo de esforço necessário para a realização de uma atividade, ou quando estão desmotivadas (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006).

O perfil de competências envolve o portfólio de conhecimentos e habilidades que os indivíduos podem desenvolver, e aliado aos objetivos organizacionais alcançam a categoria de diferencial competitivo, sendo este um dos atributos mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes (MARTINS, 2009).

O desenvolvimento de competências dos indivíduos contém particularidades a serem observadas, nesse sentido, o profissional pode ter um conhecimento e não tê-lo colocado em prática e, portanto, não desenvolver sua habilidade.

Brandão e Borges-Andrade (2007) relatam que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em determinado contexto, e que esse conjunto deve produzir resultados esperados.

Portanto, há diferenças entre “ser competente” e “ter competências” e, segundo Rocha e Nascimento (2014), é necessário à capacidade de mobilizar os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos em situações reais, além de alcançar o desempenho esperado de uma série de fatores para ser competente, ou para que o indivíduo tenha êxito na operação ou função realizada.

### 2.3 Desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de competência envolve uma construção permanente, articulada entre fenômenos que se renovam a cada dia (ROCHA e NASCIMENTO, 2014).

Enquanto o profissional necessita se adaptar a mudança de processos, tecnologias, demandas de ciclos de tempo cada vez menores, a situação da portabilidade do conhecimento e competência específica da empresa também é determinante para um colaborador obter êxito (ABREU *et al.*, 2014).

Nesse sentido, as competências representam valor para diversos colaboradores. Conforme Groyberg (2011), as habilidades como leitura e matemática são aliadas no desenvolvimento de atividades comuns. Ainda segundo o mesmo autor, competências específicas da empresa são úteis tão somente para aquela organização na qual é necessária, desse modo o domínio de um *software* representa uma habilidade única para a organização não sendo transferível para outra.

A competência é relacional enquanto incorpora características pessoais compostas por três componentes: (a) conhecimento; (b) habilidade e (c) atitudes ou CHA, que articulados corroboram para o desenvolvimento de atividades com êxito (NISEMBAUM, 2000).

O conhecimento representa o portfólio de saberes que o indivíduo consegue acumular e estruturar, e que fortalecem sua competência quando permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios cotidianos (CHAMON, 2008).

A habilidade envolve a manipulação do conhecimento na prática de fazer algo, é a capacidade de resgatar o que foi aprendido, armazenado e empregar para o desenvolvimento de resultados (QUEIROZ, 2008).

A atitude compreende o conjunto de valores, crenças e princípios formados ao longo da vida que afetam o comportamento do indivíduo, eventos complexos que são determinantes para a escolha de objetivos pessoais e profissionais (JUNQUEIRA, 2009).

Em síntese, o desenvolvimento de competências está aliado aos conhecimentos, habilidades e atitudes, uma vez que o saber por saber não gera a habilidade prática, da mesma forma que a habilidade não precede alguma experiência teórica ou empírica.

### 2.4 Desenvolvimento de um perfil de competências

Todos os profissionais possuem competências que são técnicas e comportamentais, esse conjunto é denominado perfil de competências. São técnicas quando relacionadas a conhecimentos e habilidades para exercer alguma função, e comportamentais ao representar atitudes e comportamentos a serem desempenhados (BITENCOURT, AZEVEDO e FROEHLICH, 2013).

Portanto, o desafio da gestão por competência é criar um modelo para cada função dentro da empresa que trabalhe em conjunto com as atividades estratégicas, e gerem competitividade, valor, e diferenciação no mercado.

Para Peter (2002) existem seis etapas para o desenvolvimento de competências na organização que são: (i) estabelecer parcerias com a área requisitante no desenvolvimento do trabalho conjunto na captação de talentos; (ii) definir indicadores de competências, de modo que o perfil buscado tenha aderência aos requisitos técnicos, comportamentais e desafios enfrentados; (iii) extrair de cada indicador as competências necessárias, os conhecimentos, habilidades e atitudes; (iv) formar grupos de competências que auxiliam na entrevista comportamental; (v) definição de competências para cada cargo, e (vi) compartilhar com o requisitante as definições dos grupos de competências.

