

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ELSA CUESTA GUTIERREZ

**Qualificando o “apagão” de competências da média gerência no mercado de trabalho  
atual: um estudo a partir da percepção de gestores**

SÃO PAULO

2012

ELSA CUESTA GUTIERREZ

**Qualificando o “apagão” de competências da média gerência no mercado de trabalho  
atual: um estudo a partir da percepção de gestores**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Linha de pesquisa:** Estudos Organizacionais

**Orientadora:** Profa. Dra. Beatriz Maria Braga Lacombe

SÃO PAULO

2012

Gutierrez, Elsa Cuesta.

Qualificando o “apagão” de competências da média gerência no mercado de trabalho atual: um estudo a partir da percepção de gestores / Elsa Cuesta Gutierrez. - 2012.

177 f.

Orientador: Beatriz Maria Braga Lacombe.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Mercado de trabalho - Brasil. 2. Qualificações profissionais. 3. Desempenho. 4. Capacidade executiva. 5. Eficiência organizacional. I. Lacombe, Beatriz Maria Braga. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

ELSA CUESTA GUTIERREZ

**Qualificando o “apagão” de competências da média gerência no mercado de trabalho  
atual: um estudo a partir da percepção de gestores**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Linha de pesquisa:** Estudos Organizacionais

**Data de avaliação:** 12/12/2012

**Banca examinadora:**

---

Profa. Dra. Beatriz Maria Braga Lacombe  
FGV-EAESP

---

Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Thomaz Wood Jr.  
FGV-EAESP

À minha filha, Luísa.

## AGRADECIMENTOS

Expresso aqui meus sinceros agradecimentos às pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Primeiramente agradeço à professora Beatriz, minha orientadora, por quem tenho grande respeito e admiração, pela paciência, por ter me ajudado a enxergar os caminhos certos em momentos decisivos e pelas oportunidades de autodesenvolvimento.

Ao professor Paulo Lemos, pelo apoio, por acreditar no meu trabalho e sempre incentivar meu crescimento pessoal e profissional.

Ao professor Moisés Snifer, por seus ensinamentos, que me proporcionaram momentos enriquecedores de reflexão, e também pela indicação dos melhores profissionais a serem entrevistados.

Aos profissionais entrevistados, que me receberam com profissionalismo e gentileza para a realização das pesquisas.

Ao meu amigo Fábio Durço, que sempre soube me dar palavras de força e incentivo e nunca me deixou desanimar.

À Yonara Dantas e à Elisa Pacheco, pois sem a ajuda delas eu não teria conseguido.

Ao meu marido Fábio, companheiro de todas as horas, por ter sido compreensivo, ter cuidado tão bem da nossa filha nos vários momentos em que tive de estar ausente de suas vidas, por nunca ter me deixado desanimar e por todo o imenso e recíproco amor que nos une.

Por fim, agradeço à FGV-EAESP pela oportunidade e pelo apoio.

A todos vocês, muito obrigada!

## RESUMO

Muito se fala sobre o “apagão de talentos” no mercado de trabalho brasileiro. Os meios de comunicação, inclusive as principais revistas de negócios, têm declarado frequentemente que faltam profissionais qualificados, ora afirmando que esse é um problema generalizado, ora se referindo a uma carência específica de determinado setor da economia. Existem ainda outras afirmações contraditórias, dizendo que o “apagão” não é verdadeiro e que, se há tal carência, ela é reflexo da deficiência das áreas de recursos humanos das organizações. E poucos estudos acadêmicos foram realizados até o momento com o propósito de investigar o assunto de maneira mais aprofundada. Nesse sentido, este estudo contribui para o entendimento das situações enfrentadas pelos gestores que precisam recrutar um executivo de média gerência no mercado de trabalho paulistano. Dentro desse contexto, surge o estudo do conceito de qualificação e o de competências. Muitos autores propõem definições diversas, dificultando a conceitualização, por isso é importante discutir a ideia de “competências” enquanto fundamento da prática de gestão de pessoas. No presente estudo foram utilizadas duas técnicas de investigação: uma quantitativa, com aplicação de questionário em 497 alunos que cursam pós-graduação da Fundação Getulio Vargas na cidade de São Paulo e ocupam posições de gestão em suas organizações, e outra qualitativa, realizada por meio de entrevistas com três profissionais da área de recursos humanos com sólida reputação e forte atuação no mercado de trabalho brasileiro. Com base na análise dos resultados da pesquisa, identificou-se que 77,1% dos gestores avaliam que é um pouco ou muito difícil preencher uma vaga de média gerência; que os modelos de contratação mais adotados nas empresas privilegiam o recrutamento interno, mas que quando questionados sobre as soluções mais comumente empregadas para contornar o problema os dados indicam haver um *gap*, já que quase a metade das organizações declara recorrer ao recrutamento externo; e 88,3% dos gestores avaliam que há um impacto médio ou alto, para o negócio da empresa, no insucesso na busca pelo profissional mais adequado. Os resultados revelam que a percepção de que faltam profissionais no mercado de trabalho para atender a demanda está de acordo com as notícias veiculadas pelas revistas de negócios e que as sugestões apontadas pelos gestores para solucionar ou minimizar essas questões indicam tratar-se de um tema fundamentalmente relacionado à administração de recursos humanos das organizações.

**Palavras-chave:** Competência. Qualificação. Competências individuais. Competências organizacionais. Apagão.

## ABSTRACT

A lot is said about the “talent blackout” in the Brazilian labor market. The media, including the main business print vehicles, have often said that the lack of qualified labor is a general issue and sometimes also said that the issue is specific to a sector. There are other contradictory statements, stating that the “blackout” is not a reality but rather a lack of adequate human resources department within the companies. Few academic research have analyzed this issue indepth. Therefore, this study hopes to contribute to the understanding of the challenges faced when having to hire a midlevel executive. Within this context, the concept of qualification and competency arises. Many authors propose differing definitions therefore making a clear understanding difficult. In this study, two analytical techniques were used: first one being quantitative based on field research conducted against 497 graduate students at Fundação Getulio Vargas (São Paulo), who occupy managerial roles at their respective companies; and the second method being qualitative through interviews with three HR professionals with a strong presence in the Brazilian labor market. The research identified that 77,1% of managers understand that is hard to fulfill a vacancy for a midlevel executive, that the hiring models most commonly used privilege internal recruitment but when asked to point main solutions applied to counter the barriers data seem to indicate a gap, since almost half of the companies state that they appeal to external recruitment; and 88,3% of managers estimate that there is a medium or high impact on the company if the ideal candidate is not hired. The results demonstrate that the perception of lack of qualified labor is in accordance with the main business print vehicles and that the solution to this problem is rooted within the human resources area.

**Keywords:** Competence. Qualification. Individual competence. Organizational competence. Blackout.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Objetivos da pesquisa .....	9
1.2 Justificativa.....	9
<b>2 BASE TEÓRICA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Mudanças na forma de gestão das empresas .....	10
2.2 Conceito de competências .....	12
2.3 Surgimento e evolução do conceito de competências individuais .....	15
2.4 As noções de qualificação e competência individual .....	20
2.5 O papel gerencial .....	22
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>36</b>
3.1 Método de pesquisa .....	36
3.2 Técnicas de investigação .....	37
3.3 Definição da população e da amostra .....	37
3.4 Procedimentos de coleta dos dados .....	39
3.5 Procedimentos de interpretação dos dados e análise .....	41
3.6 Pré-testes das pesquisas .....	44
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS .....</b>	<b>46</b>
4.1 Resultados da pesquisa quantitativa .....	46
4.2 Resultados da pesquisa qualitativa .....	74
4.3 Discussão dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa e na qualitativa à luz do referencial teórico estudado .....	84
<b>5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
5.1 Conclusões.....	95
5.2 Limitações da pesquisa.....	97
5.3 Sugestões para estudos futuros .....	98
5.4 Contribuições de estudo .....	99
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A - COMPETÊNCIAS PESQUISADAS .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE C - TESTES ESTATÍSTICOS REALIZADOS NOS DADOS QUANTITATIVOS .....</b>	<b>117</b>

<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO 1.....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO 2.....</b>	<b>172</b>
<b>APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO 3.....</b>	<b>175</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Jornal da Tarde apresentou, em artigo escrito por Velluto (2011), o resultado de uma pesquisa realizada pela Manpower, empresa que atua na área de recursos humanos. Para a pesquisa, foram entrevistados 40 mil empregados em 39 países, e seus resultados mostram que 57% dos empresários brasileiros dizem não conseguir encontrar, no mercado de trabalho brasileiro, pessoas adequadas para o trabalho. Esse resultado, que supera a média mundial, deixa o Brasil em terceiro lugar no *ranking* dos países em que as empresas mais têm dificuldade em encontrar profissionais para preencherem vagas disponíveis.

De maneira semelhante, Patrick Holland, diretor-geral da empresa Michael Page de recrutamento de executivos na América Latina, em entrevista à revista Istoé Dinheiro (SAMBRANA, 2010), diz que “[...] há um apagão na área de mão-de-obra qualificada [...] O mercado está muito aquecido [...] Todas as empresas que nos contratam têm esse problema. Estão preocupadas com o futuro.” Afirmações como as do diretor da Michael Page têm sido comuns, e o chavão “apagão de talentos” é utilizado com frequência. Entretanto, alguns acreditam que o problema é generalizado, enquanto outros se referem a uma carência específica de mão de obra especializada. Para outra corrente de profissionais, o que vem ocorrendo não é um “apagão de talentos”, mas sim uma dificuldade dos departamentos de recursos humanos de muitas empresas — encoberta pelo discurso do “apagão” — em estabelecer, nos seus processos de recrutamento, comunicação adequada para atrair jovens (OHL, 2011).

Outro ponto a ser considerado quando se discute a falta de mão de obra é a má qualidade da educação no Brasil. De acordo com o gerente executivo da Unidade de Pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Renato da Fonseca, em reportagem a revista Conjuntura Econômica (MÃOS..., 2011), “[...] falhas na educação básica são uma questão grave. Uma pessoa com dificuldade de raciocínio lógico tem problemas para se adaptar em qualquer atividade”.

Além disso, um levantamento por amostragem domiciliar feito com base em dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010 mostra que 70% dos trabalhadores brasileiros jamais passaram um dia sequer em um programa de treinamento, “[...] o que não se justifica [...]”, enfatiza Fabio Aidar, diretor de Educação Corporativa da Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústria de Base (ABIB), em declaração à revista Conjuntura Econômica (MÃOS..., 2011).

O cenário econômico brasileiro é também sempre apontado nas revistas de negócios como um dos responsáveis pela escassez de mão de obra no país. Reportagem publicada em agosto de 2011 na revista Conjuntura Econômica, intitulada “Mãos à obra”, afirma que o tão falado gargalo, ou apagão, pode estar encobrendo uma transformação mais profunda na estrutura da pirâmide da mão de obra, fruto da combinação de fatores como: aumento e melhora da distribuição de renda da população; avanço da inclusão na educação e do tempo de permanência na escola; e adoção de políticas públicas voltadas à desoneração tributária, estimulando a formalização do emprego (MÃOS..., 2011).

Ainda tratando do cenário econômico brasileiro Ming (2011) publicou artigo que trata do conceito de pleno emprego:

O desempenho do mercado de trabalho continua sendo a boa surpresa deste ano de grave crise internacional e de crescimento econômico relativamente baixo no Brasil. Os números revelados nesta quinta pelo IBGE mostram que, em novembro, o desemprego foi de apenas 5,2% da força de trabalho – o mais baixo desde 2002, [...] Ainda que se deva levar em conta diferenças regionais, o País vive hoje situação de pleno emprego, que reflete também forte escassez de mão de obra qualificada em vários setores da economia.

Embora se fale muito sobre esse tema, muito pouco se faz para buscar conhecer as reais causas da percepção generalizada de que faltam profissionais no mercado de trabalho brasileiro. Em uma busca nos principais periódicos científicos nacionais e internacionais na área da Administração não foram encontrados artigos que tratem desse tema e é nesse sentido que este trabalho pretende trazer uma contribuição.

Os capítulos desta dissertação de mestrado foram estruturados da seguinte forma: no presente capítulo, o tema será introduzido e contextualizado, expondo os objetivos, a questão de pesquisa e as justificativas para a realização deste estudo. No segundo capítulo, será apresentada a base teórica relevante para o problema de pesquisa; no terceiro, dedicado à metodologia de pesquisa, serão detalhados o tipo de estudo, o método de pesquisa e os procedimentos envolvidos em sua elaboração. No quarto capítulo, serão apresentados, analisados e discutidos, à luz do referencial teórico estudado, os resultados da aplicação das técnicas de investigação. Por fim, no quinto capítulo, serão apresentadas conclusões, sugestões para estudos futuros, limitações deste estudo e contribuições aos indivíduos e à administração de recursos humanos.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é o de buscar entender se, na percepção dos gestores, existe ou não uma carência de oferta de executivos de média gerência no mercado de trabalho paulistano e a questão de pesquisa deste trabalho é: qual é a percepção dos gestores em relação à oferta de executivos de média gerência no mercado de trabalho paulistano?

Como questões secundárias são também investigadas:

- ✓ quando os gestores declaram haver carência de oferta, quais são as principais causas que eles atribuem para o fenômeno?
- ✓ que competências ou qualificações os gestores consideram ser as mais procuradas nos executivos?
- ✓ quais são as principais estratégias sugeridas pelos gestores para contornar o problema?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Apesar da importância do tema, não há literatura acadêmica que trate especificamente sobre ele observando-se então uma lacuna na produção acadêmica, que deixa a cargo de revistas de negócios as discussões a esse respeito. Este estudo justifica-se pelo fato de que a falta de profissionais adequados no mercado de trabalho brasileiro representa um grave problema para as organizações e o conhecimento do que poderia ser feito para ajudar a solucionar ou minimizar os efeitos dessa questão seria de grande relevância.

Como o tema é bastante amplo, foi efetuado um recorte sobre um determinado setor do mercado de trabalho. A intenção é estudar a percepção de gestores em relação à categoria específica de executivos que ocupam posições de média gerência. Segundo uma pesquisa realizada por Mollick (2011), da escola norte-americana Wharton School of Management, executivos de média gerência têm mais influência nos resultados das organizações do que os altos executivos e, além disso, costumam ser mais numerosos no corpo gerencial das organizações, por isso representariam a maior parte das necessidades de contratação, já que são eles os responsáveis pela necessidade das transformações das práticas organizacionais, conforme será detalhado na base teórica, a sua falta provocaria altos impactos nos negócios das organizações.

## 2 BASE TEÓRICA

Uma boa parte da discussão do presente trabalho se refere à falta de profissionais com competências ou qualificados. E considerando que competência e qualificação são conceitos distintos é importante estudar com mais detalhes quais são as principais diferenças entre eles para que seja possível identificar o que de fato está em falta no mercado de trabalho brasileiro

A base teórica utilizada no presente estudo tem como foco o conceito de competências — especificamente as gerenciais, uma vez que o objeto de estudo deste trabalho é o universo dos executivos de média gerência e também o de qualificações. Para entender esses conceitos e quais as suas diferenças, é fundamental compreender as mudanças pelas quais o ambiente empresarial vem passando.

### 2.1 MUDANÇAS NA FORMA DE GESTÃO DAS EMPRESAS

Hoje, a transformação é uma das características mais marcantes do mundo — e, conseqüentemente, também do ambiente empresarial (ALBUQUERQUE, 2002). As mudanças nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado. Segundo Albuquerque (2002), um dos impactos mais expressivos dessas mudanças nas organizações é o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigidos dos profissionais, o qual tem implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração.

Fleury (2002) também afirma que na última década as organizações vêm se adaptando às transformações ocorridas tanto no ambiente externo (cenário político, econômico e social) quanto no ambiente interno. No que diz respeito ao ambiente externo, a autora destaca o processo de globalização financeira, comercial e produtiva. Em razão disso, é posto em xeque, no contexto interno, o modelo tradicional de gestão adotado pela maioria das empresas, criado e desenvolvido segundo os princípios do taylorismo-fordismo e do modelo hierárquico desenvolvido por Fayol no início do século XX. Em tal modelo, o homem é reduzido a um papel secundário dentro do processo produtivo e o cargo é a unidade básica, estando a empresa estruturada em uma hierarquia funcional.

Já em 1993, Lance Morrow, com sua citação em “The Tempting of America” extraída do livro *Um mundo sem empregos*, de Bridges (1995), destaca essa mudança de perfil do profissional, ocasionada pela constante exigência de novos conhecimentos:

Os Estados Unidos ingressaram na era do trabalhador contingente ou temporário, do consultor e subcontratante, da força de trabalho Just-in-time – fluida, flexível, descartável. Este é o futuro. Sua mensagem é esta: você está sozinho. Por bem (às vezes) ou por mal (frequentemente), os trabalhadores do futuro terão constantemente de vender suas habilidades, inventar novas relações com os empregadores, os quais devem, eles próprios, mudar e adaptar-se constantemente para sobreviver num mercado global implacável. (MORROW, 1993 apud BRIDGES, 1995, p. 40-41).

De acordo com Bridges (1995, p. 1), nosso mundo organizacional não é mais composto por uma estrutura de empregos semelhante à de um favo de mel, pois hoje, em vez de ser contratado para ocupar um cargo, o profissional deve lidar com “situações de trabalho em tempo parcial e temporário”. E essa mudança é sintomática de uma mudança maior, mais sutil e ainda mais profunda: a organização de hoje está migrando rapidamente de uma estrutura composta de cargos para um campo de “trabalho que precisa ser feito” (BRIDGES, 1995, p. 2). Em uma época na qual a economia mudava lentamente, as discrepâncias entre a descrição do cargo e o trabalho realizado por quem o ocupava podiam ser esquecidas, pois, se uma nova tecnologia abrisse uma nova área no campo de trabalho, novos cargos poderiam ser criados para cobrir o novo trabalho que precisava ser feito. Entretanto, a existência dos cargos encoraja a contratação de empregados exatamente nos momentos em que as organizações precisam reduzir suas bases de empregados; em uma época em que o trabalho que precisa ser feito está em constante mutação, não podemos nos dar ao luxo de aceitar a inflexibilidade que os cargos trazem consigo, pois estes são uma solução rígida para um problema flexível. Em 1995 Bridges já dizia que os cargos não eram mais criaturas adaptáveis e, assim, estavam seguindo o caminho dos dinossauros. De acordo com esse autor, os empregos estão desaparecendo e definitivamente.

Durante a década de 1980, os economistas e os especialistas em mão de obra sempre diziam que a geração posterior à dos *baby boomers* era menor e que por isso haveria escassez de mão de obra na década de 1990. Mas essa teoria não se concretizou e, assim, surgiu uma nova modalidade estatística: passou-se a estimar não o número de pessoas desempregadas, mas de empregos que essas pessoas desempregadas jamais conseguiriam encontrar porque eles já teriam desaparecido completamente da paisagem econômica. Surge, então, nos Estados Unidos o conceito de desaparecimento dos empregos (*dejobbing*, ou desemprego estrutural). Segundo Bridges (1995), esse desaparecimento de empregos assume duas formas: a quantitativa e a qualitativa.

Em sua forma quantitativa, o desemprego estrutural é simplesmente um jogo de números, motivado pela redução da quantidade de pessoas exigida para executar uma

determinada atividade. A mesma atividade que costumava exigir uma centena de trabalhadores pode hoje ser feita por cinquenta e, no futuro, talvez possa ser executada por um número ainda menor de pessoas. Mas esse desaparecimento de empregos também é qualitativo, já que não se trata apenas de um número menor de vagas ao estilo antigo; as condições de trabalho, motivadas pela nova realidade tecnológica e econômica, não envolvem empregos no sentido tradicional, e grande parte do que é feito nas organizações se deve a pessoas que não têm um “emprego real” (BRIDGES, 1995). Os funcionários temporários e de horário não integral participam cada vez mais do trabalho em organizações norte-americanas (BRIDGES, 1995).

Em razão da competitividade e da velocidade das transformações, entre outros desafios do mundo globalizado, as empresas atualmente enfrentam constantes necessidades de adaptação. Nesse contexto, em que as modificações na maneira como o trabalho é executado demandam, por parte das pessoas, habilidades além daquelas técnicas anteriormente exigidas e, por parte das organizações, maior produtividade, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo.

## **2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS**

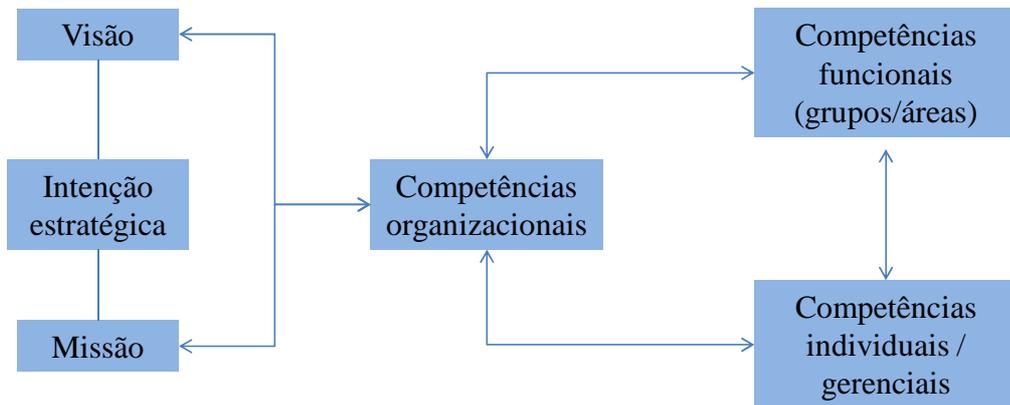
O termo “competência” não é novo nem unívoco; uma grande diversidade de noções distintas a seu respeito cercam de dúvidas seu entendimento e sua aplicabilidade. Uma vez que aumenta a procura de novos referenciais, os quais ultrapassem o modelo tradicional da gestão de pessoas, baseado nos pressupostos da administração taylorista de buscar a pessoa certa para o lugar certo, nasce a ideia de avaliar o relacionamento entre as pessoas e as organizações (FLEURY; FISCHER, 1992) e desponta o crescente interesse por estudar os temas relacionados a “competências”.

Nesse novo cenário, em lugar do desenho de cargos, que são recortes de atribuições de viés notadamente taylorista, autores proponentes da nova abordagem sugerem que gestores assumam o conceito de competências, que privilegia o indivíduo e seu desenvolvimento.

Ao estudar a literatura disponível, percebe-se que a noção de competências apresenta definições variadas e que, por isso, seu entendimento pode se tornar difícil. Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), é possível pensar em competências sob pelo menos duas formas: (1) a coletiva (também conhecida como organizacional), que é menos conhecida e pode ser associada a atividades tanto da organização quanto a de suas áreas ou funções e (2) a individual, já bastante explorada tanto no campo acadêmico quanto no empírico. A noção de

competência, quando adotada de maneira formal na empresa, transitará em duas instâncias — nível organizacional e individual — e estará sempre ligada à estratégia da empresa. Essa relação está esquematizada na figura a seguir.

Figura 1 – Configurações organizacionais da noção de competência.



Fonte: Ruas, Antonello e Boff (2005), adaptada de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999).

Na próxima seção, serão abordadas as principais características das duas formas de competências: a organizacional e a individual.

### 2.2.1 Competências organizacionais

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (RBV, sigla para o termo em inglês *resource based view of the firm*). Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e de recursos humanos. Para os defensores dessa abordagem (KROGH; ROOS, 1995 apud FLEURY, A; FLEURY, M., 2000), é esse portfólio que cria vantagens competitivas e, dessa maneira, a definição das estratégias competitivas deve começar pelo entendimento das possibilidades estratégicas oferecidas por esses recursos. A abordagem dos recursos da empresa enfatiza a importância de centrar a formulação estratégica em um grupo específico de recursos: aqueles que garantem a lucratividade em longo prazo (FLEURY, A; FLEURY, M., 2000). Segundo os princípios da RBV, este trabalho assume o conceito de competência organizacional como um conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho.

O conceito de competência pode, então, segundo alguns autores, ser compreendido com base na RBV. Mills et al. (2002) afirmam que uma competência resulta de um conjunto coordenado de modo tal que determina um nível particular de desempenho em uma atividade. Usando termos distintos, outros autores compartilham a ideia da relação entre RBV e competências. Grant (1991) propõe que as capacidades de uma empresa são o que ela pode fazer como resultado de grupos de recursos trabalhando juntos. Da mesma forma, Sanchez (2001) define competência organizacional como a habilidade de uma organização de sustentar o emprego coordenado de ativos e capacidades de forma a atingir seus objetivos.

Sob a forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. Bem menos conhecida e difundida do que a dimensão individual de competência, a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Esse conceito pode ser traduzido como “competências essenciais”, que são, segundo os autores, “as portas para as oportunidades futuras” (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 228). Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer aos clientes um determinado benefício, diferente do de suas concorrentes, e que só são desenvolvidas com o apoio direto da empresa e pelo somatório de forças entre as unidades de negócio. Para uma competência ser considerada específica de uma organização, é preciso que haja valor percebido pelo cliente e diferenciação entre concorrentes e que ela gere capacidade de expansão (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

Para Prahalad e Hamel, o conceito de *core competence* é desafiador, pois se trata de uma forma pouco visível de competição e, por isso mesmo, aporta um instrumental muito oportuno para as empresas que pretendem fortalecer sua competitividade por meio do desenvolvimento de certas competências. De acordo com esses autores, o aumento da competição entre as empresas, a alta perecibilidade dos conhecimentos, especialmente daqueles relacionados às inovações tecnológicas, e a forte instabilidade econômica são alguns dos fatores que fazem com que as empresas precisem trabalhar com um conjunto de competências que as diferencie da concorrência e invistam no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, baseada em uma estratégia que leve em consideração as mudanças rápidas e constantes dos mercados e que permita a criação de oportunidades. De acordo com esse conceito, a previsão e a preparação para o futuro são consideradas tarefas muito importantes, já que, segundo os autores, poucas empresas têm posicionamento

estratégico claro, ou visão clara sobre seu futuro, e isso resulta na dificuldade de definir quais competências precisam ser desenvolvidas.

### **2.2.2 Competências individuais**

Ruas, Antonello e Boff (2005) afirmam que enquanto as dimensões organizacionais constituem construções relativamente recentes, o mesmo não ocorre com a noção de competência individual. Esta é mais conhecida e difundida do que aquela e é frequentemente confundida com noções similares — por exemplo, as de qualificação, atribuição e responsabilidade, que pretendem contextualizar e caracterizar o trabalho. No debate sobre a noção de competências individuais, pode-se distinguir, de um lado, uma corrente de especialistas anglo-saxões adotando uma abordagem mais pragmática e partindo de uma influência mais visível do conceito de qualificação e, de outro, os representantes da escola francesa, que ampliam as perspectivas do conceito pela integração dos elementos da sociologia e da economia do trabalho.

Vieira e Luz (2005) reforçam essas duas linhas conceituais principais, explicando que a escola anglo-saxã, que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados ao desempenho requeridos pelas organizações produtivas, privilegia os comportamentos observáveis, uma vez que tem raízes comportamentais, e que a escola francesa enfatiza a vinculação entre trabalho e educação e valoriza o modo como as instituições de ensino enriquecem o repertório de habilidades dos alunos. Ambas, entretanto, definem competência como uma capacidade do indivíduo, o que não se confunde com desempenho, sendo este utilizado para avaliar a competência.

Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), o conceito de competência, sob a perspectiva organizacional, tem origem em uma construção mais recente — *core competence*, em Prahalad e Hamel (1990), ou a corrente RBV, em Barney (2001) —, enquanto a perspectiva individual é antiga e heterogênea. A noção de competência, na sua dimensão individual, encontra uma grande heterogeneidade de percepções e conceitos, por isso será necessário investigar mais profundamente o surgimento dessa ideia e sua evolução ao longo do tempo.