Em síntese, o processo de elaboração de um perfil de competência auxilia a gestão de talentos da organização, os recursos humanos e diversos setores a compreenderem quais competências são necessárias para cada cargo, e assim quais habilidades devem ser desenvolvidas para a promoção dos funcionários, ou para a captação externa.

### 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa se desenvolve por meio de revisão bibliográfica de materiais secundários com intuito de compreender os conceitos relacionados à problemática do estudo (GIL, 2002). Busca-se analisar as competências organizacionais para gerar vantagem competitiva. Em seguida, estendem-se à revisão, as competências do capital humano, aliado aos objetivos de identificar quais competências são necessárias para os cargos de liderança e analisar como desenvolvê-las.

A partir do material revisado, dá-se início ao estudo de caso por meio da pesquisa de campo, fontes primárias de pesquisa que aproxima o pesquisador do problema estudado (GIL 2002; ANDRADE, 2010), em uma empresa multinacional de grande porte fabricante e engarrafadora de bebidas nas unidades operativas situadas nos municípios de Piracicaba, Campinas, Cosmópolis e Jundiaí, Estado de São Paulo.

O objetivo do trabalho está em desenvolver competências para a liderança, os respondentes selecionados são supervisores e a gerência é o próximo degrau hierárquico no organograma, assim será possível verificar quais características eles possuem para a posição atual, e quais devem desenvolver almejando um estado futuro.

Uma Unidade Operativa da empresa possui quatro supervisores, e foi selecionado um de cada Unidade aleatoriamente para compor a amostra, portanto, 25% do universo pesquisado.

Por meio de um questionário foram coletados dados relacionados à identificação do perfil, como: idade, estado civil, dependentes e escolaridade, em seguida buscou-se conhecer as competências necessárias para a tomada de decisão, as habilidades para liderança, o relacionamento no ambiente de trabalho e as múltiplas competências de caráter auto-avaliativa.

Finalmente, a apuração dos resultados ocorreu por meio da tabulação dos dados analisados em função da frequência de respostas, e também pela avaliação de conteúdo de questões auto-avaliativas, uma vez que eram dissertativas.

### 4. ESTUDO DE CASO

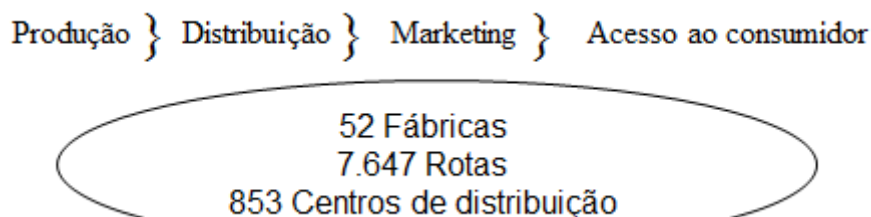
A organização estudada, é a segunda maior engarrafadora de bebidas entre as 10 de um grupo de engarrafadores âncoras de uma empresa de grande porte. Neste artigo tem seus nomes preservados. A Tabela 1 discrimina a posse acionária.

**Tabela 1 - Posse acionária econômica em percentual**

<b>Empresas</b>	<b>Ações (%)</b>
Engarrafadora	45,70
Empresa fabricante de bebidas	39,60
Investidores	14,70

**Fonte:** Empresa, 2015

O modelo de negócio da empresa apresentada pela Figura 1 envolve uma companhia de bebidas integrada que participa de toda cadeia de valor dos produtos de consumo, trata-se de uma das mais importantes organizações do México, sendo a maior no ramo de bebidas e alimentos, foi fundada em 1972 e atualmente conta com 15.603 colaboradores. Possui cota de ações nas bolsas de valores do México (Bolsa de Valores Mexicana) e em Nova Iorque (*The New Stock Exchange*).



**Figura 1** - Cadeia de atuação  
**Fonte:** Empresa, 2015

Dados aproximados demonstram que a empresa possui cerca de 1,5 milhão de clientes, mais de 166 milhões de consumidores, é a principal engarrafadora na América Latina, produz uma em cada quatro bebidas consumidas, e a segunda maior no mundo.

O trabalho desenvolvido é extenso e desafiador, os líderes reconhecem o valor da participação de seus colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais em cada unidade de negócio, são unidades fabricantes de bebidas de marcas diversas: (i) cervejaria com exportação mundial, (ii) embalagens de diversos materiais e formatos, (iii) logística com capacidade de desenvolver veículos especializados, e (iv) unidade comercial com depósitos de bebidas e aperitivos.

#### 4.1. Descrição do cargo de gerente e competências relacionadas

O Gerente na organização pesquisada é o responsável pela gestão, organização e controle de uma Unidade de Negócio, pela execução de atividades de vendas, *merchandising* e administração dos gastos. Tem por objetivo atingir os resultados de faturamento e rentabilidade, bem como incrementar a participação no mercado e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes, por meio do senso de direção, liderança, treinamento das equipes, *mentoring*, *coaching*. Em síntese, a Tabela 2 discrimina as demais responsabilidades. Tabela 2 - Responsabilidades do gerente.

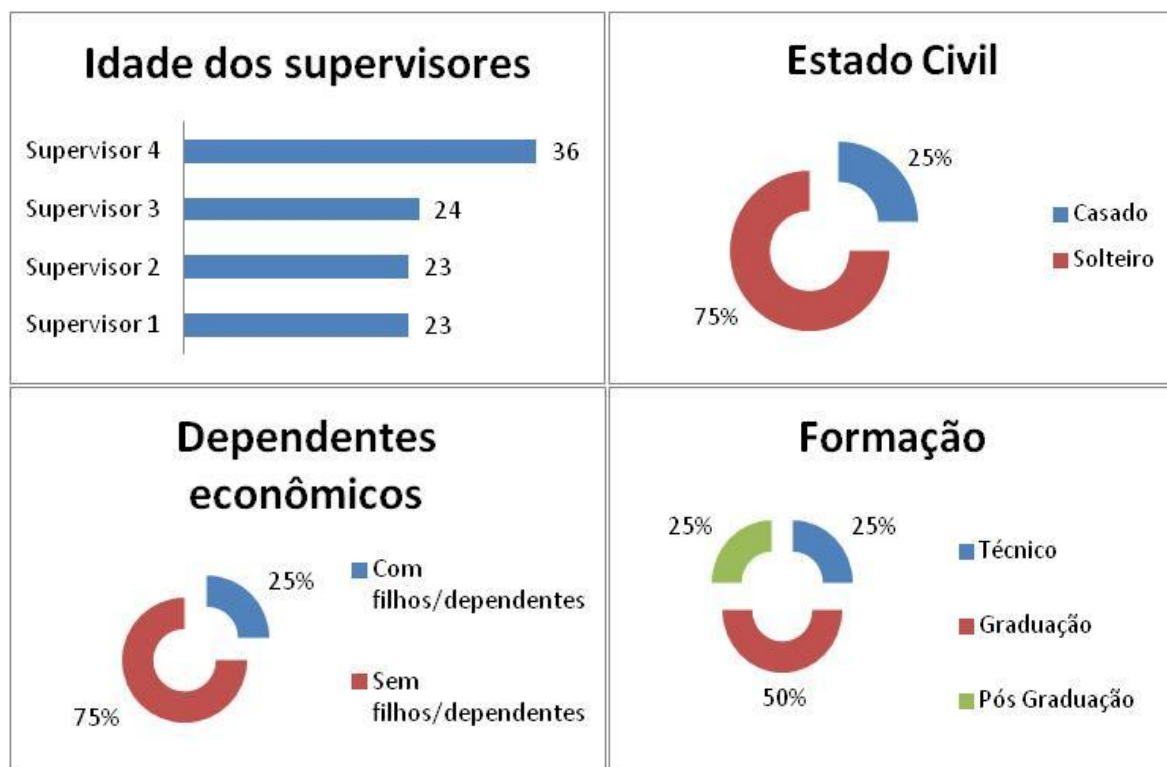
<b>Responsabilidades do gerente</b>
Atingir os objetivos de vendas, faturamento e de participação do mercado da unidade de negócios, dentro dos prazos previstos e ao menor custo possível, por meio de adequada organização e gerenciamento de seus ativos humanos, técnicos e materiais;
Assegurar a execução do composto mercadológico (preço, produto, canais e políticas promocionais) mediante permanente análise da concorrência e do mercado;
Contribuir para a manutenção e o incremento da imagem institucional perante os clientes, através da execução de estratégias de divulgação da marca e das promoções de eventos;
Garantir a exposição de produtos e a qualidade do serviço prestado por meio do acompanhamento da execução e dos resultados das avaliações;
Acompanhar o desempenho da unidade, a exposição dos produtos e a qualidade no atendimento a clientes externos por meio de visitas, manutenção de um bom relacionamento e solução de problemas;
Acompanhar as atividades administrativas desenvolvidas na unidade como cadastro de clientes, reembolso de quilometragem e amostra de produtos;
Garantir o desenvolvimento, análise do desempenho e da remuneração, a segurança e a qualidade de vida de sua equipe de colaboradores;
Contribuir com o incremento das vendas e garantir a estratégia comercial, por meio da divulgação e acompanhamento de concursos.