## **2.3 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland. Nesse ano, o autor publicou o artigo “Testing for Competence

Rather Than Intelligence” e com isso iniciou, entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, um debate sobre competência, na busca de uma abordagem com resultados mais efetivos nos processos de escolha de pessoas para as organizações do que os alcançados com os testes de inteligência. A competência, segundo esse autor, é uma característica subjacente a uma pessoa e pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em outra determinada situação. Após o trabalho pioneiro de McClelland, vários estudiosos, pesquisadores e consultores escreveram sobre o assunto, produzindo uma enorme variedade de definições de competência.

Outro autor importante na estruturação do conceito de competência foi Boyatzis, que, durante a década de 1980, analisando os dados de estudos anteriores, identificou um conjunto de características e traços que definiam um desempenho superior (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000). O modelo de Boyatzis baseia-se no contexto gerencial e na explicitação de atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. Segundo Boyatzis (1982, p. 23), “[...] competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.” colocando sua ênfase na formação, nos comportamentos e nos resultados.

Lyle Spencer e Signe Spencer seguem a linha de Boyatzis, definindo competência como uma característica subjacente que apresenta relação causal com o desempenho superior em um cargo ou em uma situação. “A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.” (SPENCER, L; SPENCER, S, 1993, p. 9). Os autores apresentam duas formas de se visualizar as competências: como um *iceberg* e como um conjunto de círculos concêntricos. Apenas os conhecimentos e as habilidades são visíveis, por constituírem características relativamente superficiais — ou externamente verificáveis — das pessoas. Por outro lado, atributos como autoconhecimento, traços de personalidade e motivos são menos visíveis, por serem mais profundos ou estarem situados no círculo mais íntimo do modo de ser do indivíduo. Os autores afirmam que os conhecimentos e as habilidades são relativamente fáceis de desenvolver, razão pela qual a maneira mais econômica de assegurar que os empregados possuam essas características é por meio do treinamento. Já os motivos e a personalidade são difíceis de identificar e de desenvolver, o que leva os autores a recomendarem que tais atributos sejam procurados nos indivíduos durante o processo seletivo.

Seguindo no estudo sobre competências individuais estão duas perspectivas de Parry (1996) atribuídas a competências: *inputs* ou *outputs*. Para o autor, nos Estados Unidos, competências são encaradas predominantemente como *inputs*: conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo; na Europa, competências são vistas como *outputs*: empregados demonstram competências a partir do momento em que atingem ou superam resultados esperados em seu trabalho. Parry (1996), que enfatiza fatores como resultados e formação, conceitua competência como

[...] um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1996, p. 48).

Outros autores, como Le Boterf, em 1994, e Zarifian, em 1996, iniciaram a exploração do conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega de resultados de maneira independente do cargo, isto é, trazendo para a posição central a própria pessoa (DUTRA, 2004). Le Boterf (1997, p. 267) afirma que “Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”. Zarifian (2001) lembra que, na França, o problema da competência surgiu ligado diretamente à crise do modelo da prescrição, quando as empresas tentaram sair das dificuldades econômicas adotando estratégias de elevação de qualidade de seus produtos, diversificação e introdução de inovações. Como resultado de tais estratégias, ocorreu um expressivo aumento da complexidade do trabalho, e isso gerou questionamentos. Os empregados passaram a lidar com dilemas de gestão, precisando tomar decisões complexas em tempo real, o que os obrigava a encontrar novas e difíceis soluções cada vez que as exigências quanto ao nível de desempenho aumentavam. Desse conjunto de fatores, surgiu o tema “competência”, que, segundo o autor, deve ser entendido, em primeiro lugar, como a responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas. A definição de Zarifian (2001, p. 66) para o termo foi:

[...] a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Outras definições têm surgido, enfatizando o resultado observável da competência, isto é, o desempenho. Nessa linha de pensamento, inclui-se a definição de Fleury e Fleury (2000, p. 21), segundo a qual “[...] competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”. Já Hipólito (2000, p. 7) coloca que

[...] o conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque. Deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

A seguir, estão apresentadas todas as correntes abordadas neste estudo:

Quadro 1 – Definições de competência pelas correntes abordadas neste estudo (continua).

Autor	Definição de competência
David McClelland (1973)	A competência é uma característica subjacente a uma pessoa e pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em outra determinada situação.
Boyatzis (1982)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização, colocando sua ênfase na formação, nos comportamentos e nos resultados.
Spencer e Spencer (1993)	A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.
Parry (1996)	Conceitua competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.
Le Boterf (1997)	Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.

Quadro 1 – Definições de competência pelas correntes abordadas neste estudo (conclusão).

Autor	Definição de competência
Zarifian (2001)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.
Fleury e Fleury (2000)	A competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Hipólito (2000)	O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque. Deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Fonte: Elaboração própria.

Ao estudarmos o tema, percebemos que a definição de competência não é consensual. O termo é utilizado em diferentes contextos e com variadas ênfases em seus componentes essenciais. Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), um dos principais pontos de controvérsia da noção de competência diz respeito ao tênue limite entre as expressões “capacidade” e “competência”. As capacidades podem ser entendidas como potenciais de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) que estão disponíveis para serem mobilizados numa situação específica. Já as competências são fundamentadas em conjuntos de capacidades e são entendidas como as ações que combinam e mobilizam as capacidades e os recursos tangíveis. Segundo Le Boterf (1997), tais conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem as competências são recursos de competências, pois são essenciais para o desenvolvimento destas. O autor apresenta o desdobramento desses recursos de competência como: conhecimentos (gerais e teóricos, operacionais e sobre o ambiente), saber-fazer (operacional, experiencial e relacional-cognitivo), atitudes (atributos pessoais e relacionais) e recursos do ambiente (sistemas de informação e bancos de dados). Esses recursos mobilizados geram o desempenho.

A competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não

perceber o momento e o local adequado para aplicá-los na sua atividade. [...] A competência, portanto não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização desses recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação. (RUAS, 1999, p.4).

Para alguns autores, a maioria de origem norte-americana, que desenvolveram seus trabalhos nos anos 1970, 1980 e 1990, competência é o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permite à pessoa um desempenho superior em um trabalho ou em uma outra situação. Para que esse resultado seja alcançado, as qualificações devem ser previstas e estruturadas de modo que se estabeleça um conjunto ideal. Essa abordagem foi disseminada no Brasil nos anos 1980 e no início dos anos 1990 associada à ideia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para que determinada pessoa pudesse ter um bom desempenho em seu cargo (DUTRA, 2004). Destaca-se uma mudança de enfoque, de um conceito de recurso estocado para um conceito dinâmico, relacionado ao desempenho. Assim, temos uma visão moderna do conceito de competência, que é concretizada na atitude, na capacidade de saber agir mobilizando conhecimentos e habilidades.

#### **2.4 AS NOÇÕES DE QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIA INDIVIDUAL**

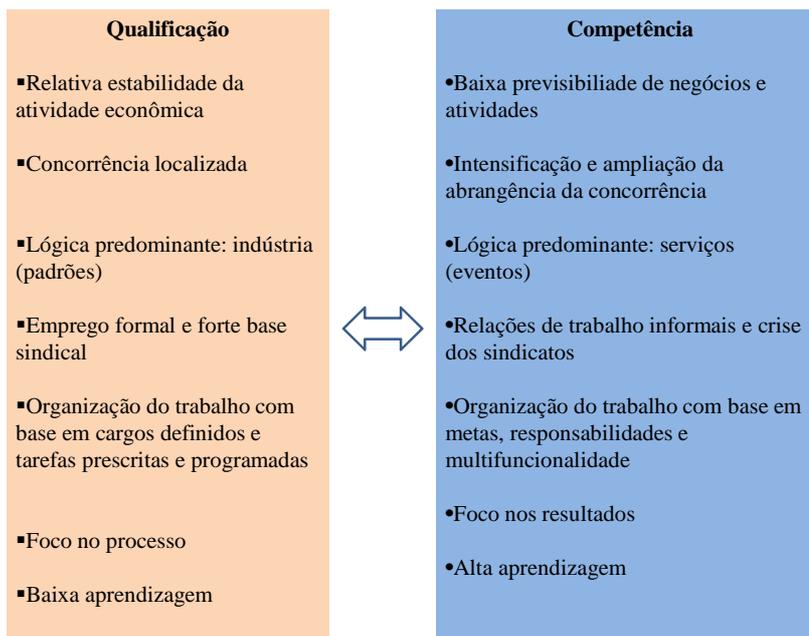
Ruas, Antonello e Boff (2005) apontam que a origem da competência individual também se confunde com uma noção que lhe é relativamente associada, a de qualificação. Segundo os autores, esses dois conceitos foram alvos de um extenso debate, especialmente entre os anos 1960 e 1980, em um contexto em que predominavam o emprego formal e o trabalho industrial, sustentando por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical. Nesse cenário, a noção de qualificação é centrada na preparação do indivíduo para processos previstos, ou pelo menos previsíveis, em sua maioria.

Segundo Vieira e Luz (2005), o homem é um ser histórico-social cuja existência é construída por meio do trabalho, desenvolvendo relações sociais e econômicas motivadas não apenas pela necessidade de subsistência, mas também pelo intuito de gerar conhecimento e realizar-se como indivíduo. Com o avanço da industrialização, a exigência de um novo trabalhador foi tomando corpo, pois além da disciplina, do domínio de um ofício, passava a ser necessário um novo tipo de saber, menos especializado, mas suficiente para lhe garantir um pouco de mobilidade externa e interna. Assim, a formação para o trabalho passou a significar formação profissional. Nesse contexto surgiu a categoria “qualificação”, associada aos métodos de análise ocupacional, que visavam identificar as características do posto de

trabalho previamente à definição do perfil do trabalhador e do tipo de qualificação necessário à sua ocupação.

Segundo Manfredi (1999), expressões como “qualificação” e “competência” têm sido tratadas como sinônimas, quando, na verdade, são polissêmicas, ou seja, assumem diferentes sentidos, referentes a interesses de determinadas parcelas da sociedade, a cujos projetos políticos remetem. O conceito de qualificação surgiu de lutas políticas e ideológicas, tendo-se consolidado na sociologia, vinculado a práticas educativas, e o de competência, como esclarece Hirata (1994), foi adotado nos anos 1990 pelo meio empresarial francês como forma de contraposição a um tipo de sistema de relações e de classificação profissional fundado na noção de tarefa e de cargo (o taylorista-fordista). Ruas, Antonello e Boff (2005) afirmam que nos anos 1990, com a intensificação da reestruturação produtiva, o conceito de competência emerge resultado de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica do setor da economia, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades e, por fim, a crise nas associações sindicais de trabalhadores. E, segundo o autor, é com base nessa nova lógica da atividade econômica — e, por extensão, na própria dinâmica das empresas — que a construção da noção de competência começa a tomar forma. A figura a seguir aponta as principais características dos conceitos de qualificação e competência.

Figura 2 – As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.



Verifica-se que o conceito de qualificação, na vigência do taylorismo-fordismo, ficou empobrecido e restrito às dimensões conceitual (formação, diplomas, códigos de profissões) e social e que o conceito de competência emergiu no contexto da flexibilização produtiva, em que os próprios trabalhadores geram as condições de emprego, de promoção e de carreira, fundamentadas na lógica da competência. Assim, o que passa a ser mais relevante na construção da noção de competência é o que se relaciona à crescente instabilidade da atividade econômica e à intensificação de estratégias de customização. Esses elementos, que são mais visíveis no plano estratégico, resultam por configurar, nos níveis tático e operacional, novas formas de conceber e organizar o trabalho: de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluida, na qual os processos de previsão tendem a ser mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho (o resultado) do que na forma como deve ser feito (o processo). Nesse contexto, o protagonista do trabalho deve, em muitos casos, além de saber fazer, apresentar a capacidade de identificar e selecionar o “como fazer”, a fim de se adaptar à situação específica que enfrenta.

Notamos, então, que o conceito de qualificação foi substituído pelo de competência. As pessoas passaram a se desenvolver e se especializar priorizando a qualificação, mas percebendo que as organizações procuram em seus profissionais o desenvolvimento de qualidades e competências que vão além daquelas adquiridas em sala de aula. As competências requeridas de um profissional para um desempenho eficiente não são apenas técnicas, mas também comportamentais e individuais; dessa forma, surgem exigências e cresce a necessidade de contar com pessoas treinadas, a fim de alavancar a produtividade do trabalho, isto é, os resultados organizacionais.

As competências individuais, segundo a RBV, podem ser encaradas sob dois lados: como recursos, enquanto elementos à disposição da organização para alcançar um particular nível de desempenho, ou como instância coordenadora de recursos — e, no segundo caso, assume destaque a competência gerencial (FERNANDES; FLEURY, 2004). Nesse contexto, será importante o estudo de como as competências gerenciais surgiram no nível individual.

## **2.5 O PAPEL GERENCIAL**

De acordo com Chandler (1977), a figura do gerente foi criada quando ocorreu o crescimento em escala e o aumento da complexidade das empresas, a partir da metade do século XIX. Pereira (apud MORGADO, 2012) afirma que no Brasil os gerentes surgiram com o crescimento da indústria, nas décadas de 1940 e 1950, e que esse crescimento gerou a

especialização e a divisão do trabalho, abrindo uma lacuna entre a alta administração e os operários. Davel e Melo (2005) afirmam que a administração é um sistema da realidade social que se impõe à cultura contemporânea, regendo nossas visões de mundo e nossas condutas sociais, e que não é, então, surpreendente que os gerentes se tornem personagens emblemáticos, com papel diferenciado na movimentação do sistema. No conjunto de mudanças materiais e intangíveis pelo qual vem passando o mundo, o gerente se destaca como personagem central na compreensão da sociedade contemporânea, produzindo e reproduzindo todo um sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo baseado nas categorias do campo da administração.

Do ponto de vista histórico, a gerência tem sua origem no “chefe”, que foi inventado para garantir o lucro do patrão, ou seja, muito mais para assegurar resultados do que para promover resultados (TEIXEIRA; MINK, 2000). Com o tempo, os donos do negócio passaram a perceber que aquele esquema não permitia avanços. Segundo Boog (1991), a gerência realiza equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização; o gerente faz a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, sendo responsável pela composição de forças e interesses.

Segundo a literatura estudada, existem variadas escalas dentro da posição gerencial, as quais Bartlett e Ghoshal (apud MORGADO, 2012) assim ilustram: gestores de primeiro escalão formulam estratégias e controlam recursos; gestores intermediários (gerentes seniores) fazem a mediação da informação que vem do topo e alocam recursos assumindo o papel de *controllers* administrativos; e gestores operacionais (gerentes de primeiro nível) são responsáveis pela implementação operacional.

Neste trabalho, foi escolhido o estudo dos profissionais que ocupam posição de gerência intermediária, que será chamada, a partir deste momento, de média gerência.

### **2.5.1 A média gerência**

Davel e Melo (2005) consideram que a administração e a média gerência estariam de tal forma entremeadas que seria difícil negar que a atuação dos gerentes tem a virtude de alimentar a dinâmica organizacional e garantir o sucesso empresarial, pois esses agentes sociais se situam no elo dos processos sociais, tecnológicos, culturais, políticos e ideológicos que ligam estratégias a operações. Os autores afirmam que a posição intermediária dos gerentes confere a estes um tipo de trabalho cheio de nuances, complexidades e dilemas que merece esclarecimentos e um mínimo de reflexão.

A média gerência é definida de maneira diversa na literatura acadêmica. Huy (2001, p. 73) assim se posiciona: “Eu defino o médio gerente como qualquer gerente que fica dois níveis abaixo do CEO e um nível acima dos trabalhadores de linha e profissionais” Neste trabalho, a definição a ser utilizada será a de que o médio gerente é aquele que não é o gerente de primeiro nível (operacional) e tampouco o gerente de primeiro escalão. O médio gerente, para fins deste estudo, é considerado aquele que faz a ligação entre a alta gerência (ligados ao papel de estrategistas) e os gerentes de primeiro nível (responsáveis pela implementação operacional). Os gerentes médios viabilizam a integração entre os estrategistas e os trabalhadores operacionais (JACKSON; HUMBLE,1994).

A discussão da importância do papel da média gerência, entretanto, tem sido controversa. Nas revistas acadêmicas que tratam do tema “gestão”, essa discussão tem pouco destaque (TORRINGTON; WEIGHTMAN, 1987). Davel e Melo (2005) mencionam que desde o final dos anos 1950 até 2005 poderiam ser encontrados cerca de 30 artigos que abordam com mais detalhe esse tema. Dopson e Stewart (1990) encontraram 18 estudos sobre a média gerência, e, a partir do início dos anos 1990, mais de uma dezena de artigos vieram enriquecer o debate. A partir dos anos 1990, as interpretações sobre o papel desses gerentes passam a destacar a complexidade das transformações que estes teriam de enfrentar no futuro. Na década de 1990 existia nos meios de comunicação, segundo Thomas e Dunkerley (1999), a ideia amplamente difundida de que os profissionais de média gerência desapareceriam dos quadros organizacionais. Peters (1992, apud THOMAS; DUNKERLEY, 1999, p. 157) afirmava em 1992 que a simples presença da gerência média nas organizações dos anos 1990 era um anátema: “A média gerência...está morta...acabou. Acabou...você entendeu? Morta, morta, morta”. Hortorn e Reid (1991), por sua vez, contam que nos anos 1980 havia a crença de que quanto menos gerentes médios uma organização tivesse, melhor.

Mas existem estudos que se contrapõem a essa ideia. De acordo com Thomas e Dunkerley (1999), os gerentes médios passaram, a partir desse cenário de mudanças constantes, a sentir-se mais motivados e participantes da formulação estratégica das organizações, o que significaria um aumento de sua influência sobre a corporação. “O impacto da reestruturação, é dito, libertou-os para a tomada de decisão, empoderando-os e criando mais desafios e preenchendo seus papéis.” (THOMAS; DUNKERLEY,1999, p. 157-158). Outros autores (DOPSON; STEWART, 1990; MILLMAN; HARTWICK, 1987) também concordam com esta visão. Para Smits (1989), os gerentes médios sempre foram responsáveis por traduzir em operações as estratégias organizacionais.

Para McCann, Hassard e Morris (2004), o aumento da competitividade global, a redução dos níveis de lucratividade e a necessidade de redução de custos constituem o ambiente sobre o qual as estruturas organizacionais passaram a ser repensadas. Dantas (2007), nesse sentido, diz que a ideia de que constantes mudanças tomariam de assalto o ambiente dos negócios e seguiriam como característica intrínseca ao cenário econômico mundial levou teóricos e praticantes a discutirem a necessidade de as empresas serem ágeis, flexíveis e rápidas para poderem se adaptar às exigências do mercado. McCann, Hassard e Morris (2004) também afirmam que os gerentes médios têm enfrentado, diante desse cenário de transformações permanentes, a necessidade de serem mais inovadores e orientados ao cliente.

Jaeger e Pekruhl (1998) discutem um novo modelo organizacional, de acordo com o qual o perfil profissional do futuro é aquele em que os trabalhadores são participativos e demonstram comprometimento e envolvimento com a organização. Segundo os autores, é por esse motivo que os gerentes médios têm importância fundamental no processo de construção desse novo modelo; depois de uma década de reestruturações e *rightsizings*, que provocaram o desaparecimento de uma série de cargos da gerência de nível intermediário, os executivos reconhecem, cada vez mais, que “[...] uma empresa é capaz de sobreviver a tudo, menos à evasão de sua gerência intermediária.” (MARKETPLACE, 1996 apud KING; FOWLER; ZEITHAML, 2000, p. 43).

King, Fowler e Zeithaml (2000) afirmam que a média gerência é responsável por interpretar visões e estratégias amplas, de nível superior, e comunicá-las aos gerentes de níveis inferiores — que, por sua vez, deverão executá-las — e que, por isso, seu papel nas empresas é tão importante. De acordo com os autores, “[...] os gerentes de nível intermediário muitas vezes atuam como sinapses no cérebro das empresas, promovendo a ligação entre operários e gerentes de linha e destes últimos com os executivos seniores.” (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2000, p. 39). A alta gerência raramente se envolve nas operações rotineiras que lidam com as competências, apesar de os executivos destinarem os recursos para identificá-las, desenvolvê-las e utilizá-las. Como é preciso que os gerentes de nível intermediário conciliem perspectivas estratégicas e questões relacionadas à implementação, eles podem ajudar a determinar a melhor utilização dessas competências que, por sua vez, afetam o desempenho da empresa. Nelson (2004) afirma que enquanto os altos executivos das organizações, mais diretamente associados ao papel de estrategistas, são os que representam o futuro das organizações e percebem as mudanças, os gerentes médios representam o presente e a necessidade de transformações das práticas organizacionais. Segundo o autor, o papel dos gerentes médio é utilizar conhecimentos derivados de diversas disciplinas, além de

experiências pessoais, para administrar os processos de mudança vivenciados por suas organizações.

Percebemos, pela literatura estudada, que pessoas e organizações estão hoje inseridas em um contexto marcado pela complexidade e por isso os gestores desempenham papel fundamental no elo que provocam entre competências gerenciais e organizacionais e a função gerencial é cada vez mais de importância fundamental para o sucesso das organizações. A constante necessidade de adaptação das organizações às mudanças exige profissionais capazes de lidar com as incertezas provocadas por esse ambiente. Nesse cenário cada vez mais destaque é dado para o resultado econômico do trabalho, e o conceito de competências pode ser uma solução diante dessas novas demandas.

Sendo assim, é de fundamental importância aprofundar a discussão acerca das competências gerenciais. Embora os desafios apontados na literatura não sejam restritivos ao papel dos gerentes médios, neste trabalho este será nosso foco.

### **2.5.2 Competências gerenciais**

Brandão et al. (2010) afirmam que as competências gerenciais constituem uma categoria que tem despertado crescente interesse por parte de teóricos, organizações e pesquisadores mas que, apesar dos esforços realizados, sobretudo no campo teórico, para explicar a natureza da competência gerencial, muitas questões ainda permanecem sem resposta. Vários estudos têm procurado identificar competências importantes para o desempenho dos gestores como, por exemplo, Cockerill (1994) que utilizou entrevistas para identificar 11 competências gerenciais em estudo realizado no banco britânico National Westminster. Spencer e Spencer (1993), por sua vez, elaboraram uma matriz de competências importantes para gerentes. Melo (1996) afirmou o estudo não é recente, pois Fayol já havia identificado a necessidade de se constituir um corpo de saberes administrativos baseados em certa prática, para que fosse aperfeiçoado e transmitido a todos que tivessem de gerir ou administrar uma organização. Mintzberg (1973 apud MELO, 1996) descreveu o papel gerencial em termos de contato interpessoal, tomada de decisão e processamento de informações, para identificar as responsabilidades do gerente e a taxonomia dos papéis e das funções gerenciais, deixando transparecer certa dificuldade em estabelecer, com exatidão, atribuições, prioridades e expectativas para a atuação gerencial. Melo (1996) ressaltou que se exige, ainda, que o gerente seja competitivo e cooperativo, seja individualista e trabalhe em equipe, tenha iniciativa e observe as regras, seja flexível, perseverante e enérgico, use de

ternura e suavidade, proponha questionamentos, elimine dúvidas e trabalhe conflitos. Segundo Leite (2009), os esforços para mapear as demandas e as exigências impostas ao administrador contemporâneo tornam-se um desafio diante da complexidade que cerca tais atividades. Ruas, Antonello e Boff (2005) afirmam que as competências que formam o perfil ideal do executivo são tão numerosas que só mesmo um “superprofissional” seria capaz de desempenhá-las de forma adequada.

Leite (2009) aponta a diversidade de habilidades comportamentais e humanas exigidas dos gerentes e as competências atribuídas à função gerencial:

- 1 – o gerente deixa de ser um burocrata conhecedor de normas e responsável por fazê-las serem cumpridas e assume o papel de gerenciar pessoas e processos;
- 2 – o gerente passa a buscar a eficiência organizacional, a competitividade e a satisfação do cliente, implementando os planos de qualidade total, introduzindo a gestão por unidade de negócios, resgatando o controle orçamentário e a melhorando o fluxo de informações (externo e interno);
- 3 – a função gerencial passa a ser parceira do empreendimento e dos subordinados, favorecendo o atingimento dos resultados;
- 4 – com a organização dos processos de trabalho, em células ou unidades de negócio, as funções do gerente são divididas com o grupo e com os profissionais de apoio.

A base teórica estudada até o momento evidencia a dificuldade, mencionada anteriormente por Mintzberg, de definir claramente as competências requeridas na função gerencial. Um dos principais desafios das organizações está na capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos. E é fundamental identificar as competências que devem ser buscadas e desenvolvidas nos profissionais para que as organizações consigam atingir seus objetivos.

Ferreira, Souza e Souza (2011) argumentam que é, sobretudo, por meio da identificação das competências que se pode traçar o perfil profissional desejado e também reorientar e desenvolver o quadro de colaboradores de uma organização. De forma estratégica, é preciso efetuar uma análise por meio da correlação entre as competências existentes e as competências necessárias, tendo em vista os objetivos e as metas que se pretenda atingir. “A dinâmica de identificação e disseminação de competências entre os profissionais de uma empresa a partir das necessidades da organização criará um círculo virtuoso e desejado que culminará na retenção de talentos.” (PICARELLI, 2002, p.217).

De acordo com Boog (2002), as competências gerenciais recebem uma atenção ainda mais relevante, uma vez que os gerentes são ativadores de todos os recursos mobilizados, para pôr em funcionamento, tornar realidade e desenvolver a visão da organização. O autor destaca

como principais competências gerenciais: capacidade de ser agente de mudanças, característica que requer certo grau de iniciativa e criatividade; disposição em motivar e liderar os demais; saber comunicar e conduzir o trabalho em equipe; além de planejar e organizar, mantendo o foco em resultados.

Na literatura pesquisada existe vasto material disponível, como listas de competências e categorizações que levam em consideração todos os construtos de conhecimentos, habilidades e atitudes (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005; KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004; BRANDÃO et al., 2010; KING; FOWLER; ZEITHAML., 2002; ÉSTHER, 2010; PEREIRA; SILVA, 2010; FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000; DUTRA, 2004; DUTRA, 2001). O conteúdo completo da revisão bibliográfica realizada pode ser consultado no apêndice A.

Tendo em vista a grande heterogeneidade de conceitos de competência estudados na base teórica, este estudo teve de se guiar por uma dessas tantas definições. O conceito de competência escolhido como lente para as análises deste estudo foi o estabelecido por Le Boterf (1997, p. 267) que afirma que “Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”

Esse conceito foi o escolhido por apresentar uma visão moderna que enfatiza o desempenho e, principalmente, por representar uma abordagem mais integradora de competências organizacionais e individuais. Uma vez definido o conceito de competência a ser utilizado como referência, foram estudadas de maneira mais aprofundada as competências descritas por Fleury e Fleury (2000), Dutra (2004), e Brandão et al., (2010) por serem as que mais se aproximam do conceito de Le Boterf (1997) .

Para Fleury e Fleury (2000), a competência é pensada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas e que, nesse sentido, a competência pode ser considerada como um estoque de recursos que o indivíduo detém. Entretanto, essa competência individual é avaliada em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa. O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo; torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de

situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, rotineiro (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000).

A noção de competência, segundo Fleury e Fleury (2000), aparece associada a verbos como “saber agir”, “mobilizar recursos”, “integrar saberes múltiplos e complexos”, “saber aprender”, “saber se engajar”, “assumir responsabilidades”, “ter visão estratégica”. Os autores apresentam algumas definições para os significados dos verbos apresentados.

Quadro 2 – Definições de competência de Fleury e Fleury (2000)

<b>Competência</b>	<b>Definição da competência</b>
<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz; Saber tratar a complexidade e a diversidade; Saber julgar, escolher, decidir; Agir em tempo certo com visão sistêmica.
<b>Saber mobilizar</b>	Saber mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles; Saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência; Rever modelos mentais; Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
<b>Saber comprometer-se</b>	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Elaboração própria.