**Fonte:** Empresa, 2015

Em visita realizada à empresa identificaram-se as competências trabalhadas para o cargo de gerência e estão apresentadas sob dez tópicos, sendo: (i) Persistência, dinamismo, criatividade, motivação e entusiasmo para busca dos objetivos da empresa; (ii) Experiência na gestão de pessoas, relacionamento com clientes, negociação, tomada de decisão e persuasão; (iii) Desenvolvimento empreendedor, comprometimento e envolvimento; (iv) Flexibilidade e velocidade para reagir proativamente; (v) Capacidade de trabalhar em ambientes sob pressão; (vi) Visão estratégica; (vii) Capacidade em definir prioridades, liderança, direção, delegação, trabalho em equipe e motivação; (viii) Conhecimento em técnicas de negociações de varejo; (ix) Graduação em administração de empresa; (x) Pós-graduação MBA em Gestão de Pessoas.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

As análises dos dados obtidos na pesquisa de campo estão discriminadas quanto à frequência relativa acrescidos de observações. As primeiras análises envolvem o perfil dos supervisores apresentada pela Figura 2.



**Figura 2** - Perfil atual dos entrevistados

**Fonte:** dados da pesquisa de campo, 2015

De acordo com a amostra apura-se o perfil atual dos supervisores. Quanto à idade se observa um público jovem, sendo 50% com 23 anos de idade, 25% com 24 anos e 25% com 36 de idade. Em relação ao estado civil, apenas 25% são casados, enquanto os 75% restantes são solteiros. No tocante aos filhos ou dependentes econômicos constatou-se que apenas um deles possui dois dependentes, e que nenhum dos entrevistados tem filhos.

Finalmente, o item escolaridade demonstra que 25% tem formação em nível técnico; 60% possui formação superior, no curso de administração de empresas, e 20% são pós-graduados, na área de *marketing*.

A seguir avaliaram-se as competências relacionadas a tomadas de decisões quanto ao nível de frequência das respostas e foram agrupadas em “sempre”, “muitas vezes”, “algumas vezes”, “poucas vezes” e “não se aplica” nas categorias: rapidez, cautela, lentidão, indecisão e perfeição, apresentada pela Tabela 3. Tabela 3 - Competências para a tomada de decisão em percentual.

Competências	Respostas em percentual				
	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Não se aplica
Rapidez		45			
Cautela	100	22	33		
Lentidão			33	20	100
Indecisão				80	
Perfeição		33	33		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa de campo, 2015

Observa-se que tomar decisões com cautela é um dos principais comportamentos dos gestores, sendo que todos (100%) relacionaram “sempre” a esta categoria.

Para a frequência “muitas vezes” apareceu à competência tomar decisões com rapidez 45%, com cautela 22%, e com perfeição 33%.

Para a frequência “algumas vezes” tomar decisões com cautela, lentidão e perfeição, todos participam com 33,33% cada uma.

Finalmente, para a frequência “poucas vezes” observada para a competência tomar decisões, são os comportamentos de: lentidão 20% e indecisão 80%.

Em síntese, observa-se que cautela é uma competência predominante nas respostas cujo comportamento se aplica a função de supervisão, de fato, é importante que as decisões no ambiente empresarial sejam bem avaliadas e, em contrapartida, por se tratar de uma função cuja tarefa envolve a tomada de decisões, corrobora-se com essa análise que lentidão não se aplica a competência desse tipo de profissional.

A próxima análise envolve as habilidades pessoais dos supervisores na liderança das equipes, foram apuradas as categorias: direção, persuasão e incentivo nas frequências “sempre”, “muitas vezes”, “algumas vezes” e “poucas vezes”.

Os resultados da frequência “sempre” demonstram que a habilidade de direção foi escolhida por 17% dos participantes, a persuasão por 33%, e incentivo ficou com 50% de participação.

Na frequência correspondente a “muitas vezes”, habilidade de direção foi selecionada por 60% dos supervisores, persuasão por 33% e incentivo por 20%.

Em relação a “algumas vezes”, todos os supervisores selecionaram a habilidade de persuasão com 100%, e não houve nenhuma seleção de habilidades para a frequência “poucas vezes”.

Nas categorias isoladas a habilidade de direção obteve a menor parcela de escolha na frequência “sempre”, demonstrando que os supervisores optam por utilizar algum incentivo para liderar suas equipes.

Esse *trade off* de direção por incentivo pode demonstrar relativa inabilidade em liderança, contudo, quando comparado a segunda frequência, “muitas vezes”, observa-se que esse item tem seu valor acrescido, de forma que em uma situação intermediária, a habilidade de direção, representa um comportamento estável no momento em que os supervisores lideram suas equipes.

Portanto, as categorias que notoriamente aparecem nos dados são a de persuasão e incentivo, pois ficou evidente em todas as frequências escolhidas, demonstrando que esta categoria é um comportamento predominante nos supervisores, indica que estas são habilidades de liderança mais utilizadas pelos supervisores em detrimento a habilidade de direção.

Em seguida, foi avaliado como os supervisores são visto pelos colegas de trabalho, nas categorias: amigo, sério, brincalhão, divertido, comprometido, desconfiado e de confiança, do mesmo modo, ou seja, por meio da frequência nas respostas.

Obteve-se os resultados na frequência “sempre”, como sendo amigo com 27%, comprometido com 36% e de confiança com 36%.

Na frequência de “muitas vezes”, os resultados para amigo com 14%, sério com 57%, brincalhão com 14%, e divertido com 14%.

Referente a frequência “algumas vezes” foram selecionadas as categorias brincalhão com 29%, divertido com 29% e desconfiado com 43%.

Finalmente, a categoria “poucas vezes” com brincalhão, divertido e desconfiado, todos em 33% cada uma. A frequência não se aplica não foi selecionada pelos supervisores.

Do ponto de vista dos supervisores os comportamentos relacionadas ao amigo, comprometimento e de confiança são mais importante para o cargo exercido, uma vez que aparecem com maior frequência, e em uma única categoria.

Os resultados evidenciam que o comportamento sério foi selecionado apenas uma vez na segunda frequência, ou seja “muitas vezes”.

Os demais comportamentos, demonstram importância apenas quando somados as frequências “sempre, muitas vezes e algumas vezes”, percebe-se que brincalhão, divertido e desconfiado ganham participação.

Outras variáveis de múltiplas competências pesquisadas analisam o comportamento dos supervisores a partir de frases interrogativas seguindo o padrão de frequência de respostas.