Dutra (2001 e 2004) também apresentou diversas competências, cujas categorias estão descritas no quadro a seguir.

Quadro 3 – Definições de competência de Dutra (2001 e 2004)- (continua).

<b>Competência</b>	<b>Definição da competência</b>
<b>Orientação estratégica</b>	<p>Ter clareza e comprometimento quanto aos valores, à missão e à visão da empresa, buscando explicitá-los e garantir, entre os colaboradores com quem interage, a percepção de sua importância;</p> <p>Orientado pela estratégia organizacional, estabelecer planos de ação concretos com base na análise de tendências do ambiente.</p>
<b>Organização</b>	<p>Buscar aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa;</p> <p>Manter organizado seu ambiente de trabalho, possibilitando respostas mais eficientes.</p>
<b>Gestão de processos de mudança</b>	<p>Identificar a necessidade de mudanças para enfrentar os desafios do negócio;</p> <p>Desenvolver mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou de sua condução.</p>
<b>Planejamento e organização</b>	<p>Disponibilizar informações e conhecimentos estruturados;</p> <p>Fazer a orientação técnica e/ou a coordenação de processos e organizar trabalhos;</p> <p>Coordenar e/ou acompanhar as atividades de sua área.</p>
<b>Comunicação</b>	<p>Transmitir informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor, e em qualquer ambiente;</p> <p>Saber ouvir e dar <i>feedback</i>;</p> <p>Utilizar eficientemente os recursos de comunicação disponíveis na empresa;</p> <p>Apresentar informações de maneira clara e objetiva;</p> <p>Manter todos os seus pares informados com relação a resultados alcançados, novidades e melhoramentos pertinentes.</p>
<b>Negociação</b>	<p>Buscar geração de credibilidade e criar relacionamentos necessários para a obtenção dos resultados desejados;</p> <p>Construir uma argumentação coerente e estar aberto para rever posições e entender pontos de vista distintos dos seus.</p>

Quadro 3 – Definições de competência de Dutra (2001 e 2004)- (continua).

<b>Competência</b>	<b>Definição da competência</b>
<b>Gestão do conhecimento</b>	Atuar sistematicamente na captura, na criação, na disseminação e na aplicação de conhecimentos no ambiente externo;
	Incentivar parceiros externos a gerar soluções e conhecimentos que se traduzam em resultados práticos para a organização;
	Atuar com foco no desenvolvimento de si próprio e de seus pares.
<b>Visão sistêmica</b>	Ter conhecimento de todo o negócio, compreender a relação entre os processos organizacionais e ter clareza sobre a agregação de valor destes ao negócio;
	Buscar resultados, conciliando a visão de negócios nas dimensões técnica, econômica e social, em termos de qualidade, segurança, saúde, meio ambiente e responsabilidade social, e integrando pessoas e recursos existentes no ambiente interno e no externo.
<b>Capacidade analítica</b>	Analisar, comparar e identificar relações de causa e efeito e alternativas de soluções de problemas;
	Identificar informações relevantes a seu escopo de atuação, tendo em mente a geração de análises e comparações que possibilitem a mensuração de ganhos e perdas nas tomadas de decisões.
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Desenvolver relações estratégicas e utilizar redes de relacionamento ( <i>networks</i> ) na busca de maximização dos resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros.
<b>Multifuncionalidade</b>	Mobilizar uma diversidade de conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos, demandas ou outras modificações ambientais;
	Ser flexível ao lidar com mudanças, promovendo-as de forma consistente ao investir no autodesenvolvimento.

Quadro 3 – Definições de competência de Dutra (2001 e 2004)- (conclusão).

<b>Competência</b>	<b>Definição da competência</b>
<b>Gerenciamento de projetos</b>	Elaborar, estruturar, avaliar e controlar projetos em termos de gerenciamento de tempo, recursos, resultados e prioridades, de maneira integrada aos processos organizacionais em vigor.
<b>Gestão de melhorias/ inovação</b>	Fazer a gestão de processos de melhoria e inovação, desde o planejamento até sua implementação, envolvendo identificação sistemática de pontos para a superação dos resultados alcançados, transformação de problemas em oportunidades, criação de múltiplas alternativas originais e seleção das mais eficazes, bem como a criação de indicadores específicos que permitam acompanhar eficazmente as melhorias implementadas.
<b>Orientação para o desenvolvimento pessoal</b>	<p>Buscar constantemente seu desenvolvimento pessoal e técnico;</p> <p>Utilizar o conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades, repassando-o aos demais integrantes no âmbito de sua atuação;</p> <p>Voltar-se para a preparação técnica e profissional das pessoas que orienta e para a formação de equipes de alta <i>performance</i>, motivando-as a melhorar seu desempenho e buscar o autodesenvolvimento.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Brandão et al. (2010), por sua vez, apresentam em seu estudo as competências gerenciais identificadas como mais relevantes segundo a literatura, a análise documental de seus estudos e seus entrevistados:

Quadro 4 – Definições de competência de Brandão et al. (2010)- (continua).

<b>Área</b>	<b>Definição da competência</b>
<b>Estratégia e operações</b>	Comunicar à sua equipe os indicadores e as metas definidas, informando claramente os rumos a serem seguidos pela empresa;
	Formular planos e estratégias para cumprir as metas, estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades;
	Identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, a fim de estabelecer estratégias adequadas de atuação;
	Monitorar os indicadores de desempenho, para alcançar as metas;
	Aproveitar as oportunidades que surgem para a empresa, para atingir metas nas diferentes perspectivas.
<b>Resultado econômico</b>	Controlar despesas administrativas, para otimizar o resultado financeiro da empresa;
	Promover a realização de negócios mais rentáveis para a empresa;
	Racionalizar o uso de recursos (materiais, tecnológicos, financeiros, etc.) para que a empresa possa obter mais lucro.
<b>Clientes</b>	Prestar atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às expectativas destes;
	Gerenciar o relacionamento com clientes, pautando-se no respeito, na cortesia e na ética;
	Promover a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade;
	Negociar com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para a empresa;
	Prestar consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às necessidades dele;
	Identificar clientes em potencial, a fim de ampliar a base de clientes da empresa;
	Comunicar-se com o cliente adotando linguagem clara, objetiva e acessível.

Quadro 4 – Definições de competência de Brandão et al. (2010)- (continuação).

<b>Área</b>	<b>Definição da competência</b>
<b>Comportamento organizacional</b>	<p>Mobilizar os esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos e os resultados da empresa;</p> <p>Orientar a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles;</p> <p>Estimular a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles;</p> <p>Gerenciar conflitos no trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre os funcionários;</p> <p>Distribuir adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e as preferências de cada um;</p> <p>Promover o desenvolvimento profissional dos integrantes de sua equipe, oferecendo a eles oportunidades de capacitação;</p> <p>Colaborar com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da empresa em um clima de harmonia;</p> <p>Adotar medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de sua equipe.</p>
<b>Processos internos</b>	<p>Monitorar a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho;</p> <p>Localizar rapidamente as informações de que necessita para o trabalho, consultando bases de dados, sistemas de informação e aplicativos da empresa;</p> <p>Propor soluções criativas para resolver problemas nos processos de trabalho;</p> <p>Acompanhar a conformidade dos processos sob sua responsabilidade, observando leis, normas e procedimentos estabelecidos;</p> <p>Aprimorar continuamente processos de trabalho, para otimizar a utilização dos recursos disponíveis (materiais, tecnológicos e humanos, por exemplo);</p> <p>Organizar suas atividades e tarefas diárias para realizá-las no prazo previsto;</p> <p>Implementar ações adequadas para reduzir o risco em atividades sob sua responsabilidade.</p>

Quadro 4 – Definições de competência de Brandão et al. (2010)- (conclusão).

<b>Área</b>	<b>Definição da competência</b>
<b>Sociedade</b>	Tomar decisões levando em consideração os possíveis impactos sobre o meio ambiente e a comunidade em que vive;
	Promover ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com as questões sociais;
	Estimular a realização de trabalhos voluntários, a fim de contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vive;
	Aplicar os recursos em empresas que demonstram ter mais responsabilidade socioambiental;
	Promover a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na empresa.

Fonte: Elaboração própria.

Foram estudadas, neste capítulo, as mudanças pelas quais o ambiente empresarial vem passando, os conceitos de competências e qualificações e quais são as principais diferenças entre eles, a importância do papel gerencial, especificamente o do médio gerente, e quais são as competências gerenciais mais destacadas na literatura disponível estudada. Dentro deste universo foram escolhidos para aprofundamento os estudos descritos por Fleury e Fleury (2000), Dutra (2004) e Brandão et al (2010) sempre utilizando como lente para as análises o conceito de Le Boterf (1997) .

No próximo capítulo, será descrita a metodologia utilizada para a condução deste estudo.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, serão feitas considerações metodológicas acerca do método de pesquisa e dos procedimentos envolvidos em sua elaboração.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A abordagem de pesquisa utilizada neste trabalho é mista, por combinar ou associar as modalidades quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa de pesquisa é definida como um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis (CRESWELL, 2010). Uma vez que a questão de pesquisa busca entender qual é a percepção dos gestores em relação à oferta de executivos qualificados no mercado de trabalho brasileiro, essa abordagem é apropriada, já que por meio dela, é possível obter uma descrição quantitativa, ou numérica, de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, utilizando questionários estruturados para a coleta de dados, tendo a intenção de generalizar para uma população os resultados amostrais (CRESWELL, 2010). Já o método qualitativo difere do quantitativo por não empregar instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema (RICHARDSON, 1999, p. 80). Utiliza-se esse método principalmente quando um conceito ou um fenômeno necessita ser mais examinado, seja porque poucos estudos foram realizados sobre o tema, seja porque o pesquisador deseja investigar os participantes da pesquisa a fim de construir um entendimento baseado nas ideias destes (CRESWELL, 2010). Segundo Creswell (2010), as abordagens qualitativa e quantitativa não devem ser encaradas como extremos opostos ou dicotomias, pois, em vez disso, representam fins diferentes em um contínuo — por isso um estudo tende a ser mais qualitativo do que quantitativo, ou vice-versa.

O objetivo da pesquisa quantitativa foi o de entender quais são as percepções de gestores em relação à oferta de executivos de média gerência no mercado de trabalho brasileiro mapeando também quais são as competências ou qualificações que os gestores consideram as importantes e as mais escassas nos profissionais desejados e quais seriam as principais estratégias utilizadas por estes gestores para contornar o problema.

O objetivo da pesquisa qualitativa foi o de obter uma opinião de especialistas da área de Recursos Humanos que lidam diariamente com esta temática e também obter oportunidades de aprofundamento em algumas questões levantadas pela pesquisa quantitativa.

Este estudo foi amparado por diferentes técnicas de investigação, que serão apresentadas a seguir.

## **3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO**

No presente estudo foram utilizadas duas técnicas de investigação: uma quantitativa (aplicação do questionário) e outra qualitativa (entrevista com grupo de profissionais da área de recursos humanos). A seguir, serão apresentadas breves descrições de cada uma delas.

### **3.2.1 Aplicação do questionário**

A primeira técnica escolhida para utilização neste trabalho foi a aplicação de um levantamento (questionário físico aplicado presencialmente) fazendo uso de métodos quantitativos. De acordo com Kerlinger (1980), os levantamentos estudam populações por meio de amostras para descobrir a incidência relativa e a distribuição de variáveis, bem como as inter-relações entre elas, possibilitando inferências e generalizações estatísticas.

### **3.2.2 Entrevista com grupo de profissionais da área de recursos humanos**

A segunda técnica escolhida foi a da entrevista planejada, realizada com profissionais da área de recursos humanos. Optou-se pela entrevista por se tratar de uma técnica que oferece mais flexibilidade na obtenção de informações e mais oportunidades para observação (SELLTIZ et al., 1975).

## **3.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA**

### **3.3.1 População e amostra dos respondentes da pesquisa quantitativa**

Para investigar as percepções dos gestores, foi escolhida como amostra representativa dos executivos do mercado de trabalho brasileiro a base de dados dos alunos do Instituto de Desenvolvimento Educacional (IDE) da Fundação Getulio Vargas (FGV) que estudam na unidade Berrini, localizada no bairro do Brooklin, em São Paulo.

Essa amostra foi escolhida porque esses estudantes, matriculados em cursos de pós-graduação *lato sensu* em Administração (especificamente em *masters in business administration*, os MBAs), têm alta probabilidade de possuírem um perfil profissional muito similar ao buscado nesse levantamento: a posição de gestores nas empresas em que trabalham.

A autora deste estudo é funcionária do IDE-FGV e teve acesso prévio a uma parte da base de dados dos alunos da cidade de São Paulo. Essa base de dados previamente avaliada continha informações de alunos que ingressaram, no primeiro semestre de 2010 ou de 2011, em cursos de MBA da FGV das unidades Paulista e Berrini, localizadas em São Paulo. Tais alunos tinham as seguintes características:

- ✓ a maioria dos alunos é casada, tem entre 27 e 38 anos, graduou-se há mais de 4 anos e há menos de 9 e é proveniente da capital paulistana;
- ✓ atuam em empresas multinacionais de grande porte, nas áreas de administração, engenharia, informática, *marketing*, economia e contabilidade ocupando cargos de direção, gerência e supervisão.

### 3.3.2 População e amostra dos respondentes da pesquisa qualitativa

A amostra escolhida (não aleatória) foi formada por profissionais da área de recursos humanos (RH) — mais especificamente, recrutamento e seleção — com sólida reputação e marcante atuação no mercado de trabalho brasileiro, sendo fundamental que suas vivências e experiências profissionais, em grandes corporações e consultorias, estivessem diretamente relacionadas à temática do estudo. Estes profissionais foram indicados por professores e profissionais da Fundação Getulio Vargas. Não se procurou obter por meio dessa amostra um conjunto de elementos representativos dessa população. Foram entrevistados individualmente três profissionais que, dentre os convidados, se dispuseram a participar da pesquisa. Vale lembrar que a amostra mínima, em pesquisa qualitativa, é aquela que implica uma considerável cobertura de um fenômeno (PATTON, 1990, p. 184):

Não há regras para se estipular o tamanho da amostra em pesquisa qualitativa. O tamanho da amostra depende do que você quer saber, do propósito da investigação, do que está em questão, do que será útil, do que terá credibilidade e do que pode ser feito com o tempo e recursos disponíveis.

Sendo assim, a validade, a significância e os resultados, na pesquisa qualitativa, derivam mais do potencial das informações que podem ser obtidas e da capacidade analítica do pesquisador do que propriamente do tamanho da amostra.

Para representar o ponto de vista da empresa, foi entrevistado o diretor de RH de uma grande organização do setor da construção civil, sediada em São Paulo. A visão da consultoria foi dada pela sócia-proprietária de uma consultoria de recrutamento e seleção, de pequeno

porte, mas muito reconhecida no mercado brasileiro pela qualidade do serviço oferecido, situada na cidade de São Paulo, e também pela diretora de uma importante empresa de *assessment*, também de grande reputação no Brasil e igualmente situada em São Paulo.

### **3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS**

#### **3.4.1 Procedimentos de coleta dos dados para a pesquisa quantitativa**

A pesquisa foi autorizada pelo diretor adjunto do IDE, e a coleta de dados ocorreu em uma única etapa, que compreendeu a aplicação de um questionário impresso composto de um total de 11 perguntas, das quais 10 eram fechadas, de múltipla escolha, e uma era aberta. Os questionários foram respondidos presencialmente pelos estudantes em sala de aula e recolhidos imediatamente após seu preenchimento. O tempo médio de preenchimento foi de 15 minutos.

O questionário foi aplicado em 29 turmas de cursos de pós-graduação *lato sensu* (MBAs) em andamento no período compreendido entre 4 e 18 de agosto de 2012.

##### **3.4.1.1 Construção do questionário para a pesquisa quantitativa**

O primeiro questionário aplicado está disponível no apêndice D deste trabalho. Ele corresponde à primeira versão do questionário desenvolvido pela autora deste estudo. O questionário foi construído considerando-se que três temas principais seriam estudados. O primeiro tema estuda cinco variáveis que se basearam na pesquisa aplicada pela Manpower em 2011. O segundo tema estuda as competências analisadas consideradas importantes e escassas de acordo com a base teórica estudada. Finalmente, o terceiro tema estuda as soluções para a problemática apontada, apresentadas pelos gestores.

Para a construção do primeiro tema do questionário tomou-se por base a pesquisa da ManpowerGroup aplicada em quase quarenta mil empregadores em 39 países e territórios no primeiro trimestre de 2011 . Esta pesquisa serviu como referência para o levantamento das seguintes variáveis: (1) as principais dificuldades encontradas para a contratação de um profissional, (2) o grau de dificuldade encontrado para preencher uma vaga de média gerência, (3) as soluções mais comumente empregadas para contornar o insucesso na busca pelo profissional mais adequado e (4) o impacto, para o negócio da empresa, do insucesso na busca

pelo profissional mais adequado para um cargo de média gerência. Adicionalmente foi incluída a variável que busca entender quais são (5) os modelos de contratação mais adotados nas empresas em que os gestores atuam.

A lista de principais dificuldades apresentadas no questionário foi definida com base em fatores considerados organizacionais (de competência da empresa), individuais (de competência individual do profissional) e conjunturais (relacionados à economia), cujas subdivisões são expostas a seguir.

**Fatores organizacionais:**

- ✓ as empresas não definem claramente quais são as competências desejadas nos profissionais que desejam contratar;
- ✓ as empresas não oferecem um pacote de benefícios adequado às expectativas dos candidatos;
- ✓ as empresas não oferecem treinamento para capacitar quem já trabalha na empresa e poderia ser um bom candidato;
- ✓ as empresas não realizam um processo de recrutamento transparente;
- ✓ a empresa está situada em local geograficamente distante dos principais polos econômicos.

**Fatores individuais:**

- ✓ os candidatos não possuem a experiência mínima necessária para a posição;
- ✓ os candidatos não possuem a qualificação necessária para a posição;
- ✓ os candidatos não possuem os comportamentos, as habilidades e/ou as competências necessárias para a posição.

**Fatores conjunturais:**

- ✓ os profissionais estão muito exigentes na busca por um emprego;
- ✓ os profissionais recrutados são, de modo geral, superqualificados;
- ✓ o mercado de trabalho está aquecido e não existe oferta de profissionais para a posição.

No questionário aplicado, o respondente não foi informado sobre a qual o fator se referia a dificuldade questionada.

Para a construção do segundo tema do questionário, competências importantes e escassas foram escolhidas, para questionamento na pesquisa quantitativa, as competências descritas por Fleury e Fleury (2000), Dutra (2001) e Dutra (2004), que aparecem associadas a verbos como “saber agir”, “mobilizar recursos”, “integrar saberes múltiplos e complexos”,

“saber aprender”, “saber se engajar”, “assumir responsabilidades”, “ter visão estratégica”. Estas competências foram as escolhidas para uso na pesquisa por serem as que mais se aproximavam do conceito de Le Boterf (1997), utilizado como lente de análise, e também por se apresentarem como as mais adequadas quando aplicadas ao perfil generalista de um média gerente.

### **3.4.2 Procedimentos de coleta dos dados para a pesquisa qualitativa**

A coleta dos dados da pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas individuais e semiestruturadas, possibilitando a exploração das questões de forma ampla, realizadas no período de 1 de outubro a 9 de novembro de 2012. Optou-se pela entrevista semiestruturada já que se pretendeu tratar dos temas levantados na pesquisa quantitativa e entender qual era a opinião dos profissionais de RH a respeito da percepção dos gestores, colhida na pesquisa quantitativa. O objetivo principal da pesquisa qualitativa foi o de se obter uma visão de profissionais que vivenciam, em seu dia a dia, as dificuldades de recrutamento e seleção de profissionais de média gerência e para isso seria necessária uma técnica que permitisse flexibilidade e liberdade para esmiuçar cada uma das questões que se mostrassem relevantes no decorrer da entrevista e para buscar compreender melhor respostas dos entrevistados que não tivessem sido suficientemente claras.

A entrevista semiestruturada foi conduzida por meio de um roteiro previamente elaborado, disponível no apêndice B, que consiste em uma lista de questões ou tópicos a serem explorados no decorrer da entrevista, sem ordem preestabelecida de maneira a entender qual era a opinião dos entrevistados com relação aos três temas utilizados no questionário: (1) as cinco variáveis estudadas, (2) competências importantes e escassas e (3) as soluções que poderiam ser utilizadas. Todos os entrevistados receberam os resultados da pesquisa quantitativa com antecedência e foram então entrevistados levando em consideração esse roteiro. Todas as entrevistas foram gravadas e então transcritas.

## **3.5 PROCEDIMENTOS DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE**

Os dados coletados nas pesquisas quantitativas e qualitativas foram interpretados e analisados separadamente.

### **3.5.1 Procedimentos de interpretação dos dados e análise para a pesquisa quantitativa**

Os dados obtidos na pesquisa quantitativa foram tabulados e interpretados distintamente segundo a natureza da questão (fechada ou aberta). As respostas obtidas nas questões fechadas (múltipla escolha) foram tabuladas e analisadas com o auxílio de dois *softwares* distintos. Para compilar os dados gráficos resultantes das dez questões fechadas dos questionários, as respostas dos questionários impressos foram transcritas, para criar uma versão baseada na *web* e administrada *online* (Survey Monkey), e a análise estatística dos dados numéricos levantados foi feita com o PHSStat (suplemento dentro do programa Microsoft Excel). Para as análises efetuadas para as frequências absolutas encontradas entre os diferentes setores da economia foram utilizadas a análise estatística das diferenças entre proporções. Para a comparação entre os resultados obtidos entre competências importantes e escassas foi utilizado o teste estatístico de correlação. E finalmente para a categorização dos grupos de competências importantes e escassas (A, B, C e D) foram feitas análises estatísticas comparando-se as diferenças entre proporções.

Os dados resultantes das respostas fornecidas na questão aberta do questionário foram submetidos à técnica de análise de conteúdo. De acordo com Dellagnelo e Silva (2005), supõe-se que o tratamento e a interpretação dos materiais decorrentes, ou seja, dos textos obtidos, requeira aparato metodológico que subsidie de maneira sólida as conclusões a serem alcançadas. Sob esse aspecto, a técnica de análise de conteúdo despontou como uma das metodologias mais adequadas para utilização nessa etapa do estudo.

Bailey (1994) afirmou que a meta básica da análise de conteúdo é tomar documentos verbais, não quantitativos, e transformá-los em dados quantitativos. Bardin (1994, p. 42), por sua vez, enfatiza que a análise de conteúdo é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

De acordo com a autora, esse método de análise busca inferir os significados que vão além das mensagens concretas e, dessa forma, a simples aplicação de técnicas eminentemente quantitativas não faz sentido. Segundo Dellagnelo e Silva (2005), uma vez que muito da pesquisa qualitativa na área envolve discussões sobre atitudes, valores e ideologias de indivíduos e organizações, a aplicabilidade de técnicas estatísticas é extremamente limitada. Conforme Bardin (1994), a análise de conteúdo preocupa-se com o estudo da palavra, quer

dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis, buscando o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc., por meio de um processo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens específicas.

Bardin (1994) aborda a codificação como um importante processo a ser efetuado e que corresponde a três escolhas: o recorte (ou a escolha das unidades de registro); a enumeração (ou a escolha das regras de contagem); a classificação e a agregação (ou a escolha das categorias). A unidade de registro consiste em um processo de desagregação de uma mensagem em seus elementos constitutivos. As unidades de registro podem ser a palavra, o tema, o objeto ou item. O tema é considerado um dos tipos mais utilizados; com isso, busca-se descobrir o “sentido” que o autor deseja dar a uma determinada mensagem. Na quantificação, ou enumeração, o tratamento quantitativo mais utilizado é a frequência. Tal medição baseia-se no pressuposto de que a importância de uma unidade de registro se reflete no número de vezes em que esta aparece no texto. E, finalmente, a categorização conclui o processo de codificação. Embora Bardin (1994) não considere a categorização obrigatória, ela julga que a maioria dos procedimentos de análise se organiza em torno desse processo. Isso decorre da necessidade de buscar algum tipo de agrupamento que facilite a interpretação da mensagem. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada é a análise temática, que “[...] consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis de acordo com o problema pesquisado.” (RICHARDSON, 1999, p. 197). Patton (1990) afirma que categorizar é como construir o índice para um livro.

Para a pergunta aberta do questionário, optou-se por usar, como metodologia, a análise de conteúdo e, como unidade de registro, o “tema”, já que o propósito principal da análise era tentar extrair o sentido “expresso” nas respostas. Em seguida, foi definido que a regra de contagem seria a frequência. Após essa etapa, foi feita uma subcategorização, tentando criar rótulos para os temas previamente levantados e em seguida a categorização. Adotando a codificação proposta por Bardin (1994), as classificações das informações foram feitas em três etapas: pré-análise, exploração e interpretação dos dados.

### **Pré-análise**

De acordo com Dellagnelo e Silva (2005), a pré-análise deve ser tratada como a etapa em que simplesmente se organiza o material. A pré-análise deste estudo consistiu na transcrição, para um arquivo eletrônico, das respostas escritas nos questionários, sem nenhum tipo de correção ou interpretação.

### **Exploração**

Conforme Bardin (1994), na etapa da exploração os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos, e a codificação dos dados surge como uma boa ferramenta de análise. As soluções apontadas foram avaliadas, interpretadas e categorizadas em temas, de acordo com seus relacionamentos semânticos e indicados em frequências. Os exemplos fornecidos por Bardin forneceram o referencial necessário para a elaboração de uma estrutura de categorização que será apresentada na próxima seção.

### **3.5.2 Procedimentos de interpretação dos dados e análise para a pesquisa qualitativa**

Para a interpretação dos dados da pesquisa qualitativa obtidos nas entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (1994).

A análise de conteúdo possui, de acordo com Bardin, duas funções: a heurística, que leva ao enriquecimento da exploração e aumenta a propensão à descoberta; e a função de administração da prova, em que as hipóteses, sob a forma de questões ou de afirmações provisórias, servem como diretrizes para que, sob uma análise sistemática, possam ser verificadas, no sentido de confirmação ou de informação.

## **3.6 PRÉ-TESTES DAS PESQUISAS**

### **3.6.1 Pré-testes da pesquisa quantitativa**

Tendo em vista os objetivos da pesquisa quantitativa, foi desenvolvido um pré-teste, que foi submetido a alunos com as mesmas características da amostra previamente analisada. O objetivo desse pré-teste foi avaliar a qualidade geral do questionário, observando aspectos como a clareza da redação, a sequência lógica, a organização e a facilidade de entendimento das questões.

Essa primeira versão foi aplicada em uma turma de MBA e foram obtidos 25 questionários corretamente preenchidos. Nessa primeira aplicação, foi solicitado que os alunos apontassem explicitamente quais eram as principais dificuldades enfrentadas no preenchimento do questionário. Os resultados obtidos nessa primeira versão foram tabulados e, com base nas devolutivas, ajustou-se o conteúdo e gerou-se a segunda versão do questionário.

Essa segunda versão do questionário desenvolvida pela autora do estudo (disponível no apêndice E) foi aplicada presencialmente a um novo grupo de estudantes de uma turma de

MBA, e foram obtidos 26 questionários corretamente respondidos. Após a realização do segundo pré-teste, foram realizadas novas análises dos resultados obtidos, a fim de identificar eventuais novas falhas nas perguntas e no processo. Com base nas análises dos resultados obtidos na segunda versão do questionário, foram efetuadas novas revisões e após essas modificações, foi finalizado o modelo efetivamente aplicado, a terceira versão do questionário (disponível no apêndice F).