Os resultados demonstram que os comportamentos mais importantes estão relacionados à comunicação clara e objetiva, identificar e solucionar problemas e habilidades de relacionamento, que foram igualmente apontadas somando 75% na frequência “sempre”.

Em seguida, os comportamentos relacionados a obter informação específica, treinar e delegar, pensamento objetivo e analítico, foram pontuado com 75% na categoria “muitas vezes”.

As demais frequências não obtiveram informações significantes, a exceção de liderança, única selecionada por 100% dos respondentes na categoria “muitas vezes”, portanto, ratifica-se que para cargos de autoridade, essa habilidade deve estar presente.

A última variável do estudo identifica o comportamento dos supervisores relacionados à vida pessoal e profissional em forma de auto-avaliação. Para eles a função mais complexa na empresa envolvem os clientes, de forma que se consiga cumprir os acordos e alcançar as metas do setor.

Todos os supervisores buscam alcançar o cargo de gerente nos próximos cinco anos, e para tanto, defendem que a continuidade do trabalho realizado é um modo de alcançar o objetivo, bem como adquirir novos conhecimentos. Um deles tem o ensino técnico, este observou que cursar uma faculdade é importante para o cargo.

Relatam os supervisores que no dia a dia da organização, em geral, são cobrados para a tomada de decisão rápida, manutenção do bom relacionamento com as equipes e clientes, e que são necessários conhecimentos básicos como: a habilidade de negociação e o conhecimento de *marketing* de varejo orientado ao consumidor, de modo a contribuir com o desenvolvimento do trabalho com excelência.

## 6. CONCLUSÃO

A medida que as técnicas de gestão e as tecnologias evoluem e se dissimulam, as empresas podem desenvolver novos artifícios para se destacar e gerar vantagem competitiva, e o capital humano é um aliado nessa jornada.

Observou-se que o desenvolvimento de talentos na própria equipe tem valor quando comparado a contratações externas que requerem maiores investimentos financeiros e de disponibilidade temporal.

Os objetivos desta pesquisa estão na perspectiva de identificar quais competências são necessárias para os cargos de liderança, e analisar como desenvolvê-las. Para tanto, a literatura revisada envolveu competências organizacionais, capital humano e o desenvolvimento de competências.

Em uma segunda etapa, a pesquisa de campo coletou dados dos supervisores de uma empresa de grande porte, pois este é o último degrau no organograma para alcançar a função de Gerente de Unidade.

Uma vez estudada a organização e feita à revisão da literatura, foram detalhadas as competências que os gerentes dessa empresa devem possuir, e nesse momento as considerações demonstram que há um caminho para o desenvolvimento dos supervisores até o cargo de liderança.

Observaram-se competências importantes para o cargo que foi desconsiderado pelos supervisores. Optou-se por cautela nas tomadas de decisões em detrimento a rapidez e perfeição.

Embora cautela seja importante, de modo algum as demais competências devem atuar em segundo plano, principalmente na função de liderança que necessita de agilidade e assertividade na resolução de problemas.

Outra situação peculiar foi à categoria incentivo muito bem pontuada pelos supervisores em habilidades pessoais para liderança, ao invés da direção, competência que se aproxima melhor das expectativas da empresa.



O perfil de competências da empresa descreve o cargo de Gerente para um profissional com forte liderança, boa direção, motivado e entusiasmado, e que atua pró-ativamente na realização das funções desempenhadas.

Está demonstrado que a empresa está preocupada em desenvolver o capital humano para cargos de liderança, como sendo uma alternativa ao recrutamento externo que possui maior probabilidade de insucesso e que consome tempo e recursos. Esta pode ser uma oportunidade aos profissionais mais bem preparados e que atendem aos requisitos estabelecidos.

Observou-se que para a construção de um perfil de competências, há necessidade de reunir conhecimento, habilidade e atitude adequados a liderança com habilidade de direção, que o profissional deve possuir para executar a função.