### **3.6.2 Pré-testes da pesquisa qualitativa**

Não foram efetuados pré-testes para a pesquisa qualitativa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS

Este capítulo apresenta os resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa, que serão analisados e discutidos à luz do referencial teórico estudado.

### 4.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

No total, 687 alunos dos cursos de MBA da Fundação Getúlio Vargas responderam ao questionário. Desses, 497 declararam ocupar cargos de gestão nas empresas onde trabalham, o que corresponde a 72,34% da amostra. Como o objetivo era o de se obter a percepção de gestores para fins de estudos deste trabalho, foram consideradas apenas as respostas dos 497 respondentes que declararam serem gestores em suas organizações.

#### 4.1.1 Setores e subsetores da economia em que os gestores atuam e porte das empresas

Esta subseção apresenta os setores da economia em que atuam os gestores da amostra estudada. Os respondentes trabalham predominante no setor de serviços (70,16%) e em empresas de grande porte (79,84 %).

Tabela 1 – Setor da economia em que o gestor trabalha.

Setor	% de participação do setor	Subsetor	Porte da empresa				
			Grande	Médio	Pequeno	Micro	Total
<b>Agronegócios</b>	<b>2,02%</b>		2,02%	0,00%	0,00%	0,00%	2,02%
<b>Comércio e Serviços</b>	<b>70,16%</b>	Serviços profissionais (arquitetura, consultoria, advocacia, etc.)	8,27%	0,40%	2,02%	0,60%	11,29%
		Setor financeiro	9,68%	0,81%	0,00%	0,00%	10,48%
		Tecnologia da informação	7,46%	1,01%	1,21%	0,20%	9,88%
		Engenharia e construção	7,06%	0,40%	1,01%	0,00%	8,47%
		Varejo	6,85%	0,00%	0,20%	0,40%	7,46%
		Saúde	6,45%	0,20%	0,40%	0,20%	7,26%
		Logística, transporte e armazenagem	4,84%	0,00%	0,60%	0,40%	5,85%
		Telecomunicações	3,63%	0,00%	0,00%	0,00%	3,63%
		Educação	1,21%	0,40%	0,40%	0,20%	2,22%
		Turismo e lazer	0,40%	0,00%	1,01%	0,20%	1,61%
		Artes e cultura	0,60%	0,40%	0,20%	0,20%	1,41%
		Esportes e recreação	0,00%	0,20%	0,20%	0,20%	0,60%
<b>Indústria</b>	<b>27,82%</b>	Bens de consumo	12,10%	3,02%	0,81%	0,00%	15,93%
		Bens de capital	5,44%	0,60%	0,40%	0,00%	6,45%
		Energia, petróleo e gás	1,41%	1,61%	0,00%	0,00%	3,02%
		Mineração	2,42%	0,00%	0,00%	0,00%	2,42%
			<b>79,84%</b>	<b>9,07%</b>	<b>8,47%</b>	<b>2,62%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Um respondente não declarou o setor em que trabalha.

#### **4.1.2 Análise geral *versus* análise setorial**

Todas as respostas foram tabuladas levando em consideração o resultado do grupo Geral, que engloba os resultados dos grupos Comércio e Serviços, Indústria e Agronegócios e o resultado individualizado por setor da economia. Foi feita uma análise estatística dos dados obtidos, comparando-se os resultados do grupo Geral e dos grupos Comércio e Serviços, Indústria e Agronegócios individualmente. Os resultados indicaram que não há variação estatística significativa entre os dados do grupo Geral com relação aos grupos individualizados de Comércio e Serviços e Indústria. Não foi possível testar estatisticamente o grupo de Agronegócios, já que a amostra de respondentes ( $n = 10$ ) era muito pequena. O estudo estatístico completo realizado pode ser consultado no apêndice C.

O presente estudo considerou, então, a opinião do grupo Geral, que inclui as percepções dos grupos de gestores que atuam em comércio e serviços, indústria e agronegócios.

Para serem analisados, os dados da pesquisa quantitativa foram divididos em três temas. O primeiro tema estuda cinco variáveis investigadas na pesquisa quantitativa. O segundo estuda as competências analisadas consideradas importantes e escassas. Finalmente, o terceiro tema estuda as soluções para a problemática apresentadas pelos gestores.

#### **4.1.3 As cinco variáveis estudadas**

A apresentação dos dados a partir deste momento será feita com descrição das percepções dos gestores com relação a cinco variáveis: (1) os modelos de contratação mais adotados nas empresas em que atuam, (2) as principais dificuldades encontradas para a contratação de um profissional de média gerência, (3) o grau de dificuldade encontrado para preencher uma vaga de média gerência, (4) as soluções mais comumente empregadas para contornar o insucesso na busca pelo profissional mais adequado e (5) o impacto, para o negócio da empresa, do insucesso na busca pelo profissional mais adequado para um cargo de média gerência.

##### **4.1.3.1 Modelo adotado na empresa para contratação de profissionais de média gerência**

Em relação ao modelo mais comumente adotado para a contratação em suas organizações, os resultados obtidos estão apontados a seguir. Nessa questão os respondentes

podiam escolher mais de uma opção de resposta. Quatorze respondentes ignoraram ou inutilizaram a resposta dessa questão.

Tabela 2 – Indicação do modelo de contratação mais comumente adotado na empresa em que o gestor trabalha para a contratação de profissionais de média gerência – grupo Geral.

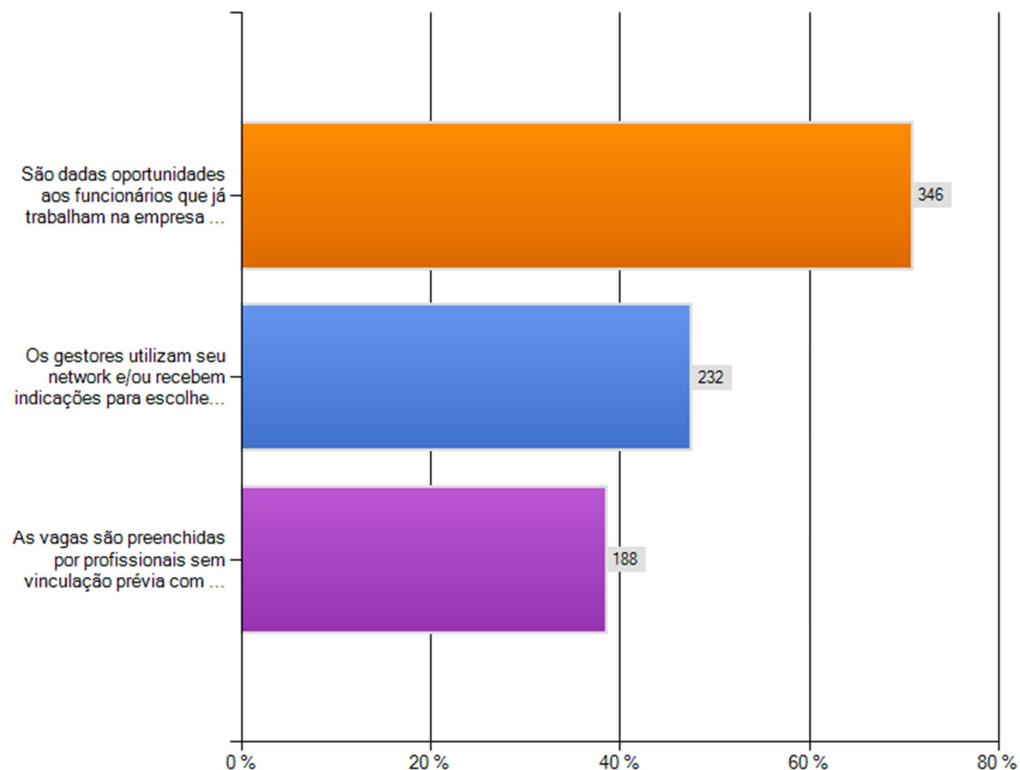
<b>Modelo de contratação adotado na empresa para contratação de profissionais de média gerência</b>	<b>Geral</b>
São dadas oportunidades aos funcionários que já trabalham na empresa (recrutamento interno)	45,17%
Os gestores utilizam seu <i>network</i> e/ou recebem indicações para escolher os profissionais	30,29%
As vagas são preenchidas por profissionais sem vinculação prévia com a empresa (recrutamento externo)	24,54%
	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Dados apresentados em ordem decrescente de frequência.

Os mesmos dados podem ser analisados graficamente a seguir.

Gráfico 1 – Indicação gráfica do modelo de contratação mais comumente adotado na empresa em que o gestor trabalha para a contratação de profissionais de média gerência – grupo Geral.



Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.3.2 Principais dificuldades encontradas para a contratação de um profissional de média gerência

As principais dificuldades encontradas pelas organizações, na percepção de seus gestores, para a contratação de um profissional de média gerência estão apontadas na tabela a seguir. Nessa questão, os respondentes podiam escolher mais de uma opção de resposta. Doze respondentes ignoraram ou inutilizaram a resposta dessa questão.

Tabela 3 – Principais dificuldades encontradas pelas empresas para a contratação de um profissional de média gerência.

<b>Principais dificuldades encontradas para a contratação de um profissional de média gerência</b>	<b>Geral</b>
As empresas não oferecem treinamento para capacitar quem já trabalha na empresa e poderia ser um bom candidato	16,91%
Os candidatos não possuem as competências necessárias para a posição	15,30%
As empresas não definem claramente quais são as competências desejadas nos profissionais que desejam contratar	13,45%
O mercado de trabalho está aquecido e não existe oferta de profissionais para a posição	10,31%
As empresas não realizam um processo de recrutamento transparente	9,58%
Os candidatos não possuem a qualificação necessária para a posição	9,18%
Os candidatos não possuem a experiência mínima necessária para a posição	8,78%
As empresas não oferecem um pacote de benefícios adequado às expectativas dos candidatos	8,05%
Os profissionais estão muito exigentes na busca por um emprego	5,31%
A empresa está situada em local geograficamente distante dos principais polos econômicos	2,50%
Os profissionais recrutados são, de modo geral, superqualificados	0,64%
	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Os dados estão classificados em ordem decrescente de frequência, em %, de acordo com a categoria Geral.

Ao avaliarmos as dificuldades, classificando-as de acordo com os fatores previamente definidos, chegamos aos seguintes resultados:

Tabela 4 – Dificuldades encontradas classificadas em fatores organizacionais, individuais e conjunturais.

	<b>Frequência de respostas obtidas</b>	<b>%</b>
Fatores organizacionais	627	50,48%
Fatores individuais	413	33,25%
Fatores conjunturais	202	16,26%
Total	1242	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Dados apresentados em ordem decrescente de frequência.

Os dados indicam que os gestores entendem que a maior parte das dificuldades se refere a fatores organizacionais, de responsabilidade da empresa, que correspondem a 50,48% das dificuldades encontradas. Em segundo lugar estão apontadas as dificuldades ocasionadas por fatores individuais, de competência do indivíduo, com 33,35% do total das frequências obtidas, e 16,26% das dificuldades se referem a fatores conjunturais, relacionadas ao momento econômico brasileiro. Nessa questão, os respondentes podiam escolher mais de uma opção de resposta.

#### 4.1.3.3 Grau de dificuldade para preencher uma vaga de média gerência

A tabela 5 apresenta os dados referentes ao grau de dificuldade que os gestores enfrentaram da última vez em que precisaram contratar um profissional de média gerência. Os respondentes poderiam escolher apenas uma opção. Dois respondentes ignoraram ou inutilizaram a resposta a essa questão.

Tabela 5 – Grau de dificuldade enfrentado para preencher uma vaga de média gerência – Geral.

<b>Grau de dificuldade para preencher uma vaga de média gerência</b>	<b>Geral</b>
Um pouco difícil	48,90%
Muito difícil	27,20%
Não sei avaliar	15,70%
Fácil	7,00%
Muito fácil	1,20%
	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Os dados estão apresentados em ordem decrescente de frequência.

#### 4.1.3.4 Soluções empregadas para contornar o problema do insucesso na busca pelo profissional mais adequado

A tabela a seguir apresenta as soluções mais comumente empregadas para contornar o insucesso da busca pelo profissional mais adequado. Os respondentes podiam escolher apenas uma opção. Trinta e oito respondentes ignoraram ou inutilizaram a resposta a essa questão.

Tabela 6 – Soluções mais comumente empregadas para contornar o insucesso na busca pelo profissional mais adequado para a posição de média gerência – Geral.

<b>Soluções empregadas para contornar o insucesso na busca pelo profissional mais adequado</b>	<b>Geral</b>
Buscam-se profissionais qualificados de outras empresas	47,60%
Investe-se em capacitação de profissionais que já trabalham na empresa, buscando prepará-los para uma nova posição	30,30%
Contrata-se um profissional (mesmo que ele não seja o mais adequado) e investe-se em treinamento e capacitação	12,50%
As competências previamente definidas são revisadas e reinicia-se o processo de recrutamento	9,60%
	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Dados apresentados em ordem decrescente de frequência.

#### 4.1.3.5 Impacto, para o negócio da empresa, do insucesso na busca pelo profissional mais adequado para um cargo de média gerência

A magnitude do impacto que a falta de um profissional adequado para a posição de média gerência traz para o negócio, na visão dos respondentes, está indicada na tabela a seguir. Os respondentes podiam escolher apenas uma opção. Três respondentes ignoraram ou inutilizaram a resposta a essa questão.

Tabela 7 – Impacto, para o negócio da empresa, do insucesso na busca pelo profissional mais adequado para um cargo de média gerência – Geral.

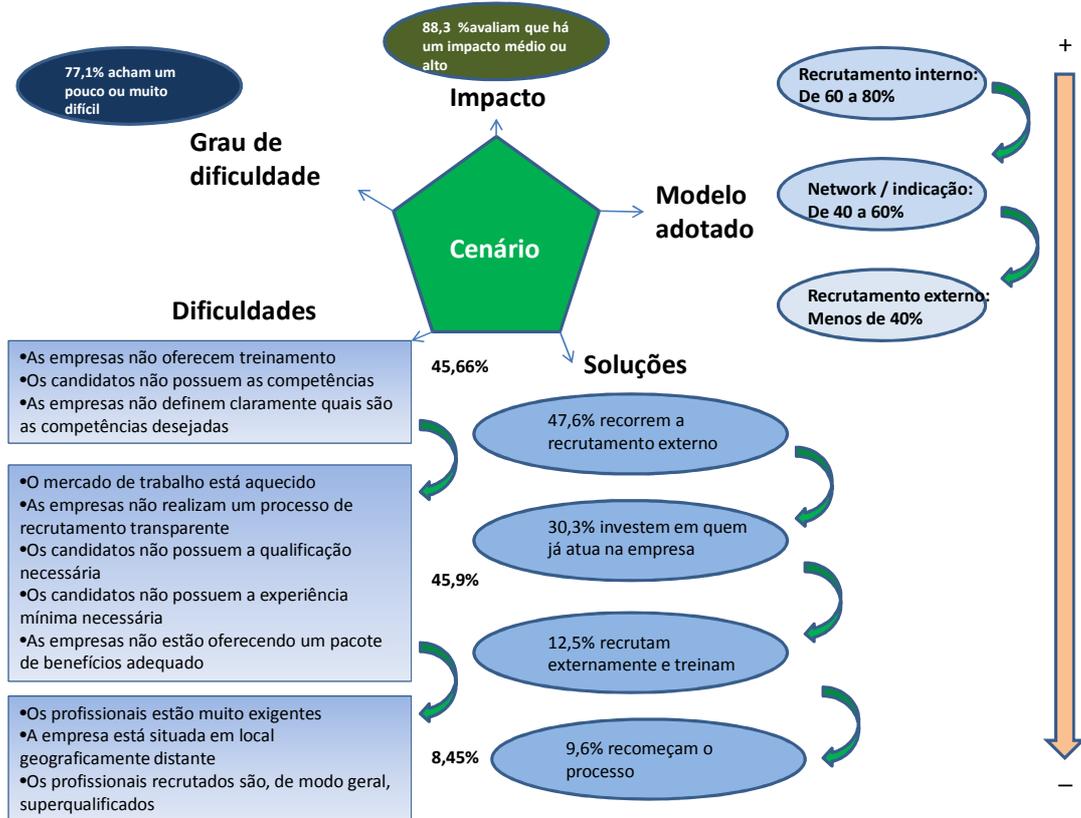
<b>Impacto, para o negócio da empresa, do insucesso na busca pelo profissional mais adequado para um cargo de média gerência</b>	<b>Geral</b>
Médio impacto	50,90%
Alto impacto	37,40%
Baixo impacto	6,60%
Não sei avaliar	4,20%
Nenhum impacto	0,80%

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Dados apresentados em ordem decrescente de frequência.

Ao considerarmos conjuntamente todas as cinco variáveis analisadas até o momento, podemos chegar ao cenário apresentado na figura 3, a seguir.

Figura 3 – Cenário geral de variáveis analisadas na pesquisa quantitativa.



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados indicam que 77,1 % dos gestores acharam um pouco difícil ou muito difícil preencher uma vaga de média gerência. O impacto para o negócio da empresa quando não se consegue o profissional mais adequado para um cargo de média gerência é considerado médio ou alto para 88,3% dos gestores, o que é considerável. Com relação aos modelos de contratação mais adotados, os gestores indicaram que nas organizações em que atuam é feito preferencialmente um recrutamento interno (de 60% a 80% das vezes); os gestores utilizam-se de seu *network* ou de indicações em 40% a 60% das ocasiões e em menos de 40% dos casos é feito recrutamento externo. Já para contornar o insucesso na busca pelo profissional mais adequado, 47,6% das organizações promovem recrutamento externo e apenas 30,3% investem em quem já atua na organização, de acordo com os respondentes.

Com relação às principais dificuldades encontradas para a contratação de um profissional de média gerência, 45,66% dos obstáculos mencionados podem ser incluídos em um grupo composto de três principais fatores (entre 11 fatores disponíveis no total): (1) falta de treinamento, por parte das empresas; (2) falta de competências, por parte dos candidatos; e (3) falta de uma definição clara, por parte das empresas, de quais são as competências desejadas nos candidatos. Esses resultados corroboram a afirmação de autores como Ruas,

Antonello e Boff (2005), que afirmam que, no cenário atual, é o conceito de competência que passa a ser relevante, substituindo o de qualificação. Embora a qualificação seja importante e apareça como fator de dificuldade no segundo bloco da pesquisa, com 9% das opções, é o tema “competência” que aparece como fator diferencial (28,75%) para as organizações e para os indivíduos.

Esse resultado reforça também a visão de que no mundo atual, globalizado e altamente competitivo, com os profissionais sendo cada vez mais demandados com relação a sua produtividade e a seus resultados, é pertinente que os gestores passem a adotar o conceito de competências, que privilegia o indivíduo e o seu desenvolvimento (FLEURY; FISCHER, 1992). Ainda de acordo a teoria estudada, esse aumento na demanda por competitividade dentro das organizações reforça a necessidade de que as empresas trabalhem com um conjunto de competências que as diferenciem de seus concorrentes. Para isso, conhecer as competências necessárias para essa diferenciação é fator fundamental. Os resultados também estão de acordo com a teoria da *core competence*, que afirma que poucas empresas têm claro posicionamento sobre essas competências fundamentais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A seguir, é apresentada a percepção dos respondentes quanto à importância e à escassez de cada uma das competências mapeadas.

#### **4.1.4 Apresentação das competências individuais com relação à sua importância e à sua escassez**

Foi apresentada aos respondentes uma lista de competências individuais, a fim de que eles apontassem as que consideravam mais importantes e as que consideravam mais escassas, pensando especificamente em profissionais que ocupam posições de média gerência. Os respondentes foram orientados a escolher cinco opções entre as 13 disponíveis.

As frequências obtidas para as competências consideradas mais importantes estão apresentadas a seguir. Oito respondentes ignoraram ou inutilizaram a resposta a essa questão.

Tabela 8- Frequências relativas e absolutas das competências consideradas importantes (continua).

<b>Competência</b>	<b>Definição</b>	<b>Geral-Frequência absoluta</b>	<b>Geral-Frequência relativa</b>
C4. Saber comunicar	Saber ouvir e comunicar-se eficientemente com os <i>stakeholders</i> .	276	11,21%
C8. Ter visão estratégica	Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.	267	10,85%
C1. Saber agir	Saber lidar com a complexidade e a diversidade.	241	9,79%
C7. Saber assumir responsabilidades	Saber avaliar as consequências das decisões, identificando informações relevantes a seu escopo de atuação, tendo em mente a geração de análises e comparações que possibilitem a mensuração de ganhos e perdas na tomada de decisões.	236	9,59%
C6. Gestão do conhecimento	Capacitar técnica e profissionalmente as pessoas sob sua gestão, para a formação de equipes de alta <i>performance</i> .	227	9,22%
C13. Multifuncionalidade	Mobilizar diversos conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos ou demandas.	214	8,70%
C12. Relacionamento interpessoal	Desenvolver relações estratégicas e utilizar redes de relacionamento ( <i>networks</i> ) na busca de maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros.	190	7,72%
C11. Gestão de melhorias / inovação	Desenvolver mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou de sua condução.	164	6,66%
C2. Saber mobilizar	Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...).	163	6,62%
C9. Ter visão estratégica	Ter clareza e comprometimento quanto aos valores, à missão e à visão da empresa, buscando explicitá-los e garantir, entre os colaboradores com quem interage, a percepção de sua importância.	139	5,65%

Tabela 8- Frequências relativas e absolutas das competências consideradas importantes (conclusão).

<b>Competência</b>	<b>Definição</b>	<b>Geral-Frequência absoluta</b>	<b>Geral-Frequência relativa</b>
C5. Saber aprender	Buscar constantemente seu desenvolvimento pessoal e técnico.	135	5,49%
C10. Organização	Aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa, possibilitando respostas mais eficientes.	105	4,27%
C3. Saber mobilizar	Saber buscar parcerias que gerem soluções e conhecimentos e integrá-las ao negócio	104	4,23%

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Dados apresentados em ordem decrescente de frequência.

As frequências obtidas para as competências consideradas mais escassas estão apresentadas a seguir. Nove respondentes ignoraram ou inutilizaram a resposta a essa questão.

Tabela 9- Frequências relativas e absolutas das competências consideradas escassas (continua).

<b>Competência</b>	<b>Geral-Frequência absoluta</b>	<b>Geral-Frequência relativa</b>
C4. Saber comunicar	272	11,24%
C8. Ter visão estratégica	237	9,79%
C7. Saber assumir responsabilidades	237	9,79%
C1. Saber agir	223	9,21%
C6. Gestão do conhecimento	211	8,72%

Tabela 9- Frequências relativas e absolutas das competências consideradas escassas (conclusão).

<b>Competência</b>	<b>Geral-Frequência absoluta</b>	<b>Geral-Frequência relativa</b>
C13. Multifuncionalidade	208	8,60%
C11. Gestão de melhorias / inovação	164	6,78%
C12. Relacionamento interpessoal	159	6,57%
C2. Saber mobilizar	158	6,53%
C10. Organização	156	6,45%
C9. Ter visão estratégica	150	6,20%
C5. Saber aprender	129	5,33%
C3. Saber mobilizar	116	4,79%

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Dados apresentados em ordem decrescente de frequência.

Após o levantamento da importância e da escassez de cada uma das competências individuais, foi construída uma tabela em que suas frequências absolutas e relativas são comparadas.

Tabela 10 – Comparativo de frequências absolutas e relativas de competências importantes e escassas.

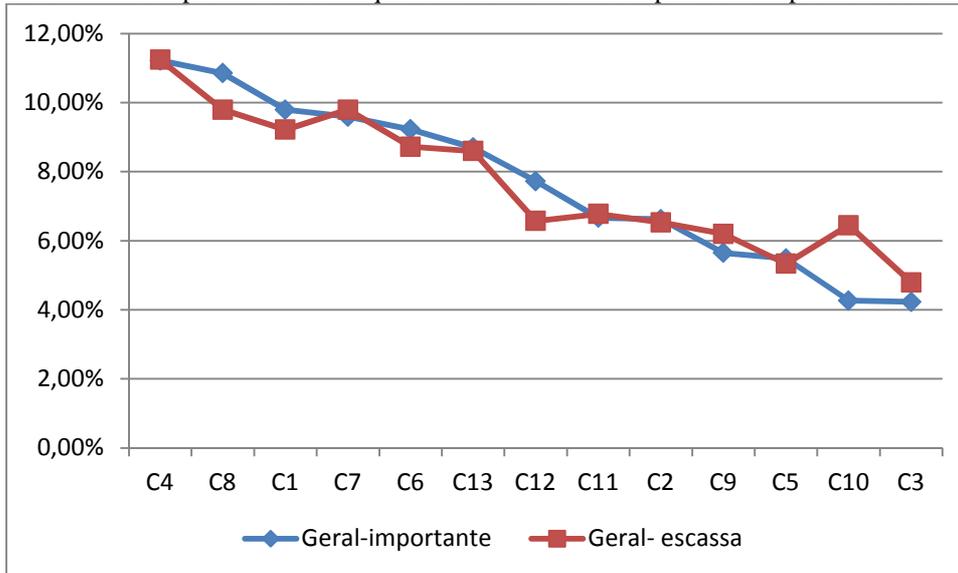
Importante			Competência	Escassa		
Ordem	Geral- Frequência absoluta	Geral- Frequência relativa		Geral- Frequência absoluta	Geral- Frequência relativa	Ordem
1°	276	11,21%	C4. Saber comunicar	272	11,24%	1°
2°	267	10,85%	C8. Ter visão estratégica	237	9,79%	2°
3°	241	9,79%	C1. Saber agir	237	9,79%	3°
4°	236	9,59%	C7. Saber assumir responsabilidades	223	9,21%	4°
5°	227	9,22%	C6. Gestão do conhecimento	211	8,72%	6°
6°	214	8,70%	C13. Multifuncionalidade	208	8,60%	5°
7°	190	7,72%	C12. Relacionamento interpessoal	164	6,78%	8°
8°	164	6,66%	C11. Gestão de melhorias / inovação	159	6,57%	9°
9°	163	6,62%	C2. Saber mobilizar	158	6,53%	7°
10°	139	5,65%	C9. Ter visão estratégica	156	6,45%	12°
11°	135	5,49%	C5. Saber aprender	150	6,20%	11°
12°	105	4,27%	C10. Organização	129	5,33%	10°
13°	104	4,23%	C3. Saber mobilizar	116	4,79%	13°

Fonte: Elaboração própria.

Nota: As competências individuais estão apresentadas em ordem decrescente de importância.

Os mesmos dados podem ser analisados graficamente a seguir.

Gráfico 2 – Comparativo entre frequências relativas das competências importantes e escassas



Fonte: Elaboração própria.

Através dos dados apontados no gráfico 2, podemos inferir que há uma forte correlação ( $R = 0,94357588$ ) entre as competências consideradas mais importantes e mais escassas. Foram feitos estudos estatísticos avaliando a diferença entre proporções das frequências absolutas das competências importantes e escassas. Os resultados indicam que apenas a competência de número dez (C10), “organização”, apresenta diferença estatística relevante com relação à sua importância e à sua escassez.

Ao avaliarmos a lista das competências analisadas, é possível agrupá-las em quatro grandes grupos. Esse agrupamento foi feito com base na análise estatística das diferenças entre proporções de frequências absolutas encontradas para cada uma das competências individuais (a análise estatística está disponível no apêndice C). Os resultados estão apresentados nas tabelas a seguir.

Tabela 11 – Competências importantes divididas por grupos, sem diferenças estatísticas, segundo pesquisa quantitativa - grupo A

Competências do grupo “A”	Geral
C4. Saber comunicar	276
C8. Ter visão estratégica – conhecer e entender o negócio	267
C1. Saber agir	241
C7. Saber assumir responsabilidades	236

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 12 – Competências importantes divididas por grupos, sem diferenças estatísticas, segundo pesquisa quantitativa – grupo B

<b>Competências do grupo “B”</b>	<b>Geral</b>
C6. Gestão do conhecimento	227
C13. Multifuncionalidade	214
C12. Relacionamento interpessoal	190

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 13 – Competências importantes divididas por grupos, sem diferenças estatísticas, segundo pesquisa quantitativa- grupo C

<b>Competências do grupo “C”</b>	<b>Geral</b>
C11. Gestão de melhorias/ inovação	164
C2. Saber mobilizar – entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos	163
C9. Ter visão estratégica – conhecer missão, visão e valores	139
C5. Saber aprender	135

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 14 – Competências importantes divididas por grupos, sem diferenças estatísticas, segundo pesquisa quantitativa- grupo D

<b>Competências do grupo “D”</b>	<b>Geral</b>
C10. Organização	105
C3. Saber mobilizar – saber buscar parcerias	104

Fonte: Elaboração própria.

A mesma avaliação foi feita para o grupo de competências escassas. Os resultados são apresentados nas tabelas a seguir.

Tabela 15 Competências escassas divididas por grupos, sem diferenças estatísticas, segundo pesquisa quantitativa- grupo A

<b>Competências do grupo “A”</b>	<b>Geral</b>
C4. Saber comunicar	272
C8. Ter visão estratégica – conhecer e entender o negócio	237
C7. Saber assumir responsabilidades	237

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 16 – Competências escassas divididas por grupos, sem diferenças estatísticas, segundo pesquisa quantitativa – grupo B

<b>Competências do grupo “B”</b>	<b>Geral</b>
C1. Saber agir	223
C6. Gestão do conhecimento	211
C13. Multifuncionalidade	208

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 17 – Competências escassas divididas por grupos, sem diferenças estatísticas, segundo pesquisa quantitativa – grupo C

<b>Competências do grupo “C”</b>	<b>Geral</b>
C11. Gestão de melhorias/ inovação	164
C12. Relacionamento interpessoal	159
C2. Saber mobilizar – entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos	158
C10. Organização	156
C9. Ter visão estratégica – conhecer missão, visão e valores	150

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 18 – Competências escassas divididas por grupos, sem diferenças estatísticas, segundo pesquisa quantitativa- grupo D

<b>Competências do grupo “D”</b>	<b>Geral</b>
C5. Saber aprender	129
C3. Saber mobilizar – saber buscar parcerias	116

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos resultados obtidos em relação às competências estudadas e também com relação às suas escalas de importância e escassez reafirma que o conceito de competências tem, no mundo atual, tanto para as organizações quanto para os indivíduos, valor fundamental. O médio gerente, nesse cenário, tem o relevante papel de efetuar a ligação entre as organizações e os indivíduos que nela trabalham, funcionando como um elo entre as estratégias das empresas e suas operações (BOOG, 1991; DAVEL; MELO, 2005). Assim, seu papel demanda que esses indivíduos sejam participativos, comprometidos e envolvidos com os negócios das empresas (JAEGER; PEKRUHL, 1998; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2000).

Entretanto, identificar quais são as competências realmente importantes nesses gestores parece ser o grande desafio das organizações. As empresas, diante da complexidade das atividades que cercam a função da média gerência, precisam fundamentalmente aprender a mapear as competências necessárias para a posição. A ausência de um mapeamento adequado foi apontada como terceira maior dificuldade para se encontrar um profissional de média gerência. Novamente se reforça a necessidade de as organizações identificarem tais competências e de, diante desse contexto, atrair, desenvolver e reter seus talentos (BRANDÃO et al., 2010; MINTZBERG, 1973 apud MELO, 1996).

Encontrar profissionais que se comuniquem bem, tenham visão estratégica do negócio, saibam agir e também assumam responsabilidades não é uma tarefa fácil. Ruas, Antonello e Boff (2005) já expõem isso ao mencionar que o executivo precisaria ser um “superprofissional” para conseguir atender a todas as expectativas e demandas que recaem sobre ele. O presente estudo indica que encontrar tantas competências em uma só pessoa tem sido árdua tarefa para as organizações, já que o grupo de competências mais importantes também é o grupo de competências mais raramente encontradas, na opinião dos gestores da amostra. A alta correlação encontrada entre as competências importantes e as escassas fortalece a ideia de que é por meio da identificação das competências desejadas que se pode mapear os perfis dos profissionais desejados e a partir daí desenvolver e treinar seus colaboradores (FERREIRA; SOUZA; SOUZA, 2011; PICARELLI, 2002).

Este estudo também mostra que as competências mais importantes e mais escassas são aquelas em que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes esperados dos indivíduos estão ligados mais a fatores que envolvem a tomada de decisão, focam naquilo que deve ser obtido (resultado) e justificam um alto desempenho e menos a processos de trabalho, relacionados à forma como uma atividade deve ser desempenhada, à organização e à mobilização (RUAS;

ANTONELLO; BOFF, 2005, VIEIRA; LUZ, 2005). Ao avaliarmos o grupo de competências consideradas como mais importantes e mais escassas, encontramos um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes diretamente relacionado ao papel atribuído a esses médios gestores na base teórica estudada.

#### 4.1.5 Soluções apontadas pelos gestores

Nas subseções anteriores, discutimos as cinco variáveis estudadas neste trabalho e as competências consideradas mais importantes e mais escassas. Nesta subseção, veremos quais são as soluções que o grupo de gestores pesquisados entende como viáveis para ajudar a resolver a questão proposta. Na última pergunta do questionário, os gestores foram incentivados a dar suas sugestões para melhorar o processo de seleção para profissionais de média gerência. No total, foram apresentadas 436 soluções, medidas em frequências, e 37 temas foram definidos. Após a definição dos temas, foram estabelecidas subcategorias a que se referiam cada um dos temas e, dentro destas, categorias que estão apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 19 – Sugestões dos respondentes para melhorar o processo de seleção de profissionais de média gerência apresentadas em temas, subcategorias e categorias (continua).

<b>Temas - Soluções apontadas pelo grupo de gestores</b>	<b>Frequência</b>	<b>% das soluções apontadas</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Categoria</b>
1. As empresas devem definir claramente as competências de quem se deseja contratar	64		<b>Processo Seletivo</b>	<b>Administração de Recursos Humanos</b>
2.As empresas devem criar processos seletivos transparentes	25			
3.As empresas devem aplicar testes apurados nos processos seletivos, tentando evitar a subjetividade do processo	21			
4.As empresas devem aplicar testes que meçam as competências emocionais dos candidatos	16			
5.Os candidatos precisam ser claramente informados sobre as características da vaga/empresa	13			
6.As empresas devem buscar profissionais já prontos na “concorrência”	12			

Tabela 19 – Sugestões dos respondentes para melhorar o processo de seleção de profissionais de média gerência apresentadas em temas, subcategorias e categorias (continuação).

	Frequência	% das soluções apontadas	Subcategoria	Categoria	
<b>Temas - Soluções apontadas pelo grupo de gestores</b>					
7.As empresas devem ampliar as opções de busca via “networking” e redes de relacionamento	11		Processo Seletivo	Administração de Recursos Humanos	
8.As empresas devem criar um banco de talentos interno	7				
9.As empresas devem contratar profissionais de fora apenas se não houver ninguém preparado internamente	6				
10.As empresas devem valorizar as experiências anteriores dos candidatos	6				
11.As empresas devem avaliar se realmente as competências definidas são adequadas/ necessárias para a posição	6				
12.As empresas devem treinar/ integrar os profissionais contratados ou promovidos	6				
13.As empresas devem verificar, após a contratação, se o profissional atende às expectativas previamente exigidas	4				
14.As empresas devem investir mais tempo na seleção dos candidatos	2				
15.As empresas devem estreitar relacionamento com universidades, escolas e centros de treinamento	2				
16.As empresas devem investir em um “mix” de ações: recrutamento interno + externo + <i>headhunters</i>	1				
<b>Total da subcategoria Processo Seletivo</b>	<b>202</b>	<b>46,33%</b>			
17. As empresas devem investir em treinamento de quem já atua na organização	79				Treinamento
<b>Total da subcategoria Treinamento</b>	<b>79</b>	<b>18,12%</b>			
18.As empresas devem adotar um modelo de sucessão / plano de carreira	31		Plano de carreira		
19.As empresas devem ter políticas de cargos e salários compatíveis com as práticas de mercado	21				
20. As empresas devem dar mais oportunidades a quem já atua na organização	19				
21.As empresas devem criar programas de <i>job rotation</i>	4				
22.As empresas devem investir em programas de <i>coaching</i>	3				
23.As empresas devem investir em programas de <i>trainee</i>	2				

Tabela 19 – Sugestões dos respondentes para melhorar o processo de seleção de profissionais de média gerência apresentadas em temas, subcategorias e categorias (continuação).

Temas - Soluções apontadas pelo grupo de gestores	Frequência	% das soluções apontadas	Subcategoria	Categoria
24.As empresas precisam mensurar e reconhecer o valor dos seus colaboradores	2		Plano de carreira	Administração de Recursos Humanos
25.As empresas não devem contratar ou promover profissionais baseadas apenas em indicações	2			
<b>Total da subcategoria Plano de carreira</b>	<b>84</b>	<b>19,26%</b>		
<b>Total da categoria Administração de Recursos Humanos</b>	<b>365</b>	<b>83,71%</b>		
26.A escolha do profissional a exercer o cargo deve ser do responsável pelo setor ou de outros gestores	4		Integração da área de RH com todas as outras da empresa	Decisões estratégicas
27.Deve haver mais interação entre RH e Operações	3			
<b>Total da subcategoria Integração do RH</b>	<b>7</b>	<b>1,61%</b>		
28.As empresas devem tornar-se mais atraentes ao mercado ( <i>signalling</i> )	1		Investimento na imagem da empresa	
<b>Total da subcategoria Investimento na imagem da empresa</b>	<b>1</b>	<b>0,23%</b>		
29.As empresas devem capacitar o RH para executar um processo seletivo de qualidade	18		Investimento/Valorização da área de RH	
30.O RH deve investir em adotar uma gestão por competências	4			
31.As empresas devem identificar competências organizacionais <i>versus</i> individuais	1			
<b>Total da subcategoria Investimento / Valorização do RH</b>	<b>23</b>	<b>5,28%</b>		
32.As empresas devem planejar seu crescimento no longo prazo	2		Planejamento de longo prazo	
<b>Total da subcategoria Planejamento de Longo Prazo</b>	<b>2</b>	<b>0,46%</b>		
<b>Total da categoria Decisões Estratégicas</b>	<b>33</b>	<b>7,57%</b>		

Tabela 19 – Sugestões dos respondentes para melhorar o processo de seleção de profissionais de média gerência apresentadas em temas, subcategorias e categorias (conclusão).

Temas - Soluções apontadas pelo grupo de gestores	Frequência	% das soluções apontadas	Subcategoria	Categoria
33.Os profissionais precisam ter conhecimentos e habilidades específicas	19		Competências	Competências e Qualificações
34.Os profissionais precisam saber lidar com as pessoas: ter bom relacionamento interpessoal	8			
35.Os profissionais devem, além de ter competências comportamentais, gerar resultados para as empresas	3			
36.Os profissionais precisam ter alta capacidade de adquirir e compartilhar conhecimento	2			
<b>Total da subcategoria Conhecimentos, Habilidades e Atitudes</b>	<b>32</b>	<b>7,34%</b>		
37.Os profissionais precisam ter mais qualificação	6		Qualificações	
<b>Total da subcategoria Qualificações</b>	<b>6</b>	<b>1,38%</b>		
<b>Total da categoria Competências e Qualificações</b>	<b>38</b>	<b>8,72%</b>		

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Os dados são apresentados em ordem decrescente de frequência.

A primeira categoria estabelecida, de **Administração de recursos humanos**, está relacionada fatores organizacionais com três subcategorias que se referem a processo seletivo, treinamento e plano de carreira. Dentro da subcategoria processo seletivo podemos identificar temas que se referiam especificamente a falta de mapeamento das competências e das qualificações do profissional a ser contratado; das fontes internas e externas utilizadas para o recrutamento; as práticas do processo seletivo, que englobam procedimentos como os testes de seleção utilizados, os prazos para a realização do processo e as estratégias de divulgação das vagas e critérios para a escolha do candidato. Dentro da subcategoria Teinamento os temas identificados foram aqueles relacionados a questões que envolvem treinamento interno e também treinamento executados em parceria com universidades, escolas e centros de treinamento. E dentro da subcategoria de plano de carreira os temas indicaram tratar-se de assuntos relacionados a modelos de plano de carreira (com competências mais desejadas e valorizadas), regras de promoção e os pacotes de benefícios oferecidos pelas organizações.

A segunda categoria estabelecida foi a de **Decisões estratégicas**, diretamente relacionada a políticas internas das organizações, e também a fatores organizacionais e foi

definida a partir de quatro subcategorias que se referem a falta de investimento e valorização da área de RH ; falta de integração da área de RH com as outras da empresa; e finalmente pela necessidade de planejamento de longo prazo e de investimentos na imagem da empresa.

A terceira categoria estabelecida, de **Competências e Qualificações**, está relacionada a fatores individuais, de competências e qualificações dos profissionais.

Avaliando as frequências obtidas dentro dessas categorias, chegamos à contribuição de cada uma, em percentagem (%):

Tabela 20 – Categorias e subcategorias das soluções apontadas pelos gestores.

<b>Fatores</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>% das soluções apontadas</b>	
<b>Fatores organizacionais</b>	✓ Decisões estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investimento e valorização da área de RH ;</li> <li>➤ Integração da área de RH com as outras da empresa;</li> <li>➤ Necessidade de planejamento de longo prazo e de investimentos na imagem da empresa</li> </ul>	<b>7,57%</b>	
	✓ Administração de recursos humanos	➤ Processo seletivo	46,33%	<b>83,71%</b>
		➤ Treinamento	18,12%	
➤ Plano de carreira		19,26%		
<b>Fatores individuais</b>		➤ Relacionados a competências e qualificações	8,72%	
			<b>100,00%</b>	

Fonte: Elaboração própria.

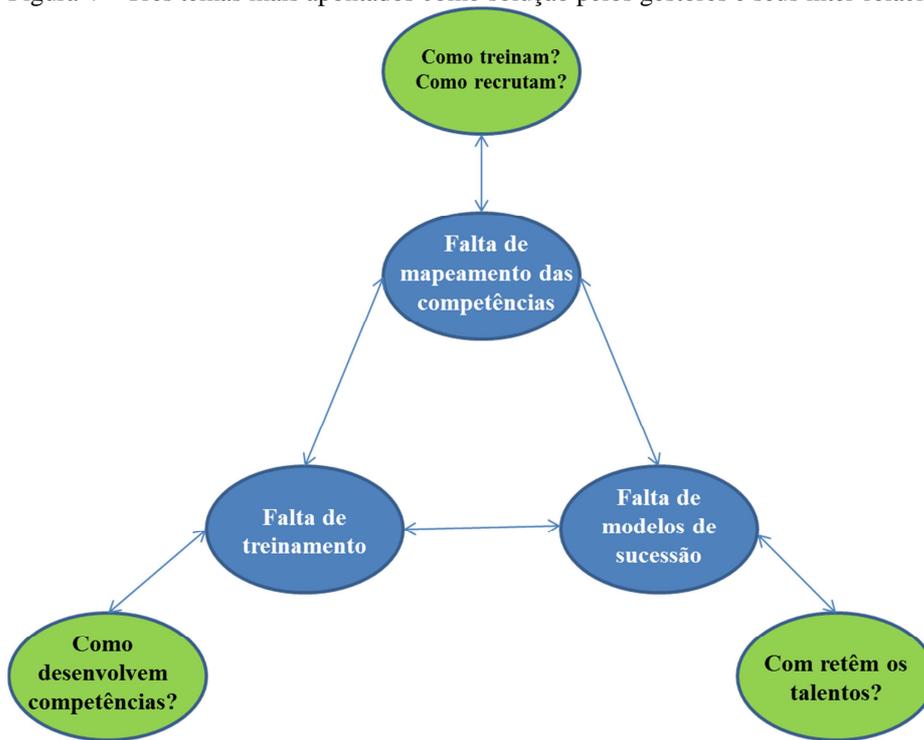
A maior parte das soluções apontadas pelos gestores (83,71%) gira em torno da categoria “**administração de recursos humanos**”, que está diretamente ligada a processos de recrutamento e seleção, programas de treinamento e desenvolvimento e implantação de planos de carreira das organizações.

Dentro dessa categoria, o tema “investir em treinamento de quem já atua na organização” dentro da Categoria Treinamento aparece como a solução mais frequentemente apontada (79). Retomando as dificuldades apontadas na primeira seção deste estudo, reforçamos que também aparece em primeiro lugar a constatação de que as empresas não oferecem treinamento para capacitar quem já atua na organização. Esse resultado parece indicar que, embora as grandes organizações invistam em treinamento (30,3% dos gestores pesquisados afirmam que as organizações em que atuam investem em treinamento), é possível que o volume de recursos destinados a essas atividades ou os tipos de treinamento realizados não sejam os mais adequados.

O tema “definir claramente as competências desejadas” dentro de Processo Seletivo tem a segunda frequência mais alta (64). Novamente o conceito de competência surge com importância fundamental para a identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas de um profissional para um desempenho mais eficiente. Com isso, aumenta a necessidade de obter profissionais cada vez mais treinados, a fim de potencializar os melhores resultados organizacionais.

O tema “as empresas deveriam adotar um modelo de sucessão/plano de carreira” dentro de Plano de Carreira aparece como o terceiro mais frequente (31). Levando-se em consideração que essa é a percepção de gestores que, em sua grande maioria, trabalham em grandes organizações, o cenário das soluções indicadas parece reforçar um círculo vicioso, representado graficamente a seguir.

Figura 4 – Três temas mais apontados como solução pelos gestores e seus inter-relacionamentos.



Fonte: Elaboração própria.

Se as empresas não investem em treinamento, então diminuem suas chances de desenvolver as competências gerenciais em seus quadros. Como as organizações também não possuem um mapeamento claro das competências desejadas, podem ocorrer falhas na forma de atrair e desenvolver seus gerentes. E, finalmente, se as empresas não investem em modelos de sucessão e desenvolvimento de carreira, têm dificuldade em reter os seus talentos.

A adição, dentro desse contexto, do quarto tema com frequência mais alta, “falta de processos seletivos transparentes” (25), só torna o cenário ainda mais complexo, já que uma metodologia pouco eficiente para seleção, atração e escolha dos talentos apenas agravaria o problema.

Vale ressaltar, ainda, que as outras categorias indicadas neste tópico também são relevantes e precisam ser consideradas. A categoria “**decisões estratégicas**” apareceu com um peso de 7,57%. A princípio, pode parecer que é pequena sua participação no conjunto, entretanto ela está diretamente correlacionada à atuação da categoria “administração de recursos humanos”, já que são as áreas estratégicas da organização que norteiam efetivamente às políticas de recursos humanos a serem implementadas na empresa.

A categoria “**competências individuais e qualificações**” apareceu com peso de 8,72%, tendo as competências, comparativamente, muito mais relevância nesse cenário. Esse dado

parece indicar que, embora o conceito de competência seja de difícil contextualização e aplicação, a maior parte dos gestores já percebe a sua importância e o diferencial que sua correta utilização pode trazer para as organizações.

Em seguida, serão apresentados alguns exemplos de respostas obtidas nos questionários as quais e que ilustram cada uma das categorias e das subcategorias previamente definidas.

#### 4.1.5.1 Exemplos de respostas obtidas na categoria “**decisões estratégicas**”

Antes de apresentar os exemplos, convém explicitar que *Rx* se refere à identificação do respondente.

**R144-** Estudante do curso de **MBA em Controladoria e Auditoria**, trabalha em **Comércio e Serviços** em empresa de **grande** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **médio** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Fazer a empresa melhorar seus contatos e participação em reuniões de executivos, tornar a empresa mais atraente ao mercado; criar mecanismos de ‘backup’ para que a empresa tenha mais tempo na seleção.”

**R365-** Estudante do curso de **MBA em Gestão de Projetos**, trabalha em **Indústria-Bens de capital** em empresa de **grande** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **alto** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Maior integração entre as áreas operacionais e de recrutamento e seleção.”

**R405-** Estudante do curso de **MBA em Marketing Digital**, trabalha em **Indústria-Bens de consumo** em empresa de **grande** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **médio** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “[...] Diminuição do **fator político**.”

**R434-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios**, trabalha em **Indústria- Bens de consumo** em empresa de **grande** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **alto** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Aprimorar e treinar as pessoas que selecionam os profissionais.”

#### 4.1.5.2 Exemplos de respostas obtidas na categoria “**administração de recursos humanos- processo seletivo**”

**R65-** Estudante do curso de **MBA em Controladoria**, trabalha em **Comércio e Serviços- Engenharia e Construção** em empresa de **médio** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **médio** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Avaliar os profissionais pelas necessidades e competências; deixar de lado os chavões, ex: morar fora do Brasil, idioma (quando o uso não é necessário), etc.”

**R75-** Estudante do curso de **MBA em Gestão de Negócios Automotivos**, trabalha em **Comércio e Serviços- Logística** em empresa de **grande** porte, considera **um pouco difícil** preencher uma posição de média gerência e **não sabe** avaliar o impacto quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Processos mais profissionais, menor indicação.”

**R113-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Empresarial**, trabalha em **Comércio e Serviços- Saúde** em empresa de **grande** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **alto** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Definir habilidades e competências para o cargo de forma clara e objetiva — o que é crucial e o que é ou seria ‘nice to have’.”

**R142-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios**, trabalha em **Comércio e Serviços- Serviços** em empresa de **grande** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **alto** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Utilizar *headhunters* especializados. Eles têm processos muito mais eficazes.”

**R29-** Estudante do curso de **MBA em Gestão de Negócios Automotivos**, trabalha em **Comércio e Serviços- Engenharia** em empresa de **grande** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **alto** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Definir claramente as competências técnicas e comportamentais, objetivos claros esperados da função.”

#### 4.1.5.3 Exemplos de respostas obtidas na categoria “**administração de recursos humanos-treinamento**”

**R80-** Estudante do curso de **Master em Logística e Supply Chain**, trabalha em **Comércio e Serviços- Logística** em empresa de **grande** porte, considera  **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **médio** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Minha sugestão é elaborar um projeto de preparação de profissionais com intuito de explorar líderes naturais dentro da corporação.”

**R107-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios**, trabalha em **Comércio e Serviços- Saúde** em empresa de **grande** porte, considera **fácil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **médio** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Formação de *pipeline* interno com programas como ‘fit for management’.”

**R110-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Empresarial**, trabalha em **Comércio e Serviços - Saúde** em empresa de **grande** porte, considera  **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **médio** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Preparar as pessoas internamente custa mais barato e você ganha com engajamento.”

**R111-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios**, trabalha em **Comércio e Serviços- Saúde** em empresa de **grande** porte, considera  **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **alto** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Desenvolver forte programa interno para desenvolvimento de potenciais ‘high flyers’ internos, pois o segmento em que atuo é muito específico, com número reduzido de players de grande porte.”

**R210-** Estudante do curso de **MBA em Gestão de Serviços**, trabalha em **Comércio e Serviços- Setor Financeiro** em empresa de **grande** porte, considera  **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **médio** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Melhorar o recrutamento e qualificação interna, saber quem são os profissionais da empresa.”

**R470-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios**, trabalha em **Indústria- Energia, petróleo** em empresa de **grande** porte, considera **um pouco difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **médio** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga:

“Investir em treinamento, formar profissionais da própria empresa e prepará-los para a oportunidade, não basta esperar que as pessoas invistam em qualificação por conta própria.”

#### 4.1.5.4 Exemplos de respostas obtidas na categoria “**administração de recursos humanos-plano de carreira**”

**R68-** Estudante do curso de **MBA em Comércio Exterior**, trabalha em **Comércio e Serviços- Engenharia** em empresa de **médio** porte, considera **um pouco difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **alto** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Devido a alta rotatividade de profissionais no ramo de engenharia, onde demanda tempo p/ capacitar e perde rápido o profissional para o mercado; buscar profissionais que tenham como objetivo carreira, principalmente para profissionais de base.”

**R95-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Empresarial**, trabalha em **Comércio e Serviços- Logística** em empresa de **grande** porte, considera **um pouco difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **médio** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga:

Identificação de linha de sucessores; treinamento dos profissionais identificados; na falta de sucessores buscar a contratação de pessoas qualificadas a serem treinadas para a sucessão de um gestor. Não sair ao mercado procurando um gestor; esta ação pode ser de menor custo para empresa e motivador do time.

**R109-** Estudante do curso de **MBA em Gestão de Saúde**, trabalha em **Comércio e Serviços- Saúde** em empresa de **grande** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **alto** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Utilizar ferramentas como meritocracia, política de carreiras.”

**R146-** Estudante do curso de **MBA em Controladoria**, trabalha em **Comércio e Serviços- Serviços** em empresa de **grande** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **baixo** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga:

Verificar se o profissional realmente tem capacidade técnica e sabe lidar com pessoas; se o profissional realmente gosta do que faz e sabe lidar com dificuldades do dia a dia; verificaria oportunidade dentro da empresa, promovendo o profissional por mérito, para não desmotivar, contratando pessoas do mercado.

#### 4.1.5.5 Exemplos de respostas obtidas em “**fatores individuais – competências e qualificações**”

**R37-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Empresarial**, trabalha em **Comércio e Serviços- Engenharia** em empresa de **grande** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **médio** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Dinamismo, multifuncionalidade, capacidade de encontrar soluções diversas para com o mesmo problema.”

**R127-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Empresarial**, trabalha em **Comércio e Serviços- Saúde** em empresa de **grande** porte, considera **um pouco difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **alto** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Experiência passada; idiomas; capacidade de relacionamento com outras áreas.”

**R235-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios**, trabalha em **Comércio e Serviços- Setor financeiro** em empresa de **grande** porte, considera **um pouco difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **alto** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Experiência, competência, indicações, comunicação clara e objetiva são características que eu buscaria, assim como visão estratégica de negócio.”

**R326-** Estudante do curso de **MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios**, trabalha em **Comércio e Serviços - Varejo** em empresa de **grande** porte, considera **muito difícil** preencher uma posição de média gerência e avalia que o impacto é **médio** quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado para preencher a vaga: “Não acredito que há um problema de recrutamento. O problema é o grau de competências e qualificações dos candidatos.”

## 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Nesta subseção serão apresentados os resultados das entrevistas da pesquisa qualitativa. Conforme descrito no capítulo anterior, os relatos obtidos nas entrevistas foram transcritos para proceder à realização de leitura flutuante e, em seguida, ao exame do material por meio da técnica de análise do conteúdo. Os resultados serão apresentados em função das opiniões dos entrevistados em relação à avaliação das variáveis do cenário, à análise das competências

importantes e escassas e à análise das soluções apontadas pelos gestores respondentes da pesquisa quantitativa. No final serão adicionadas as contribuições individuais adicionais de cada entrevistado ao tema.

#### 4.2.1 Entrevista 1

O entrevistado número 1 é doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo e diretor de RH Global de uma grande empresa brasileira da área da construção civil.

Ao analisar o conteúdo do depoimento do Entrevistado 1 (E1), podemos afirmar que este concorda com os dados obtidos em relação às cinco variáveis estudadas na pesquisa quantitativa e acredita que tais resultados fazem parte da realidade do mercado de trabalho brasileiro. Com relação à dificuldade para se encontrar um profissional de média gerência, E1 assim declarou: “Falta gente? Claro, claro que falta... a gente tá indo buscar fora do Brasil, tem posições que estão em aberto... mesmo para a média gerência.”.