O desenvolvimento das maiores oportunidades identificadas no perfil da equipe pode se dar por meio do instrumento direcionador (perfil de competências), que além de ser útil para a empresa na utilização das avaliações de seus profissionais, também é um guia para que os colaboradores possam perceber quais os pontos fortes e mais carentes para a adequação do perfil.

O estudo desta organização permite sugerir para o colaborador com escolaridade técnica, a necessidade de cursar o nível superior e assim aproximar do perfil de competências necessárias para o cargo de Gerente.

Observa-se que a busca por cursos, treinamentos, palestras, *coaching* e *mentoring* oferecidas pela empresa, e uma maior compreensão das atividades dos diversos setores da organização, podem atuar no sentido de fortalecer as competências referentes a direção, rapidez e perfeição na tomada de decisão, que são essenciais para o cargo de gerência.

Portanto, pôde-se perceber a necessidade que a organização tem por pessoas mais bem preparadas e com senso de direção, tanto para criar um ambiente motivador de trabalho, quanto para liderar e mobilizar competências que gerem vantagem competitiva, que por meio da aliança de conhecimento, habilidade e atitude adequada ao perfil de liderança, se consiga interagir com clientes, raciocinar com criatividade e ser resilientes para trabalhar sob pressão, em ambientes com diversas demandas e tempos de respostas mais curtos.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, N. R. D. et al. E-recruitment no setor hoteleiro: um estudo na cidade de Maceió. **Revista GEINTEC**, São Cristóvão, v. 4, n. 5, p. 1292 -1309, 2014.
- ALMEIDA, M. M. A escassez de líderes no mercado de trabalho: o papel do professor universitário na formação deste profissional pode colaborar para a mudança no cenário atual. **Gestão & Sociedade**, Rio de Janeiro, p. 9, jan/julho 2012.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Europe, v. 17, p. 99-120, 1992.
- BINDER, ; MACCARI, ; NASSER-CARVALHO,. Competência central e a lógica dominante: contribuições à análise de processos de fusão e aquisição. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, 2010.
- BITENCOURT, ; AZEVEDO, ; FROEHLICH,. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BRANDÃO, ; BORGES-ANDRADE, J. E. B.-A. E. B.-A. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 2007.
- CHAMON, E. M. Q. D. O. **Gestão integrada de organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- CRUBELLATE, ; PASCUCCI, ; GRAVE,. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**, 2008.
- FERNANDES, B. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p. ISBN 85-224-3169-8.
- GROYSBERG, B. **Perseguindo estrelas: o mito do talento a a portabilidade do desempenho**. São Paulo: Évora, 2011.
- JOHNSON, ; SCHOLE, ; WHITTINGTON,. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2007.
- JUNQUEIRA, C. R. **Gestão por competências sem mistérios: mapeamento de competências, planos de remuneração e avaliação de desempenho**. São Paulo: Baraúna, 2009.

- 
- MARTINS, V. L. A importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas - um estudo dos artigos publicados no período de 2000 a 2008 na Revista RAE. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais**, 2009.
- MCCOOL, J. D. **Deciding who leads**: how executive recruiters drive, direct, and disrupt the global search for leadership talent. United States of America: Davies-Black Publishing, 2008.
- NISEMBAUM, H. **A Competencia essencial**. São Paulo: Gente, 2000.
- PETER, L. J. **A competência ao alcance de todos**. São Paulo: José Olympio, 2002.
- QUEIROZ, C. **As competências das pessoas**: potencializando seus talentos. São Paulo: DVS Editora, 2008.
- ROCHA, C. S.; NASCIMENTO, V. D. Atitude: atributo à competência. **Pensar a Prática**, Goiânia, jul/set 2014. 878-892.
- RUAS, R.; ANTONELLO, ; BOFF,. **Os novos horizontes de gestão**: aprendizagem organizacional e competências. São Paulo: Artmed Editora SA, 2005.
- RUZZARIN, ; AMARAL, P. D.; SIMIONOVSKI,. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Rio Grande do Sul: Age, 2006.