Entretanto, para E1, esse grau de dificuldade pode estar sob a influência de um componente extra que, segundo ele, também deve ser avaliado dentro desse cenário: a “estabilidade” da organização. E1 argumenta que organizações estáveis, com baixo crescimento, tendem a encontrar menos problemas na hora de recrutar. Já a organização em que atua, em pleno crescimento, apresenta um desafio adicional. E1 destaca que é pertinente o resultado obtido pela pesquisa, indicando que realmente há um grau de dificuldade para se contratar profissionais de média gerência, mas acredita que nessa análise também deveriam ser levados em consideração fatores como o setor da economia em que a organização atua, o tamanho da organização e o seu grau de estabilidade. Empresas estáveis, com baixas taxas de crescimento, segundo ele, tendem a sofrer menos com a falta de profissionais adequados. Com relação ao recrutamento interno — modelo mais adotado pelas organizações, segundo a pesquisa —, E1 declarou que, apesar de esse modelo ser também o mais utilizado na organização em que atua, não pode ser utilizado exclusivamente, em razão da alta taxa de crescimento por que passa essa organização. Com isso, sua organização também precisa recrutar externamente.

Tem só um ponto importante para você refletir aqui... o modelo de recrutamento interno, indicado na pesquisa, é viável em uma organização estável, em uma organização em processo de crescimento é difícil você dar oportunidade... é óbvio que você sempre quer dar oportunidade para funcionários internos, mas se a taxa de crescimento da organização for muito alta, eu estou vivendo hoje em um empresa

em um momento alto de crescimento, então, por mais que eu queira dar oportunidade interna, eu tenho que ir para o mercado. Agora, se eu pegar várias organizações, em diversas indústrias, pegando as várias áreas econômicas que você pegou, de indústria em geral, serviços e tal, eu acho que essa falta não é tão sentida assim. (Entrevistado 1).

Já com relação às sugestões dos respondentes para que as empresas sejam bem-sucedidas na contratação dos profissionais desejados, E1 acredita que a solução deve ser baseada em treinamento interno.

O que eu acredito é que se você recheiar bem a base, com programas de *trainees*, pode até ser um programa de *trainee* após a pós-graduação — a empresa X chamava até pouco tempo atrás de “*trainee turbo*”, o cara faz pós-graduação, faz um mestrado e entra para um *trainee* —, etc. você recheia bem e aí as pessoas vão crescendo tanto que na média e na alta gerência você não precisa ter gente de fora, você vai ter um ou outro, e a oxigenação se faz com as pessoas que entram por baixo. Agora, é claro, trazer alguém de fora, com experiência em outra indústria sempre oxigena, traz novas ideias, etc. e tal. (Entrevistado 1).

Quanto à diferenciação entre qualificação e competências, E1 faz uma ressalva: ambas são importantes, entretanto, quando comparadas, é o conceito de competências que será o grande diferencial.

[...] o conhecimento técnico é possível de ser formado, enquanto valores, crenças, elementos mais sociais são mais difíceis de você formar. Então, por exemplo, se eu tiver que recrutar um profissional de média gerência que tenha conhecimento de manutenção de uma determinada linha de produtos, eu posso formar esse cara internamente, ao passo que formá-lo como um líder de equipe, como um bom comunicador com *stakeholders*, competências que você coloca aí, é mais difícil, porque se pegar modelos de competência — McClelland, por exemplo —, são características mais internas e mais difíceis de serem acessadas, ao passo que o conhecimento é mais externo e, portanto você consegue formar. Então acho que esse é o primeiro comentário [...] Eu trabalho em uma organização em crescimento e tenho ido buscar profissionais com qualificação e competências lá fora... Então, só para não perder essa diferenciação entre qualificação e competência, a qualificação é uma condição necessária, mas não suficiente; seu eu tiver que optar entre um profissional com uma boa qualificação, mas que não tenha as competências e outro que tenha as competências, mas não tenha a qualificação, eu vou buscar as competências... (Entrevistado 1).

No que diz respeito às competências consideradas mais importantes e mais escassas, E1 faz uma ressalva: estas por si só não podem ser o único fator de avaliação de um candidato; outros fatores também devem ser considerados. E1, ao avaliar a lista de competências disponibilizadas na pesquisa, declarou que, apesar de o conceito de competências ser importante, não deve ser avaliado isoladamente. Para ele, além das competências, é fundamental atentar para o potencial dos profissionais que ele está recrutando.

Eu acho que é uma competência importantíssima [saber comunicar-se], mas quando eu busco alguém aqui, pela característica da minha empresa, eu não busco alguém para fazer o cargo atual; eu estou constantemente olhando potencial, eu só quero trazer alguém de fora se essa pessoa for crescer junto com a organização. Então o que eu busco não está na lista de competências que você utilizou na sua pesquisa... mas está em um conceito que o Elliot Jaques coloca, dos níveis de abstração, da projeção do conhecimento, o que a Korn Ferry está falando com relação ao *learning agility*, com base nos estudos de uma empresa chamada Lominger, que é a agilidade de aprendizado. Então quando eu estou entrevistando alguém, eu estou olhando esse cara para a posição de RH, para a posição de TI, comercial, mas qual é o próximo passo? Eu não quero trazer um cara para daqui a quatro anos ser um *blocker* nessa posição; eu quero trazer muito trainee, muito profissional na base, para que eles cresçam, junto com a organização. Então se eu, por um acaso, tiver que trazer alguém para a posição de média gerência, eu quero alguém que vá crescer para a alta gerência [...] então eu diria para você: eu olho a evolução, a propensão a continuar evoluindo, a qualificação, que eu acho que já é uma boa matéria-prima, e a estabilidade, que é um indicador de que ele vai entrar e vai me ajudar a transformar a empresa e não sair na primeira cabeçada que ele der. Então eu vejo assim, essas três características. São competências? Não necessariamente.... Eu acabo olhando outras variáveis na hora de contratar e eu acho que esse é o profissional que vai dar certo, na minha opinião, em uma empresa em crescimento... se eu estiver em uma empresa estável, aí eu vou fazer o que o pessoal falou, vou tentar aproveitar pessoas internas, para que eu vou para o mercado? Eu tenho a possibilidade de apostar em pessoas internas e que têm maior lealdade à organização, obviamente respeitando o fato de que às vezes eu tenho que oxigenar. Talvez uma conclusão para você é que não é só competência, que é o ponto, as competências são fundamentais e talvez, ao ter explorado com eles listas de competências, você deixa o espectro com eles, reduzido. Seria interessante, em uma outra oportunidade da pesquisa, incluir outras variáveis... (Entrevistado 1).

Com relação às soluções propostas pelos gestores na questão aberta da pesquisa, E1 afirma que a administração de recursos humanos tem efetivamente papel fundamental no estudo, mas ele introduz um novo conceito que não foi abordado nesta pesquisa: o de *value proposition*. Para E1, é essencial que as organizações, diante desse cenário brasileiro altamente competitivo e instável, reflitam mais profundamente sobre o modo como podem se estruturar para fazer frente a um posicionamento mais robusto no mercado de trabalho. Ele acredita que a resposta está na construção da reputação da organização.

É reputação... cada vez mais as pessoas vão querer trabalhar em empresa com boa reputação, com ética, sólidas...ou até ligadas à âncora de carreira de cada um. Trazendo aqui o grande Edgard Schein, uma pessoa que trabalha por uma causa social precisa estar ligada a uma empresa que trabalhe com uma causa social; pessoa com AI [autonomia/independência] vai para uma empresa mais flexível... você acabou colocando coisas estratégicas e coisas de recursos humanos, e o que eu tenho percebido é que as empresas que conseguem explicitar cada vez melhor as características que elas têm para o público externo, como se fosse um *value proposition*, qual é proposição de valor que elas têm como empregadoras, elas terão mais chances de serem bem-sucedidas na contratação [...] eu acho que a teoria organizacional e as próprias organizações, elas evoluíram muito em ter diferentes propostas de valor para clientes. Ah, eu pego um segmento A, B ou C e monto diferentes proposições de valor, ao passo que na área de contratação, na batalha por talentos que a gente está vivendo, seria importante que as empresas comesçassem a perceber a importância disso [...] (Entrevistado 1).

El também afirma que o conceito de *value proposition* é a peça-chave para que a administração de recursos humanos, como indicado na pesquisa, consiga cumprir seu papel de maneira mais eficiente. Para ele, o grande desafio das empresas — e, por conseguinte, da área de recursos humanos — é passar mensagens consonantes com as características internas das organizações.

Não adianta nada você contratar, as pessoas ficarem seis meses, ficarem um ano e depois saírem porque encontraram coisas diferentes do que haviam prometido, e aí é mais esforço para recrutamento, é perda de recurso monetário, de tempo, etc. e tal [...] Existe a guerra por talentos? Claro que existe, porque, se você olha todas as mídias — Exame, Você S.A., The Economist —, tem *shortage* de mão de obra. Agora, empresas que têm uma boa proposição de valor, uma imagem consolidada no mercado... ah! Elas conseguem... talvez demore um pouco mais, talvez não consiga atender a necessidade, a ansiedade das pessoas que estão buscando a contratação e que estão com um buraco na sua equipe, mas elas conseguem contratar, sim. Tem falta de gente boa, mas tem empresas com boa marca... (Entrevistado 1).

A análise do conteúdo da entrevista 1 apontou que os resultados da pesquisa são pertinentes e coerentes com a realidade enfrentada por um profissional de RH de uma grande organização e que os conceitos abordados na base teórica reforçam os resultados obtidos.

#### 4.2.2 Entrevista 2

A entrevistada número 2 é graduada em Psicologia pela Universidade de São Paulo e mestre em Carreiras Profissionais pelo Departamento de Psicologia Social e Laboral da Universidade de São Paulo.

Ao analisar o conteúdo do depoimento da Entrevistada 2 (E2) com relação às cinco variáveis estudadas na pesquisa quantitativa, foram confirmadas as percepções dos gestores da amostra quantitativa. Quando questionada sobre o grau de dificuldade para se encontrar um profissional de média gerência, a Entrevistada 2 assim declarou:

Eu acho que sim, há, sim, um apagão de talentos. Já faz tempo — um, dois, três anos — que a gente vem falando disso [...] neste momento, o que a gente está vendo é a construção, no Brasil, de uma infraestrutura que não há. Então, em carreiras como a de engenharia, é um apagão total, a gente está brincando que é um buraco negro, não é nem apagão mais, mas nós aqui na X trabalhamos na procura de executivos no que a gente chama de “C level”, o CEO, presidente, um nível abaixo, que é um CFO, um CIO, etc., e em algumas posições de gerência sênior, a gente não trabalha com gerência média... (Entrevistada 2).

Quando perguntamos se a dificuldade de encontrar profissionais se limitava às áreas de engenharia ou se também se aplicava a áreas administrativas e se essa mesma dificuldade era percebida também no nicho dos altos executivos, E2 respondeu que havia, sim, essa mesma dificuldade para altos executivos, mas que considerava maior a dificuldade em setores da economia mais específicos, como engenharia ou agronegócios:

Para a área administrativa é um pouco mais fácil, para bons executivos... certamente [...] mas, por exemplo, ontem a gente estava aqui conversando com um cliente nosso de agronegócios e foi muito interessante, porque vieram quatro pessoas falar comigo, [...] e eu estava apresentando para eles o número de formados em Agronegócios. Por exemplo, são 4.137 universidades no Brasil, de ESALQ a outras que você nunca ouviu falar, e, por exemplo, o mercado de agronegócios está explodindo na América Latina, nestes últimos anos, então também, de novo, é mais uma área em que falta muita gente, esse mercado de agronegócios. (Entrevistada 2).

E2 ainda reforçou que o grau de dificuldade pode ser diferenciado ao se levar em consideração o setor da economia em que o executivo desejado vai se inserir.

Aqui, nós somos em nove consultores, e cada um de nós, de alguma forma, somos especialistas de mercado, porque você falar com um mundo do setor farmacêutico e um de agronegócios, são mundos, tribos, completamente diferentes, por isso que para nós, o setor é muito revelador, ele tem um *modus operandis*, o mundo de TI e do de *agribusiness*, por exemplo, é completamente diferente, o *mind set* das pessoas, em *agribusinesses* você está falando de safras, então a natureza está muito envolvida; em tecnologia é 24 x 7, é outra realidade interna, então são mundos diferentes, de pessoas diferentes. (Entrevistada 2).

Com relação às soluções apontadas na pesquisa, sobre como conseguir os profissionais desejados, a opinião de E2 se aproxima da de E1: acredita que a solução deve ser baseada em treinamento interno.

E eu acho, sim, e ratifico a pesquisa, muitas empresas estão formando, essas empresas têm escolas, têm universidade do hambúrguer, têm universidade corporativa, etc., para formar. Então, principalmente para alguns setores específicos, existem as universidades que têm esse treinamento, e, dependendo do lugar do Brasil também, você pega algumas empresas no Norte, Nordeste, aí você tem a formação mesmo, específica para a empresa [...] porque hoje o que essas empresas estão fazendo é trazendo no segundo grau, você pega serviços, por exemplo, hotelaria, a gente tem alguns clientes que eles estão trabalhando com o segundo grau, não é mais nem estagiário ou *trainee*, você tem que descer e começar na base mesmo. (Entrevistada 2).

Com relação às competências consideradas mais importantes e mais escassas, E2 também abordou a questão da qualificação, da sua importância, mas ressaltando que são fundamentalmente as competências que norteiam os seus processos de seleção. E2 afirmou

que os processos seletivos da consultoria em que atua são realizados com base em um perfil que é predefinido pelas organizações que os contratam.

Para nós é um processo dinâmico. A empresa nos contrata, a gente começa o trabalho e geralmente dura de quatro a seis semanas para nós apresentarmos os executivos finalistas, de três a quatro, mais ou menos. Durante esse período, a cada semana, nós da X, pelo menos, a gente senta com a empresa e discute: ‘tá bom: você procurou um dia chuvoso, mas eu estou encontrando um dia de névoa, serve?’. O que tem no mercado é a névoa, porque a chuva já foi, já passou, ou é temporal, *whatever*, eu até brinco com os clientes, desse deus grego que você está me passando no *job description*. No mercado, falta um braço, os olhos não são azuis, os cabelos não são loiros cacheados, então, assim, e eles sabem disso, claro, então a gente vai tentando encontrar o mais próximo do que o cliente busca. (Entrevistada 2).

Com relação à diferenciação entre qualificação e competência, E2 concorda com a ideia de que hoje a segunda é mais valorizada.

Mas a principal questão aqui não é a questão técnica, de qualificação, eu te diria, para nós como critério, porque... assim... a qualificação, ele precisa ter se não tiver, está fora, para nós, não, ainda nem treinar, porque a empresa está me buscando para procurar uma pessoa pronta, então isso é condição *sine qua non*. De 100% do deus grego, 20% é questão técnica, tem que ter, 40% é a questão pessoal, que não está no papel — qual o seu sonho, você vai estar daqui a cinco anos, que tipo de empresa, com que valores, você quer trabalhar?

E2 ainda aponta algumas dificuldades com relação à escassez de competências específicas que verifica no seu dia a dia, como a falta de conhecimento do idioma inglês.

Na área de petróleo e gás, certamente esse é um mercado que está explodindo, e principalmente os *layers* de serviços de toda a área de serviços em volta desse mundo, e não tem gente... a gente está falando com nossos parceiros na Noruega, que é onde você tem os executivos, os profissionais mais qualificados, e eu não estou falando de cargos técnicos, eu estou falando de executivos, que é a onde a gente está, e, por exemplo, voltando um pouquinho em agronegócios, a maior dificuldade, por incrível que pareça, é o inglês, porque esse pessoal, para estar em uma empresa multinacional de grande porte, precisa falar inglês, é a língua comum, não para eles se desenvolverem e aprenderem outras coisas, mas para se relacionarem com a empresa como um todo, e essa é uma enorme dificuldade, essa é a nossa grande dificuldade ainda. O pessoal não fala inglês, quem dirá espanhol. Porque muitas vezes a gente precisa de inglês e de espanhol fluentes, porque é um executivo, é um gestor, que precisa, novamente, “se comunicar”, se já é difícil se comunicar em português, você pode imaginar em inglês, coordenando equipes virtuais no mundo? Esse é o nosso grande *gap* aqui, por incrível que pareça, embora estejamos falando nisso há 20 anos. Acho que melhorou um pouco, mas ainda é uma deficiência muito grande. (Entrevistada 2).

E2 também aponta algumas competências muito valorizadas no mercado de trabalho global, especificamente nos profissionais brasileiros:

Eu acho que, primeiro — e que está aí na sua pesquisa —, é essa questão de lidar com a diversidade, porque eu acho que nisso a gente se distingue, e essa é uma competência para navegar neste mundo de hoje; não só a diversidade de cultura, como a diversidade no seu sentido mais amplo, de aprender a lidar com isso, porque eu acho que é difícil... é fácil falar, mas você pega alguns países europeus, e mesmo asiáticos, de lidar como a gente lida, os latinos, e até os brasileiros... eu acho que a gente está muito mais aberto, e acho que esse é um dos sucessos do Brasil neste momento. (Entrevistada 2).

Com relação às soluções apresentadas pelos gestores, E2 foi surpreendida pelo fato de o resultado apontar que 85% das soluções são referentes à administração de recursos humanos.

Eles estão culpando recursos humanos [...] a única coisa que me chamou a atenção é que estamos falando de grandes corporações. Se a gente estivesse falando de empresas pequenas ou médias, pode até ser que exista um *gap*, mas empresas de grande porte? Multinacionais? Elas têm essa estrutura de RH e isso, para mim, é o que mais me chamou a atenção. Ou é desconhecimento de qual é o papel de RH, quem é esse RH? (Entrevistada 2).

Por meio da análise do conteúdo da entrevista 2, inferiu-se que os resultados da pesquisa são pertinentes e coerentes com a realidade enfrentada por um profissional de RH que atua em uma consultoria e que os conceitos abordados na base teórica reforçam os resultados obtidos.

### 4.2.3 Entrevista 3

A entrevistada número 3 é graduada em Psicologia e pós-graduada em Administração de Recursos Humanos e atua em empresa de consultoria especializada em gestão estratégica de recursos humanos.

Ao analisar o conteúdo do depoimento da Entrevistada 3 (E3) no que diz respeito às cinco variáveis estudadas na pesquisa quantitativa, percebe-se alguma dissonância com relação às percepções dos gestores da amostra. A profissional está diretamente envolvida com o universo da média gerência. Ela afirmou que a grande maioria (de 75% a 80%) dos processos de *assessment* de que sua consultoria participa e realiza são focados nesse tipo de profissional, o médio gerente. Ela avalia que a grande dificuldade que as organizações encontram está relacionada ao tipo de processo seletivo realizado para buscar esse profissional e acredita que só quando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas são muito específicas é que se torna difícil encontrá-lo. Quando questionada sobre

a percepção da amostra sobre o grau de dificuldade para se encontrar um profissional de média gerência, declarou:

Então, eu não concordo com a percepção dos gestores de que é difícil achar esse profissional de média gerência. Não é difícil, ele existe, só que eu acredito que você precisa ter uma lente muito transparente para buscá-lo. Mas eles existem, sim, e mesmo de engenheiros, sempre se acha, desde que a empresa esteja disposta a investir em um programa de treinamento, de qualificação, de treinamento, de capacitação. Agora, tem algumas posições que a gente chama de “mosca branca”, que às vezes você só tem uma pessoa muito específica naquele assunto e aí sim é difícil. Mas para uma média gerência não se justifica tanto alarde, o que está faltando é a lente de saber olhar para onde estão esses profissionais [...]. Para mim, não existe essa dificuldade que eles acentuaram tanto. (Entrevistada 3).

Embora ela não concorde com a percepção dos gestores sobre o grau de dificuldade em encontrar esse profissional, ela concorda com as principais dificuldades apontadas, principalmente com o fato de as empresas não definirem claramente as competências do profissional que desejam contratar. E3 afirma que a falta de definição das competências que precisam ser encontradas nos profissionais recrutados é verificada na quase totalidade de processos e organizações.

Quando a gente faz o mapeamento de perfil, seja para uma seleção ou movimentação interna, existe uma dificuldade muito grande na definição de quais são aquelas competências que são imprescindíveis para que o profissional obtenha sucesso na nova posição, e fica muito difícil, porque ou eles querem um super-homem, e assim coisas que são muitos simples, que você verifica facilmente e que vai impactar no desempenho, na competência, eles não levam em consideração, então isso, por exemplo, a gente aqui deste lado percebe a dificuldade de definirmos quais são as competências. (Entrevistada 3).

Outra dificuldade apontada com que ela concorda é a de que as empresas não investem em treinamento para o desenvolvimento das competências que são importantes. Além disso, muitas vezes as organizações não têm claramente definido o conceito de competência e podem confundi-lo com o de desempenho (VIEIRA; LUZ, 2005).

E aí eu diria que talvez essa média gerência, embora ela não tenha as competências desenvolvidas, muitas vezes as empresas elas dão indicadores de que vão assumir uma gerência sênior, mas [a empresa] não se preocupou em desenvolver as competências necessárias, e aí quando chegam aqui para a gente fazer essa avaliação eles confundem. Quando a gente vai dar a devolutiva para a liderança e para o RH, “ah, mas ele me traz resultado, ele performa bem, então ele é uma pessoa competente”. Enfim, nós não estamos medindo o desempenho, porque o nosso foco aqui é estimar o potencial de crescimento na carreira. (Entrevistada 3).

Com relação às competências consideradas mais importantes e mais escassas, E3 afirma que na sua experiência profissional a competência considerada mais importante e também a mais escassa é a relacionada à gestão estratégica de pessoas e que em seguida aparecem as outras competências indicadas na pesquisa.

A gente já fez cerca de 8 mil processos, e a competência mais difícil que nós encontramos, desde o presidente até o especialista, que mais aparece como uma grande dificuldade, é a gestão estratégica de pessoas, depois vem a visão estratégica, juntamente com o pensamento crítico, a visão sistêmica, o trabalhar com a incerteza, com ambiguidade, inovação, melhorias de processo [...] e gestão de pessoas no sentido de você saber delegar, dar feedback, empoderar as pessoas, a sua equipe, passar conhecimento, ser uma referência, ser um modelo e, óbvio, saber ouvir a necessidade, entender a demanda e influenciar a decisão. (Entrevistada 3).

Como comentário adicional no tema “competências”, E3 afirma que é fundamental trabalhar em conjunto as competências organizacionais e as individuais e que elas se inter-relacionem.

Nós sempre entendemos quais são as competências organizacionais essenciais da empresa, da área e, às vezes, especificamente daquela liderança, quais são os valores... muitas vezes a empresa quer que os candidatos sejam aderentes aos valores da empresa. (Entrevistada 3).

Com relação às soluções apresentadas pelos gestores, E3 concorda com os resultados, entendendo que as soluções realmente permeiam a falta de treinamento, de mapeamento das competências, por parte das organizações, e de competências desenvolvidas nos profissionais. Outro ponto que chamou sua atenção foi o fato de, em se tratando do universo da amostra estudada, de grandes organizações, as soluções abordarem a falta de plano de carreira.

Eu acho que o RH deveria fazer o caminho inverso. Primeiro ele deveria fazer uma arquitetura do plano de carreira, para depois atrair e para depois desenvolvê-las, treiná-las e engajá-las. Quando você engaja, você está retendo. As empresas também têm que fazer a lição de casa, têm que pensar as formas. Parece que as organizações não acompanham a evolução. (Entrevistada 3).

Outro ponto que chamou a atenção de E3 foi o fato de os gestores considerarem que os processos seletivos não são transparentes. Ela avalia que muitos candidatos e organizações enxergam os processos seletivos como predominantemente subjetivos.

Infelizmente não é maioria das consultorias e organizações que faz um trabalho deste tipo... o nosso processo de seleção é bem objetivo, o que a gente escuta, que sempre o processo seletivo é subjetivo, que tira da cartola, que lê pensamento, etc.,

então, como *head* de área, meu objetivo é transformar o processo em uma forma muito objetiva. (Entrevistada 3).

Segundo E3, seria muito importante que as organizações percebessem a importância de realizar um processo seletivo de forma objetiva e bem-estruturada. Ela acredita que cada vez mais as organizações estão percebendo que uma contratação ou uma promoção feita de maneira equivocada trará altos custos e que o investimento de recursos em processos seletivos bem-estruturados será muito mais eficaz.

O que eu tenho sentido, sentada nesta cadeira (estou aqui há dois anos), [é que] cada vez mais as empresas preferem fazer uma coisa mais customizada e mais profunda, porque elas perceberam, ao longo do tempo, que tem perenidade, que tem sustentabilidade, que as pessoas ficam engajadas, elas se sentem reconhecidas quando a empresa lhes paga um processo desse. (Entrevistada 3).

Por meio da análise do conteúdo da entrevista 3, inferiu-se que os resultados da pesquisa são pertinentes e coerentes com a realidade enfrentada por um profissional de RH que atua com *assessment* e que os conceitos abordados na base teórica reforçam os resultados obtidos.

#### **4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA QUANTITATIVA E NA QUALITATIVA À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO ESTUDADO**

Os resultados obtidos na pesquisa quantitativa deste trabalho indicam que as cinco variáveis estudadas, que se referem (1) ao grau de dificuldade encontrado para preencher uma vaga de média gerência, (2) ao impacto, para o negócio da empresa, do insucesso na busca pelo profissional mais adequado para um cargo de média gerência, (3) aos modelos de contratação mais adotados nas empresas em que os gestores atuam, (4) às principais dificuldades encontradas para a contratação de um profissional de média gerência, e (5) às soluções mais comumente empregadas para contornar o insucesso na busca pelo profissional mais adequado, indicam um cenário em que gestores corroboram a percepção dos meios de comunicação no que tange à dificuldade de se encontrar os profissionais de média gerência mais adequados para as organizações. E os resultados obtidos na pesquisa qualitativa também vêm reforçar essa percepção.

##### **4.3.1 Grau de dificuldade encontrado para preencher uma vaga de média gerência**

O fato de 77,1% dos gestores avaliarem que é um pouco ou muito difícil preencher uma vaga de média gerência e de dois dos três entrevistados, especialistas da área de RH, concordarem com esses resultados são fortes indicativos de que há efetivamente algum descompasso entre a oferta e a demanda de profissionais de média gerência no mercado de trabalho brasileiro. Embora a terceira entrevistada (E3) não concorde totalmente com o grau de dificuldade apontado na pesquisa quantitativa, afirmando que a empresa em que atua não tem tal dificuldade, ela concorda que as outras empresas enfrentam, sim, problemas nessa área e que as que não enfrentam são aquelas que investem em programas de treinamento. Retomando seu discurso, E3 declarou: “[...] sempre se acha, **desde que** a empresa esteja disposta a investir em programas de treinamento.”.

#### **4.3.2 *Gap* entre modelos de contratação mais adotados nas empresas em que os gestores atuam e soluções mais utilizadas para contornar o problema**

Ao avaliarmos os modelos de contratação considerados como os mais adotados pelas organizações, concluímos que o preferido é o recrutamento interno, ou seja, as empresas parecem privilegiar primeiramente seus colaboradores. Entretanto, quando questionadas sobre as soluções que mais utilizam para contornar o problema, quase metade delas, 47,6%, declara recorrer a profissionais já “prontos” no mercado de trabalho e apenas 30,3% declaram investir em quem já atua na organização, resultado contraditório em relação ao modelo que declararam preferir. Esses dados parecem contraditórios e indicam que talvez exista um “*gap*” entre o modelo de contratação e as soluções mais utilizadas para contornar o problema, pois, se as empresas dão preferência ao recrutamento interno (de 60% a 80% delas), a maior parte das soluções deveria incluir o aumento do investimento em quem já atua na empresa.

Ao avaliarmos os resultados da pesquisa qualitativa, encontramos alguns motivos que poderiam explicar o esse *gap*. O primeiro envolveria a necessidade, segundo os entrevistados, de levar em conta o setor da economia que busca o profissional. As opiniões emitidas por todos os entrevistados deixam claro que há forte peso e influência do setor da economia em que a organização atua. Em áreas como engenharia e/ou agronegócios, em que competências e qualificações muito específicas são necessárias, esse grau de dificuldade seria mais evidenciado. A Entrevistada 2 declarou: “Aqui, nós somos em nove consultores, e cada um de nós, de alguma forma, somos especialistas de mercado, porque você falar com um mundo do setor farmacêutico e um de agronegócios, são mundos, tribos, completamente diferentes [...]”.

Na pesquisa quantitativa, ao avaliarmos setorialmente os resultados do grupo de agronegócios, percebe-se um indicativo de que existem, sim, algumas peculiaridades específicas nesse setor. Entretanto, como a amostra é muito pequena,  $n=10$ , não foi possível chegar a conclusões válidas. São necessários estudos mais específicos e com uma amostra maior nesse setor.

Um segundo motivo estaria relacionado ao grau de maturidade das organizações. Como mencionado pelo Entrevistado 1, empresas que se encontram em um ritmo acelerado de crescimento não conseguem privilegiar o recrutamento interno, mesmo que este seja seu modelo de preferência. Se uma organização passa por esse momento, ela precisará investir na construção de um banco de talentos, o que demanda recursos (principalmente de tempo e de dinheiro), e em momentos de acelerado crescimento da economia é possível haver um descolamento entre a estrutura de pessoas disponível e a necessária. Então organizações que precisam de engenheiros e/ou agrônomos, por exemplo, não conseguiriam, dentro do seu quadro de pessoas, atender a demanda para o funcionamento de seu negócio. Nesse caso, para suprir essa necessidade, as empresas teriam duas opções: (1) recrutar externamente profissionais já treinados ou (2) contratar e em seguida treinar as pessoas que já atuam na organização. Os dados parecem indicar que a grande preferência, nesse caso, é o recrutamento externo. Entretanto, é importante retomar que os fatores conjunturais, como a economia, representam na pesquisa quantitativa apenas 16,26% das dificuldades.

Um terceiro motivo que poderia ser apontado é a possibilidade de, ao buscar profissionais já prontos, as organizações estarem tentando “oxigenar” seus quadros. A vinda de profissionais com outras culturas organizacionais poderia, sim, representar a adição de novas ideias, a quebra de paradigmas, etc. para a atual cultura da empresa. El assim declarou: “[...] trazer alguém de fora, com experiência em outra indústria, sempre oxigena, traz novas ideias.”.

Estudos mais aprofundados seriam necessários para entender melhor se há ou não esse *gap* e, em caso afirmativo, as principais razões para a sua existência.

### **4.3.3 Principais dificuldades encontradas para a contratação de um profissional de média gerência**

Com relação às dificuldades enfrentadas para a escolha desses profissionais, as três mais indicadas, que correspondem a 45,6% do total, são (1) a falta de treinamento promovidos

pelas empresas, (2) a falta de competência dos candidatos e (3) a indefinição da empresa quanto às competências desejadas nesses profissionais.

De acordo com a Entrevistada 3 (E3), a indefinição quanto às competências é verificável em quase todas as empresas e há uma dificuldade muito grande de identificar quais realmente são imprescindíveis. A literatura acadêmica estudada sugere é por meio da identificação das competências desejadas pelas organizações que se pode traçar o perfil adequado e também reorientar e desenvolver o quadro de colaboradores de uma organização (FERREIRA; SOUZA; SOUZA, 2011). Sendo assim, se retomarmos a questão das dificuldades, especificamente a referente à falta de mapeamento das competências desejadas, podemos imaginar as consequências que falhas nesse processo de identificação de competências podem causar às organizações — destacando-se, entre tais consequências, problemas no âmbito da preparação e da retenção de talentos.

Como já comentado, as três dificuldades mais indicadas na pesquisa se inter-relacionam e retroalimentam o problema da falta de profissionais, pois, se as organizações não treinam seus colaboradores, se estes demandam treinamento pois não apresentam as competências necessárias e se, finalmente, as organizações não mapeiam as competências desejadas, todos os programas de recrutamento e treinamento, entre outros dentro da organização, podem ficar comprometidos.

Ainda dentro do tema “dificuldades”, é pertinente afirmar que quase a metade das dificuldades se refere a fatores organizacionais, isto é, de responsabilidade das organizações.

#### **4.3.4 Diferenciação entre os conceitos de qualificação e de competência**

Segundo as dificuldades apontadas, é possível perceber que há uma clara diferenciação, para os gestores, entre os conceitos de qualificação e de competência. No questionário da pesquisa quantitativa foram explicitadas para os respondentes as diferenças entre os conceitos, como apresentado na base teórica deste trabalho, e os dados indicam que se trata realmente da falta de profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, com competências. Isso é reforçado na opinião dos entrevistados, na pesquisa qualitativa, em que fica claro que a qualificação é um conceito importante, mas que já é considerada como *default*, ou seja, já é pressuposto que esses profissionais tenham determinado nível de escolaridade. Retomando a declaração da Entrevistada 2: [...]a qualificação, ele precisa ter e se não tiver, está fora...pois a empresa está me buscando para procurar uma pessoa pronta.”.

Ainda segundo declarações obtidas na pesquisa qualitativa, quando as organizações encontram profissionais que não possuem a qualificação necessária, as organizações tendem a investir em treinamento. Mas a mesma lógica não é aplicada quando se trata de profissionais que não tenham competências. Isto poderia reforçar o *gap* mencionado anteriormente. Ao retomarmos a declaração do Entrevistado 1, percebemos que o referencial teórico estudado corrobora com os resultados obtidos, em que o conceito de qualificação foi substituído pelo de competência: “[...] se eu tiver que recrutar um profissional de média gerência...eu posso formar esse cara internamente, ao passo que formá-lo como um líder de equipe..., competências que você coloca aí, é mais difícil”, e ainda

[...] a qualificação é uma condição necessária, mas não suficiente; se eu tiver que optar entre um profissional com boa qualificação, mas que não tenha as competências e outro que tenha as competências, mas não tenha a qualificação, eu vou buscar as competências. (Entrevistado 1).

Embora muitas vezes tratados como sinônimos, qualificação e competência são conceitos polissêmicos (MANFREDI, 1999). A qualificação tem foco no processo previsto ou previsível e pode ser obtida na escola. Já a competência tem foco nos resultados (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005) e, por isso mesmo, é mais difícil de ser desenvolvida, dependendo muito mais de treinamento e desenvolvimento, já que o profissional precisa, além de “saber fazer”, saber também “como fazer”, habilidade que não se obtém necessariamente em sala de aula.

#### **4.3.5 Competências individuais mais importantes e mais escassas**

Nesse cenário, com diversas variáveis, torna-se interessante verificar como as competências gerenciais estão sendo valorizadas e quais são as mais requeridas pelas organizações. É importante também discutir as competências individuais com base nos trabalhos de Fleury e Fleury (2000) e Dutra (2004) que foram agrupadas, na presente pesquisa, em quatro grandes grupos de estudo de acordo com os resultados da pesquisa quantitativa.

No primeiro grupo de competências importantes, o grupo “A”, estão as com frequência mais alta: saber se comunicar, ter visão estratégica (entendendo o negócio profundamente), saber agir e assumir responsabilidades.

Ao retomarmos o conceito de competência proposto por Le Boterf (1997, p. 267), utilizado como lente de análise das competências neste trabalho e segundo o qual

“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular [...]”, percebemos uma total identificação entre os resultados obtidos na pesquisa e a literatura acadêmica. Ou seja, as competências consideradas mais importantes e que apresentaram frequências mais altas foram aquelas mais diretamente relacionados ao conceito de Le Boterf.

Especificamente nesse primeiro grupo também é possível perceber que os resultados se inter-relacionam com a base teórica, de acordo com a qual a média gerência é responsável por interpretar visões e estratégias amplas e comunicá-las aos níveis operacionais (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2000) e funciona como sinapse no cérebro das empresas. Portanto, é pertinente que a competência “saber se comunicar” esteja no grupo de frequência mais alta entre as competências consideradas mais importantes e, não por acaso, também no grupo das mais escassas.

Destacam-se ainda entre os quatro grupos determinados (A,B,C e D) de competências importantes e escassas que as competências de mais alta frequência são as mais relacionadas a resultados e as de menor frequência estão mais relacionados a processos (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, VIEIRA; LUZ, 2005).

Embora o tema “competências” seja importante, é fundamental também discutir outros pontos que foram levantados pelos entrevistados e que têm importante peso na composição da equação sobre a oferta de executivos de média gerência.

#### **4.3.6 Outras variáveis que deveriam ser analisadas**

De acordo com E1, seria necessário também avaliar outras variáveis, e não apenas as competências, pois estas por si só não seriam suficientes para o sucesso de uma organização. O Entrevistado 1 introduziu um ponto importante e declarou:

[...] talvez uma conclusão para você é que não é só competências, que é o ponto, as competências são fundamentais mas talvez, ao ter explorado com eles listas de competências, você deixa o espectro com eles, reduzido. Seria interessante, em uma outra oportunidade da pesquisa, incluir outras variáveis... (Entrevistado 1).

E também: “[...] quando eu busco alguém aqui, pela característica da minha empresa, eu não busco alguém para fazer o cargo atual; eu estou constantemente olhando potencial [...]”. A Entrevistada 3 também leva em consideração essa variável, declarando: “[...] nós não

estamos medindo o desempenho, porque o nosso foco aqui é estimar o potencial de crescimento na carreira.”.

Outro ponto importante levantado pelo Entrevistado 1 foi a questão do posicionamento das empresas diante do mercado de trabalho — mais especificamente, a reputação delas. Embora apenas um respondente da pesquisa quantitativa tenha apontado esse tema na apresentação das soluções, este parece ser bastante relevante. Segundo E1,

[...] cada vez mais as pessoas vão querer trabalhar em empresas com boa reputação [...] e o que eu tenho percebido é que as empresas que conseguirem explicitar cada vez melhor as características que elas têm para o público externo...mais chances terão de serem bem-sucedidas na contratação[...].

Essa declaração reforça a importância que a reputação de uma empresa pode ter para o planejamento de carreira dentro da organização, já que a retenção de talentos somente ocorrerá se os profissionais se sentirem identificados com a empresa, conforme argumentou E1: “Não adianta nada você contratar, as pessoas ficarem seis meses, ficarem um ano e depois saírem porque encontraram coisas diferentes do que haviam prometido, e aí é mais esforço para recrutamento, é perda de recurso monetário, de tempo, etc, [...]”. E3 também declarou: “Nós sempre entendemos quais são as competências organizacionais essenciais da empresa, da área e, às vezes, especificamente daquela liderança, quais são os valores... muitas vezes a empresa quer que os candidatos sejam aderentes aos valores da empresa.”.

#### **4.3.7 Soluções apontadas pelos gestores e percepção dos profissionais de Recursos Humanos**

Ao avaliarmos as soluções apontadas pelos gestores na pesquisa quantitativa e as percepções dos profissionais entrevistados na pesquisa qualitativa, percebemos que a maior parte das soluções, 91%, está relacionada a fatores organizacionais, reforçando a ideia de que as dificuldades identificadas e discutidas na primeira parte desta discussão também se referem, em sua maior parte, 50,48%, a esses mesmos fatores.

Ao avaliarmos as categorias levantadas na pesquisa quantitativa, destacam-se, com grande peso, 84%, as questões relacionadas à administração de recursos humanos as quais envolvem processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e modelos de plano de carreira. A pesquisa qualitativa também indicou que a maior parte das soluções também permeia a área de recursos humanos. Para E2, “[...] muitas empresas estão formando,

essas empresas têm escolas, têm universidade do hambúrguer, tem universidade corporativa, para formar [...] você tem que descer e começar na base mesmo.”. El compartilha dessa visão: “[...] o que eu acredito é que se você recheia bem a base, com programas de *trainees* [...] você recheia bem a base e aí as pessoas vão crescendo... tanto que na média e na alta gerência você não precisa ter gente de fora [...]”.

Esses dados parecem indicar que a área de recursos humanos é a protagonista nesse cenário. Uma importante discussão deste trabalho gira, então, em torno de possíveis deficiências do setor de Recursos Humanos (RH) das empresas as quais têm causado uma imagem negativa dele entre os gestores.

Os dados levantados parecem indicar que o setor de RH das grandes organizações pode, por um lado, não estar cumprindo eficientemente seu papel, ao não prover treinamento, ao não saber executar processos seletivos de boa qualidade e com eficiência e ao não implementar planos de carreira nas organizações, entre outras atribuições. Por outro lado, é possível também que ele esteja executando seu papel de maneira eficiente, mas que talvez não saiba demonstrar a importância das suas ações. Outro ponto a investigar é a possibilidade de esses gestores estarem transferindo todas as suas responsabilidades de gestão para o setor de recursos humanos, utilizando-o como um bode expiatório.

O primeiro ponto levantado diz respeito à possibilidade de os modelos de gestão de pessoas, atualmente implantados, serem inadequados para o atendimento das necessidades e das expectativas das empresas e das pessoas. O mundo corporativo vem assistindo a uma mudança contínua e progressiva e essas mudanças também se refletem no setor de RH dessas mesmas organizações. Cada vez mais o RH deveria assumir um papel mais estratégico e, com isso, precisaria fornecer apoio a todos os gestores da empresa. Ao revisitarmos a literatura pesquisada, revisando a importância do papel da média gerência, verificamos que esses gestores se situam no cerne dos processos sociais, tecnológicos, culturais, políticos e ideológicos que ligam estratégias a operações (DAVEL; MELO, 2005; JACKSON, HUMBLE, 1994) e estão inseridos em um cenário de aumento da competitividade global, exigências de redução de custo e pressão constante para aumento dos níveis de lucratividade (MCCANN; HASSARD; MORRIS, 2004), tornando indispensável a inovação e a orientação para o cliente. Sendo assim, é fundamental que a área de RH olhe para dentro e para fora da organização, identifique as necessidades desta e avalie quais são os fatores que garantirão o sucesso, a fim de contribuir para a melhora no desenvolvimento da estratégia e das políticas que conduzirão ao alcance dos objetivos dos gestores. O RH, nesse contexto, precisa se encarregar da criação de ambientes de geração de conhecimento, por meio de treinamento

inicial e contínuo, gerando uma cultura organizacional adequada, desenvolvendo uma boa reputação, respeitando os valores locais, priorizando e reconhecendo os resultados das equipes e dos indivíduos. Nesse sentido, o papel do RH deveria ser atuar de maneira mais consultiva ao lado desses gestores, apresentando as ferramentas disponíveis e as opções de desenvolvimento dentro das equipes e ajudando-os a identificar o que precisa ser desenvolvido, as competências mais valorizadas dentro daquela organização e os caminhos para se atingir as metas estratégicas da empresa. O RH deveria ser um provedor de resultados, estar mais integrado com todas as áreas da empresa e contribuindo para o aumento da competitividade no mundo corporativo. Em toda a literatura pesquisada fica claro que atualmente o maior diferencial competitivo das organizações está na gestão das pessoas. Os principais atores nesse cenário são os indivíduos, que precisam desenvolver suas competências, e as organizações, representadas por suas áreas de recursos humanos, que precisam investir nesse desenvolvimento. Sem tais competências entre seus gestores, as organizações não conseguirão se diferenciar; sem o esforço das áreas de RH, não haverá nem atração, nem retenção de gestores competentes.

O segundo ponto levantado é a possibilidade de o RH não construir sua reputação devidamente. Como apontado nos dados da pesquisa e levantado pelos entrevistados, é importante lembrar que estamos nos referindo ao universo das grandes organizações. Também é pertinente inferir que grandes organizações são as que apresentam áreas de recursos humanos, de maneira geral mais estruturadas e, por isso, esse resultado chamaria a atenção. Sob esse ponto de vista, seria importante compreender se o RH entende quais são os seus papéis dentro da organização, quais são as suas competências específicas e, ainda, quais outras precisariam ser desenvolvidas para reverter tal imagem.

O terceiro ponto sugere que é possível também que os gestores não estejam sabendo assumir seu papel dentro das organizações. Se as organizações são administradas por gestores, seria importante discutir até que pontos tais gerentes estariam se sentindo responsáveis e assumindo as responsabilidades por suas atribuições e até que ponto estariam delegando suas atribuições para a área de RH. Ao assumirem a função de gestor, o gerente deixa de ser um burocrata e assume o seu papel de gerenciar pessoas e processos, buscando a eficiência organizacional, a competitividade e a satisfação do cliente, favorecendo o atingimento dos resultados, já que os gerentes são os ativadores de todos os recursos mobilizados, para pôr em funcionamento, tornar realidade e desenvolver a visão da organização, sempre mantendo o foco em resultados (BOOG, 2002; LEITE, 2009). Os gerentes, como estudado na base teórica,

possuem funções decisivas dentro das organizações, e, sob esse ponto de vista, seria questionável a versão de que RH seria a única área responsável dentro desse cenário.

A categoria de decisões estratégicas, que tem 7% de peso nas soluções apresentadas, também está relacionada aos fatores organizacionais e se encontra diretamente correlacionada às políticas internas das organizações que envolvem inclusive a área de recursos humanos. Dentro dessa categoria foram apontados como soluções os investimentos da empresa no setor de recursos humanos e a valorização deste por parte da alta gerência — que é responsável pelas decisões estratégicas e raramente se envolve nas operações rotineiras —, uma vez que o RH tem papel estratégico e ajuda a construir o futuro da organização (NELSON, 2004). E, nesse sentido, RH também precisa de valorização dentro da organização.

Estudos mais dirigidos seriam necessários para definirmos quais dos três pontos levantados mais se aplicam à realidade das organizações brasileiras.

#### **4.3.8 Complexidade das variáveis estudadas**

A equação apresentada, que busca compreender quais são as variáveis que podem afetar o cenário da oferta de executivos de média gerência no mercado de trabalho brasileiro, demonstrou-se bastante complexa. As variáveis envolvidas percorrem temas organizacionais, individuais e conjunturais que se inter-relacionam e algumas parecem ter mais influência sobre a equação da percepção do que outras. Com base nas análises e nas discussões realizadas, podemos entender que a percepção de que faltam profissionais no mercado de trabalho brasileiro alardeada pelos meios de comunicação é fundamentada, pelo menos no que se refere ao perfil da média gerência. Os resultados da pesquisa quantitativa e da qualitativa indicam que a grande maioria dos gestores considera um pouco difícil ou muito difícil encontrar o profissional mais adequado para uma posição de média gerência, dificuldade que impacta negativamente nos negócios das organizações.

Existe também um *gap* entre os modelos de contratação apontados e as soluções mais indicadas para contornar o problema, e as dificuldades parecem concentrar-se predominantemente em fatores organizacionais. Nesse cenário fica claro que os gestores enfrentam problemas para encontrar profissionais com competências — e não simplesmente qualificados — e que uma boa parte da problemática envolve também a falta de mapeamento, por parte das organizações, das competências fundamentais para esse profissional. Embora as competências por si só não sejam os únicos fatores que entram na equação, elas têm um peso bastante importante. As soluções propostas por todos os pesquisados esbarram

predominantemente em fatores organizacionais nos quais a área de recursos humanos tem papel fundamental. Embora não seja possível encontrar uma resposta conclusiva para a solução da questão, pontos importantes foram levantados e poderão contribuir para a melhora de práticas organizacionais que propiciem uma gestão de pessoas mais efetiva.

No próximo capítulo será apresentada a conclusão do trabalho.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo versará sobre as conclusões, as limitações da pesquisa, as sugestões para estudos futuros e as limitações e as contribuições deste estudo.

### 5.1 CONCLUSÕES

Os meios de comunicação diariamente noticiam a falta de mão obra qualificada e alardeiam um “apagão de talentos” que, aliado a situações econômicas conjunturais brasileiras, parece alimentar a generalização da ideia de que no Brasil atual temos a falta de profissionais qualificados em qualquer área e setor da economia. E, em virtude de ser um tema relativamente recente, é raro encontrar estudos acadêmicos que tratem do assunto. Nesse contexto, este trabalho teve o intuito de investigar qual é a percepção de gestores com relação à dificuldade de contratar executivos que ocupam especificamente posições de média gerência. Para isso, o estudo tomou como base o conceito de competência estabelecido por Le Boterf (1997). Tendo em vista a revisão bibliográfica realizada, a aplicação da pesquisa quantitativa e as entrevistas realizadas com o grupo de profissionais de recursos humanos, novas ideias surgiram sobre o tema estudado neste trabalho.

É perceptível que as organizações hoje estão passando por processos de globalização, rápidas mudanças, criação de estruturas organizacionais mais complexas e aumento da competitividade, e com isso é cada vez maior a demanda por prestação de serviços de melhor qualidade. Para atender a essa demanda, é necessário que as empresas se organizem para serem cada vez mais ágeis e competitivas e também que se diferenciem de seus concorrentes. Uma das consequências disso é a necessidade de contar com pessoas mais competentes, com perfis multidisciplinares, mas também, conseqüentemente, mais exigentes. Nesse panorama, é notório que quanto mais as organizações procuram por competitividade e agilidade, mais ficam dependentes das competências das pessoas. Ocorre, então, um círculo virtuoso, em que as organizações precisam de pessoas competentes e essas mesmas pessoas querem trabalhar em organizações que reconheçam seus talentos e que lhes deem oportunidades.

O gerente, nesse cenário, está intrinsecamente relacionado aos processos responsáveis pelo diferencial competitivo dentro dessas organizações. Então um novo conceito de competências gerenciais passa a ser valorizado; ele representa a necessidade de contar com profissionais dinâmicos, avaliados tanto pelo desempenho como pelos resultados econômicos que trazem para as organizações — competência é saber fazer e saber agir. Entretanto, esses

profissionais exigem sua contrapartida, pois é fundamental que as competências também agreguem valor social ao indivíduo.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi buscar entender se, na percepção dos gestores, existe ou não uma carência de oferta de executivos de média gerência no mercado de trabalho brasileiro. Os resultados mostram que, segundo os gestores e os profissionais de RH pesquisados, existe um alto grau de dificuldade para se encontrar o profissional mais adequado. Entretanto, fica claro que a dificuldade parece ser referir a profissionais com competências, e não necessariamente qualificados. Nas décadas anteriores, o que se valorizava era a qualificação, que incluía diplomas, tempo de experiência, etc., mas no mundo atual é a competência que está em falta.

As questões secundárias desta pesquisa foram entender quais seriam as principais razões apontadas para o fenômeno. De acordo com os gestores pesquisados, quase metade das dificuldades concentram-se em três principais fatores: (1) as empresas não oferecem treinamento para capacitar seus recursos humanos; (2) os candidatos disponíveis no mercado não possuem as competências desejadas; e (3) as empresas não definem claramente quais são as competências desejadas nos profissionais que pretendem contratar. Esses resultados deixam claro que essas três dificuldades geram um encadeamento de ações que se inter-relacionam e se retroalimentam, agravando o cenário de falta de profissionais competentes.

Outra questão foi mapear as competências consideradas mais importantes e mais escassas na média gerência. As consideradas mais importantes estão altamente correlacionadas com as mais escassas, corroborando a ideia de que o mapeamento das competências é essencial e está diretamente relacionado a questões de treinamento e retenção de talentos (PICARELLI, 2002; BRANDÃO et al., 2010; MINTZBERG, 1973 apud MELO, 1996; FERREIRA; SOUZA; SOUZA, 2011). Além disso, dentro das competências gerenciais individuais estudadas, fica claro que as mais importantes e, conseqüentemente, mais escassas são aquelas diretamente relacionadas mais a resultados e menos a processos.

Ainda como questão secundária, foram investigadas quais seriam as principais estratégias que poderiam ser utilizadas para contornar o problema. Na percepção dos gestores, 84% das soluções orbitam em torno de assuntos relacionados à administração de recursos humanos — mais especificamente, práticas do processo seletivo, treinamento e modelos de plano de carreira. Outro ponto levantado foi o fato de que, embora as organizações privilegiem o recrutamento interno, a ação mais apontada como solução para o recrutamento do profissional desejado é o recrutamento externo.

Então parece ser fundamental que as organizações percebam a importância de sua atuação no que se refere a processos de recrutamento e seleção e mapeamento de competências de seus colaboradores. E um ponto a ser destacado é o de como as organizações poderão organizar-se para enfrentar os desafios apontados por este estudo. Como poderão melhorar seus processos de recrutamento e seleção, aprimorar o mapeamento das competências necessárias e principalmente como irão colaborar para o desenvolvimento de tais competências em seus colaboradores. Neste contexto surge também com participação relevante o papel das escolas de negócios. Segundo o resultado deste estudo as competências são mais importantes que as qualificações e por isso é essencial a discussão de qual deveria ser o novo papel destas escolas neste cenário e como estas poderiam oferecer melhores condições para o desenvolvimento destas competências. É provável que as escolas de negócios não estejam prontas para atender às necessidades do mercado de trabalho brasileiro, seja pela inadequação do conteúdo do que é ensinado por tais instituições, seja pelo distanciamento entre o que se ensina nas escolas e a prática vivenciada e demandada no mundo corporativo. Entretanto estudos mais direcionados seriam necessários para o aprofundamento desta questão.

Pode-se concluir através deste estudo que são as competências que estão em falta, e que no caso estudado, o desafio de desenvolvimento das competências gerenciais são o grande desafio tanto da área de Recursos Humanos, que deveria investir cada vez a participar mais estrategicamente das organizações, quanto das escolas de negócios que deveriam suprir esta necessidade do mercado de trabalho.

Considerando-se a análise dos resultados das entrevistas e o referencial teórico estudado, constatou-se que o desenvolvimento de competências gerenciais possibilita direcionar as práticas organizacionais para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva da empresa e que o mapeamento e desenvolvimento de tais competências é peça-chave para o sucesso das organizações.

## **5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

As limitações referentes ao estudo quantitativo dizem respeito a fatores de ordem amostral, instrumental, temporal e de abrangência.

Em relação à amostra, é preciso considerar que o público estudado é predominantemente representado por gestores que atuam em grandes organizações, o que pode comprometer a capacidade de inferência para organizações de outro porte. É preciso

também considerar também que as respostas obtidas nos questionários não levam em consideração as diferenças entre os gestores respondentes quanto a anos de experiência e nível hierárquico.

No que se refere ao instrumento de coleta de dados, especificamente ao questionário aplicado, podemos apontar que as escalas utilizadas para a sua composição podem ser interpretativas, o que, em alguns aspectos, pode comprometer a interpretação da questão pelo respondente e afetar a confiabilidade desta.

Quanto ao fator temporal, é importante ressaltar que os dados do presente estudo foram coletados em um único momento, com corte transversal, sendo possível aferir apenas as percepções dos gestores no momento da aplicação, e não eventual processo de transformação de suas percepções ao longo de um determinado período.

Com relação à abrangência, é importante salientar a peculiaridade geográfica da amostra; os resultados se referem a percepções características de gestores que atuam em organizações situadas na cidade de São Paulo, o que pode comprometer a generalização para a população brasileira.

Com relação a pesquisa qualitativa é importante salientar que esta apresenta limitações quanto à validade dos instrumentos utilizados. Com relação à validade, se por um lado o método qualitativo permite a obtenção de informações ricas e detalhadas em uma amostra pequena, por outro os resultados obtidos não podem ser generalizados para a população.

É importante salientar que, embora os profissionais de RH entrevistados tenham larga experiência com processos de recrutamento, suas vivências não se limitam a experiências em recrutamento de profissionais de média gerência; por isso, em muitos casos, seus depoimentos e suas experiências foram considerados para fins deste estudo mesmo que não se aplicassem exclusivamente ao universo da média gerência.

### **5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Com um assunto bastante discutido, porém pouco estudado, este trabalho pretendeu entender se a percepção dos meios de comunicação era ou não fundamentada e conhecer possíveis causas e soluções aplicáveis. Este estudo não pretende esgotar o tema. Ao contrário, é uma tentativa de apresentar um conjunto de experiências e pesquisas e que visam colaborar para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, mas que ainda precisa ser ainda mais aprofundados. A análise dos resultados deste estudo levou à formulação de dois temas, que também se sugere que sejam testados.

O primeiro refere-se à proposição levantada pelo Entrevistado 1 sobre o conceito de *value proposition*. Seria importante o aprofundamento de estudos que pudessem investigar até que ponto o posicionamento de uma organização no mercado se refletiria em sua administração de recursos humanos.

O segundo tema é aprofundar este estudo abordando as três soluções mais apontadas pela maior parte dos gestores — o investimento em treinamento, o mapeamento das competências desejadas nos candidatos e o investimento em modelos de sucessão e desenvolvimento de carreira — e o inter-relacionamento entre elas.

Ainda como sugestões para futuras pesquisas complementares, recomenda-se a condução de estudos similares em outras regiões geográficas do Brasil.

#### **5.4 CONTRIBUIÇÕES DE ESTUDO**

A primeira contribuição deste estudo foi o mapeamento das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações na busca por um profissional de média gerência. Constatou-se que o alto grau de dificuldade encontrado refere-se, no caso da média gerência, a falta de profissionais com competências — e não de profissionais qualificados, como anunciam os veículos de comunicação diretamente — e que a problemática dessa questão gira em torno, em sua maior parte, de assuntos relacionados à área de administração de recursos humanos.

A segunda contribuição foi o mapeamento das ações que poderiam ajudar a solucionar ou minimizar a questão. Com base nos levantamentos obtidos neste estudo, as organizações poderão repensar suas políticas e práticas de gestão de pessoas para conquistar uma atuação mais eficiente.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- BAILEY, K. D. **Methods of social research**. 4th ed. New York: The Free Press, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 10, 1994.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, cidade, n. 26, v. 1, p. 41-56, 2001.
- BOOG, G. Desenvolver o gerente: construir o presente e o futuro da empresa. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.
- BOOG, G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOYATZIS, A. R. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P. et al. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182, jan./mar. 2010.
- BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995
- CHANDLER, A. D. **The visible hand: the managerial revolution in American business**. Cambridge, USA: Harvard University, 1977.
- COCKERILL, T. The king of competence for rapid change. In: MABEY, C.; ILES, P. (Orgs.). **Managing learning**. London: Routledge, 1994. p. 70-76.
- CRESWELL, JOHN W. **Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DANTAS, A. S. **Tempo no trabalho: a experiência dos médios gerentes**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração)– Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2007.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Eds.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 29-65.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise do conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DOPSON, S.; STEWART, R. What is happening to middle management? **British Journal of Management**, v. 1, p. 3-16, 1990.

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

DUTRA, J. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2001.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em MG: a visão da alta administração. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA – ENAPG, 2010, Vitória. **Anais...** Vitória: ANPAD, 2010. p. 1-17.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. Competências e desempenho organizacional: uma polêmica relação. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2004.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. In: ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-49.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992.

GRANT, R. M. The resource-based theory competitive advantage: implication for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.

HIPÓLITO, J. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETTI, C. J. et al. (Orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 124-138.

HORTON, T. R.; REID, P. C. What fate for middle managers? **Management Review**, v. 80, n. 1, p. 22, Jan. 1991.

HUY, Q. N. In praise of middle managers. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 8, n. 79, p. 72-80, Sept. 2001.

JACKSON, D.; HUMBLE, J. Middle managers: new purpose, new directions. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 3, p. 15, 1994.

JAEGER, D.; PEKRUHL, U. Participative company management in Europe: the new role of middle management. **New Technology, Work and Employment**, v. 13, n. 2, p. 94-103, 1998.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1980.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Gestão de pessoas, competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**: RAE, São Paulo, v. 44, 2004. Edição especial Minas Gerais.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva**: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle management edge. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 2, p. 95-1-6, 2000.

LE BOTERF, G. De la compétence. Paris: Les Éditions d'Organization, 1997.

LEITE, M. T. S. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009.

MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 23., 1999, Caxambu. **Anais...** Caxambu: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 1999.

MÃOS à obra. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 65 n. 8, ago. 2011.

MCCANN, L.; HASSARD, J.; MORRIS, J. Middle managers, the new organizational ideology and corporate restructuring: comparing Japanese and Anglo-American management systems. **Competition & Change**, v. 8, n. 1, p. 27- 44, mar. 2004.

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

MELO, M. C. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 1996.

MILLMAN, Z.; HARTWICK, J. The impact of automated office systems on middle managers and their work. **MIS Quarterly**, v. 11, p. 478-491, 1987.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. R. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MING, C. Pleno emprego. **O Estado de S. Paulo**. 22 dez. 2011. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/celso-ming/2011/12/22/pleno-emprego>>. Acesso em: 21 jan. 2012.

MOLLICK, E. People and process, suits and innovators: individuals and firm performance. **Wharton School of Management**, v.3, n. 9, p. 1001-1113, 2011.

MORGADO, A. P. D. V. **A mulher invisível**: sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária. 2012. 298 f. Tese (Doutorado em Administração)– Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2012.

NELSON, C. W. Middle management's time warp the art of middle management, **PA Times**, special section: the americal society, Mar. 2004.

OHL, M. et al. O discurso do apagão de talentos está mascarando uma incompetência das empresas. **Revista Você S/A**. 10 maio 2011. Disponível em: <<http://vocêsa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/notas-agora-papo-gasto-631089.shtml>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-56, July 1996.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Thousand Oaks: Sage, 1990.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 627-647, 2010. Número especial.

PICARELLI, V. Gestão por competências. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. v.1.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 8, n. 3, p. 3-15, May/June, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. L. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizado, conhecimento e competências. São Paulo, Atlas, 1999.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAMBRANA, C. Há um apagão de talentos no Brasil. **Istoé Dinheiro**. 22 out. 2010. Disponível em:

<[http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/38475\\_HA+UM+APAGAO+DE+TALENTOS+NO+BRASIL](http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/38475_HA+UM+APAGAO+DE+TALENTOS+NO+BRASIL)>. Acesso em: 5 nov. 2011.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo.

**Revista de Administração de Empresas: RAE**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 10-21, jan./jun. 2005.

SANCHEZ, R. Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. In: SANCHEZ, R. (Org.). **Knowledge management and organizational competence**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.

SMITS, S. J. Middle managers: coping with the 'natural state'. **Training and Development Journal**, v. 8, n. 1, p. 10-20, Mar. 1989.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York, 1993.

TEIXEIRA, E.; MINK, C. **Competências múltiplas gerenciais**. São Paulo: Makron, 2000.

THOMAS, R.; DUNKERLEY, D. Careering downwards? Middle managers' experiences in the downsized organization. **British Journal of Management**, v. 10, p. 157-169, 1999.

TORRINGTON, D.; WEIGHTMAN, J. Middle management work. **Journal of General Management**, v. 13, n. 2, p. 74-89, 1987.

VELLUTO, L. Falta de mão de obra no país supera a média mundial. O Estado de São Paulo. 2011. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/falta-de-mao-de-obra-no-pais-supera-a-media-mundial/>>. Acesso em: 6 nov. 2011.

VIEIRA, A.; LUZ, T. R. Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência. In: ENANPAD, 27., 2005.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

## APÊNDICE A - COMPETÊNCIAS PESQUISADAS

1 – De acordo com SANT’ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. em Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo foram apresentadas as seguintes Competências individuais requeridas :

- ✓ Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias;
- ✓ Capacidade de trabalhar em equipes;
- ✓ Criatividade;
- ✓ Visão de mundo ampla e global;
- ✓ Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
- ✓ Capacidade de comunicação;
- ✓ Capacidade de lidar com certezas e ambigüidades;
- ✓ Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
- ✓ Capacidade de inovação;
- ✓ Capacidade de relacionamento interpessoal;
- ✓ Iniciativa de ação e decisão;
- ✓ Autocontrole emocional;
- ✓ Capacidade empreendedora;
- ✓ Capacidade de gerar resultados efetivos;
- ✓ Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

2 – De acordo com KILIMNIK, Z. M.; SANT’ANNA, A. S.; LUZ, T. R em Gestão de pessoas, competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? foram apresentadas as seguintes competências profissionais requeridas em ordem decrescente de importância:

- ✓ Comprometimento organizacional;
- ✓ Trabalho em equipes;
- ✓ Geração de resultados efetivos;
- ✓ Aprender novos conceitos e tecnologias;
- ✓ Comunicabilidade;
- ✓ Relacionamento interpessoal;
- ✓ Lidar com novas situações;
- ✓ Domínio de novos conhecimentos;

- ✓ Iniciativa de ação e decisão;
- ✓ Autocontrole emocional;
- ✓ Lidar com incertezas e ambigüidades;
- ✓ Criatividade;
- ✓ Inovação;
- ✓ Empreendedorismo;
- ✓ Visão de mundo global.

3 – De acordo com BRANDÃO, H. P. Et al. Em Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais foram apresentas as competências identificadas como relevantes segundo a literatura, análise documental e entrevistados:

### **Estratégia e operações**

- ✓ Comunica à sua equipe os indicadores e metas definidas, informando claramente os rumos a serem seguidos pela empresa.
- ✓ Formula planos e estratégias para cumprir as metas, estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades.
- ✓ Identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação.
- ✓ Monitora os indicadores de desempenho, para alcançar as metas.
- ✓ Aproveita as oportunidades que surgem para a empresa, visando atingir metas nas diferentes perspectivas.

### **Resultado econômico**

- ✓ Controla despesas administrativas, visando otimizar o resultado financeiro da empresa.
- ✓ Promove a realização de negócios que oferecem maior rentabilidade para a empresa.
- ✓ Racionaliza o uso de recursos (materiais, tecnológicos, financeiros etc) para que a empresa possa obter maior lucratividade.

### **Clientes**

- ✓ Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas.
- ✓ Gerencia o relacionamento com clientes, pautando-se no respeito, na cortesia e na ética.

- ✓ Promove a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade.
- ✓ Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para a empresa.
- ✓ Presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades.
- ✓ Identifica clientes em potencial, a fim de ampliar a base de clientes da empresa.
- ✓ Comunica-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível.

### **Comportamento organizacional**

- ✓ Mobiliza os esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos e os resultados da empresa.
- ✓ Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles.
- ✓ Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.
- ✓ Gerencia conflitos no trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre funcionários.
- ✓ Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e preferências de cada um.
- ✓ Promove o desenvolvimento profissional dos integrantes de sua equipe, oferecendo a eles oportunidades de capacitação.
- ✓ Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos do Banco em um clima de harmonia.
- ✓ Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de sua equipe.

### **Processos internos**

- ✓ Monitora a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho.
- ✓ Localiza rapidamente as informações de que necessita para o trabalho, consultando bases de dados, sistemas de informação e aplicativos da empresa.
- ✓ Propõe soluções criativas para resolver problemas nos processos de trabalho.

- ✓ Acompanha a conformidade dos processos sob sua responsabilidade, observando leis, normas e procedimentos estabelecidos.
- ✓ Aprimora continuamente processos de trabalho, para otimizar a utilização dos recursos disponíveis (materiais, tecnológicos e humanos, por exemplo).
- ✓ Organiza suas atividades e tarefas diárias para realizá-las no prazo previsto.
- ✓ Implementa ações adequadas para reduzir o risco de atividades sob sua responsabilidade.

### **Sociedade**

- ✓ Toma decisões levando em consideração os possíveis impactos sobre o meio ambiente e a comunidade em que vive.
- ✓ Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com as questões sociais.
- ✓ Estimula a realização de trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vive.
- ✓ Ao realizar operações de crédito, direciona a aplicação de recursos para empresas que possuem maior responsabilidade socioambiental.
- ✓ Promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na empresa.

4 – De acordo com KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. em Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária foram apresentados exemplos de competências organizacionais :

- ✓ Conhecimento tecnológico que diferencia a empresa em aperfeiçoamento do produto, qualidade e custo;
- ✓ Capacidade de desenvolver jovens talentos;
- ✓ Conhecimento e habilidade para relacionar metas e objetivos operacionais aos planos de remuneração;
- ✓ Conhecimento para competir no mercado global

5 – De acordo com ÉSTHER, A. B. em As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em MG: a visão da alta administração foram apresentadas as competências :

**Fundamentais/genéricas**

- ✓ Comprometimento com o serviço
- ✓ Trabalho em equipe
- ✓ Flexibilidade
- ✓ Sensibilidade social
- ✓ Negociação
- ✓ Comunicação

**Organizacionais**

- ✓ Conhecimento da administração pública
- ✓ Capacidade de aprender
- ✓ Comunicação
- ✓ Negociação
- ✓ Planejamento educacional
- ✓ Metodologias de ensino
- ✓ Prospecção de conhecimentos em gestão pública
- ✓ Gestão de escola de governo
- ✓ Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais

**Gerenciais**

- ✓ Liderança inspiradora
- ✓ Senso de direção
- ✓ Comprometimento
- ✓ Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento)
- ✓ Visão/mente aberta
- ✓ Capacidade de análise e síntese
- ✓ Implementação equilibrada das políticas públicas
- ✓ Gestão de pessoas

**Pessoais e interpessoais**

- ✓ Expansão contínua das fronteiras pessoais
- ✓ Capacidade de articulação
- ✓ Resolução de problemas

- ✓ Iniciativa
- ✓ Cooperação

Fonte: Amaral (2006, p. 558)

6 – De acordo com PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. em As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior foram apresentadas as seguintes dimensões de competências :

### **Dimensão Categoria Competência Gerencial**

- ✓ Conhecimentos Técnicos: Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.
- ✓ Conhecimento do ambiente institucional: Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.

### **Competências Cognitivas**

- ✓ Desenvolvimento do Servidor: Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado as estratégias institucionais.
- ✓ Conhecimentos Operacionais: Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.

### **Competências Funcionais**

- ✓ Orientação Estratégica: Elaborar estratégias, a partir da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que trabalho.
- ✓ Processos de Trabalho: Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas conseqüências.

### **Competências Comportamentais**

- ✓ Senso de Responsabilidade: Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.
- ✓ Empatia: Reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.

- ✓ Gerenciamento de Conflitos: Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.
- ✓ Interação Social: Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.
- ✓ Liderança: Promover ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de idéias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.
- ✓ Saber Ouvir: Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.
- ✓ Equilíbrio Emocional: Manter o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades.
- ✓ Comunicação Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.

### **Competências Políticas**

- ✓ Ética: Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público.
- ✓ Interesse Público: Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.
- ✓ Parcerias Cooperativas: Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos/ órgãos externos / outras instituições federais de ensino, visando a construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.

### **Quadro 7- Competências Gerenciais nas IFES. Fonte: Dados da Pesquisa, 2010**

7 – De acordo com FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. em Estratégias empresariais e formação de competências foram apresentadas as seguintes competências :

#### **Saber agir:**

- ✓ saber o que e por que faz;
- ✓ saber tratar a complexidade e a diversidade;
- ✓ saber julgar, escolher, decidir;
- ✓ agir em tempo certo com visão sistêmica.

#### **Saber mobilizar:**

- ✓ saber mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles;
- ✓ saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.

**Saber comunicar:**

- ✓ compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.

**Saber aprender:**

- ✓ trabalhar o conhecimento e a experiência;
- ✓ rever modelos mentais;
- ✓ saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.

**Saber comprometer-se:**

- ✓ saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.

**Saber assumir responsabilidades:**

- ✓ ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.

**Ter visão estratégica:**

- ✓ conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.
- ✓

8 – De acordo com Dutra, Joel Souza et al. em *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas* foram apresentadas as seguintes competências :

- ✓ **Orientação estratégica** – tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage. Orientado pela estratégia organizacional, estabelece planos de ação concretos a partir da análise de tendências do ambiente.
- ✓ **Organização** – busca aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa. Mantém organizado seu ambiente de trabalho, possibilitando respostas mais eficientes.
- ✓ **Gestão de processos de mudança** – identifica a necessidade de mudanças para enfrentar os desafios do negócio. Desenvolve mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução.

9 – De acordo com DUTRA, J. em *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna* foram apresentadas as seguintes competências :

### **Planejamento e organização**

- ✓ Disponibiliza informações e conhecimentos estruturados;
- ✓ Faz a orientação técnica e/ou coordenação de processos e organização de trabalhos;
- ✓ Coordena e/ou acompanha as atividades de sua área.

### **Comunicação**

- ✓ Transmite informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor, e em qualquer ambiente;
- ✓ Sabe ouvir e dar feedback;
- ✓ Utiliza eficientemente os recursos de comunicação disponíveis na empresa;
- ✓ Apresenta informações de maneira clara e objetiva;
- ✓ Mantém todos os seus pares informados com relação a resultados alcançados, novidades e melhoramentos pertinentes.

### **Negociação**

- ✓ Busca gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para a obtenção dos resultados desejados;
- ✓ Constrói uma argumentação coerente e está aberto para rever posições e entender pontos de vista distintos dos seus.

### **Gestão do conhecimento**

- ✓ Atua sistematicamente na captura, criação, disseminação e aplicação de conhecimentos no ambiente externo;
- ✓ Incentiva parceiros externos a gerar soluções e conhecimentos que se traduzam em resultados práticos para a organização;
- ✓ Atua com foco no autodesenvolvimento e no de seus pares.

### **Visão sistêmica**

- ✓ Tem conhecimento de todo o negócio, da relação entre os processos organizacionais e da clareza sobre sua agregação de valor ao negócio;
- ✓ Busca resultados, conciliando a visão de negócios nas dimensões técnica, econômica e social, em termos de qualidade, segurança, saúde, meio ambiente e responsabilidade social, integrando pessoas e recursos existentes no ambiente interno e externo.

**Capacidade analítica**

- ✓ Analisa, compara e identifica relações de causa e efeito e alternativas de soluções de problemas.
- ✓ Identifica informações relevantes a seu escopo de atuação, visando à geração de análises e comparações que possibilitem a mensuração de ganhos e perdas nas tomadas de decisões.

**Relacionamento interpessoal**

- ✓ Desenvolve relações estratégicas e tem responsabilidade por utilizar redes de relacionamento (networks) na busca de maximização dos resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros.

**Multifuncionalidade**

- ✓ Mobiliza uma diversidade de conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos, demandas ou outras modificações ambientais;
- ✓ Tem flexibilidade em lidar com mudanças, fazendo-as de forma consistente ao investir no autodesenvolvimento.

**Gerenciamento de projetos**

- ✓ Elabora, estrutura, avalia e controla projetos em termos de gerenciamento de tempos, recursos, resultados e definições de prioridades, de maneira integrada aos processos organizacionais em vigor.

**Gestão de melhorias/ inovação**

- ✓ Faz a gestão de processos de melhoria e inovação, desde o planejamento até sua implementação, envolvendo identificação sistemática de pontos para a superação dos resultados alcançados, transformação de problemas em oportunidades, criação de múltiplas alternativas originais e seleção das mais eficazes, bem como a criação de indicadores específicos que permitam aproximar ao máximo o acompanhamento das melhorias implementadas.

**Orientação para o desenvolvimento pessoal**

- ✓ Busca constantemente seu desenvolvimento pessoal e técnico;
- ✓ Utiliza o conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades, repassando-o aos demais integrantes no âmbito de sua atuação;
- ✓ Volta-se para a preparação técnica e profissional das pessoas que orienta e para a formação de equipes de alta performance, motivando-as a melhorar seu desempenho e buscar o autodesenvolvimento.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Qual é a sua percepção sobre a falta de profissionais qualificados no mercado de trabalho, especificamente os que ocupam posição de média gerência? A sua percepção foi alterada a partir da análise dos resultados desta pesquisa?
2. A mídia fala muito de “apagão de talentos” nos levando a entender que faltam profissionais “qualificados” no mercado. A pesquisa parece indicar que a problemática da questão de falta de profissionais gira mais em torno de competências. Qual a sua opinião sobre o assunto?
3. Com relação às competências individuais estudadas na pesquisa: você corrobora com os resultados. As cinco competências indicadas são, em sua opinião, as mais importantes? Você ficou surpreso com o resultado?
4. Quanto às soluções empregadas para contornar o problema da falta do médio gerente: a solução mais comumente empregada é a de buscar estes profissionais já prontos no mercado ou na concorrência. Podemos então entender que as empresas, apesar de na sua maioria darem oportunidades a quem já atua na empresa, como não conseguem dentro dos seus quadros encontrar o profissional mais adequado e como, na sua maioria, não investem em treinamento e capacitação acabam realmente optando por um profissional de fora? Isto, na sua visão, seria um ponto positivo, já que traz um profissional que pode “oxigenar” a organização ou negativo, já que frustraria algumas expectativas de profissionais internos que gostariam de receber uma oportunidade?
5. Como é feito o mapeamento das competências no processo seletivo em que a sua empresa atua?
6. Outros comentários.

## APÊNDICE C - TESTES ESTATÍSTICOS REALIZADOS NOS DADOS QUANTITATIVOS

Foram realizados estudos estatísticos para verificar se existem diferenças significativas entre cada um dos grupos: Comércio e Serviços e Indústria. O grupo de Agronegócios não foi analisado por ter uma amostra muito pequena (n=10). O software utilizado foi o PHStat (suplemento dentro do Excel).

### Modelos mais adotados nas empresas em que atuam

As frequências obtidas por modelo e setor da economia estão apontados a seguir:

Tabela – Indicação do modelo mais comumente adotado na empresa em que o gestor trabalha para a contratação de profissionais de média gerência - Comparativo Comércio e Serviços, Indústria, Agronegócios e Geral. Os dados estão classificados em ordem decrescente de frequência de acordo com a categoria “Geral”.

<b>Modelo adotado na empresa para contratação de profissionais de média gerência</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>	<b>Agronegócios</b>	<b>Geral</b>
<i>M1 - São dadas oportunidades aos funcionários que já trabalham na empresa (recrutamento interno);</i>	235	103	7	346
<i>M2 - Os gestores utilizam seu network e/ou recebem indicações para escolher os profissionais;</i>	171	58	2	232
<i>M3 - As vagas são preenchidas por profissionais sem vinculação prévia com a empresa (recrutamento externo);</i>	124	59	5	188
<b>Total</b>	<b>530</b>	<b>220</b>	<b>14</b>	<b>766</b>

Os resultados dos testes estatísticos realizados estão apontados a seguir.

M1

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	235
Sample Size	530
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	103
Sample Size	220

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,443396226
Group 2 Proportion	0,468181818
Difference in Two Proportions	-0,02478559
Average Proportion	0,450666667
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,62111532</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,5345
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

M2

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	171
Sample Size	530
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	58
Sample Size	220

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,322641509
Group 2 Proportion	0,263636364
Difference in Two Proportions	0,059005146
Average Proportion	0,305333333
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,597471769</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,1102</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

M3

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>124</b>
<b>Sample Size</b>	<b>530</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>59</b>
<b>Sample Size</b>	<b>220</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,233962264
Group 2 Proportion	0,268181818
Difference in Two Proportions	-0,03421955
Average Proportion	0,244
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,99342979</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,3205</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

Os resultados obtidos indicam que não houve rejeição em nenhum dos três modelos escolhidos. Sendo assim a análise do modelo será feita considerando apenas a categoria Geral.

### **Principais dificuldades encontradas para a contratação de um profissional de média gerência**

As frequências obtidas por modelo e setor da economia estão apontados a seguir:

Tabela – Principais dificuldades encontradas pelas empresas para a contratação de um profissional de média gerência – Comparativo Comércio e Serviços, Indústria, Agronegócios e Geral. Os dados estão classificados em ordem decrescente de frequência de acordo com a categoria “Geral”.

<b>Principais dificuldades encontradas para a contratação de um profissional de média gerência</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>	<b>Agronegócios</b>
As empresas não oferecem treinamento para capacitar quem já está trabalhando na empresa e que poderia ser um bom candidato;	149	57	4
Os candidatos não possuem as competências necessárias para a posição;	136	48	6
As empresas não definem claramente quais são as competências desejadas nos profissionais que desejam contratar;	123	42	2
O mercado de trabalho encontra-se aquecido e não existe oferta de profissionais para a posição	91	33	4
As empresas não realizam um processo de recrutamento transparente;	87	28	3
Os candidatos não possuem a qualificação necessária para a posição;	87	24	3
Os candidatos não possuem a experiência mínima necessária para a posição;	80	27	2
As empresas não estão oferecendo um pacote de benefícios adequados às expectativas dos candidatos;	72	27	1
Os profissionais estão muito exigentes na busca por um emprego;	43	21	2
A empresa encontra-se geograficamente localizada distante dos principais pólos econômicos;	10	16	5
Os profissionais recrutados são, de modo geral, superqualificados	4	4	
<b>Total</b>	<b>882</b>	<b>327</b>	<b>32</b>

Os resultados dos testes estatísticos realizados estão apontados a seguir:

**As empresas não oferecem treinamento para capacitar quem já está trabalhando na empresa e que poderia ser um bom candidato;**

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	149
Sample Size	882
Group 2	
Number of Items of Interest	57
Sample Size	327

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,16893424
Group 2 Proportion	0,174311927
Difference in Two Proportions	-0,005377686
Average Proportion	0,170388751
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,220918814</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	<b>-1,9600</b>
Upper Critical Value	<b>1,9600</b>
<i>p</i> -Value	<b>0,8252</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

**Os candidatos não possuem as competências necessárias para a posição**

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	136
Sample Size	882
Group 2	
Number of Items of Interest	48
Sample Size	327

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,154195011
Group 2 Proportion	0,146788991
Difference in Two Proportions	0,007406021
Average Proportion	0,152191894
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,318445698</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,7501</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

As empresas não definem claramente quais são as competências desejadas nos profissionais que desejam contratar

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>123</b>
<b>Sample Size</b>	<b>882</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>42</b>
<b>Sample Size</b>	<b>327</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,139455782
Group 2 Proportion	0,128440367
Difference in Two Proportions	0,011015415
Average Proportion	0,136476427
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,49559849</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,6202</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

O mercado de trabalho encontra-se aquecido e não existe oferta de profissionais para a posição

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	91
Sample Size	882
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	33
Sample Size	327

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,103174603
Group 2 Proportion	0,100917431
Difference in Two Proportions	0,002257172
Average Proportion	0,102564103
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,114910644</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,9085
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

As empresas não realizam um processo de recrutamento transparente

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	87
Sample Size	882
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	28
Sample Size	327

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,098639456
Group 2 Proportion	0,085626911
Difference in Two Proportions	0,013012544
Average Proportion	0,095119934
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,685055827</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,4933</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

**Os candidatos não possuem a qualificação necessária para a posição**

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>87</b>
<b>Sample Size</b>	<b>882</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>24</b>
<b>Sample Size</b>	<b>327</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,098639456
Group 2 Proportion	0,073394495
Difference in Two Proportions	0,02524496
Average Proportion	0,091811414
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,350309593</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,1769</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

Os candidatos não possuem a experiência mínima necessária para a posição

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	80
Sample Size	882
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	27
Sample Size	327

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,090702948
Group 2 Proportion	0,082568807
Difference in Two Proportions	0,008134141
Average Proportion	0,088502895
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,44233398</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,6582
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

As empresas não estão oferecendo um pacote de benefícios adequados às expectativas dos candidatos

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	72
Sample Size	882
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	27
Sample Size	327

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,081632653
Group 2 Proportion	0,082568807
Difference in Two Proportions	-0,000936154
Average Proportion	0,081885856
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,052733872</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,9579</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

Os profissionais estão muito exigentes na busca por um emprego

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>43</b>
<b>Sample Size</b>	<b>882</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>21</b>
<b>Sample Size</b>	<b>327</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,048752834
Group 2 Proportion	0,064220183
Difference in Two Proportions	-0,015467349
Average Proportion	0,052936311
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-1,066950999</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,2860</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

A empresa encontra-se geograficamente localizada distante dos principais pólos econômicos

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	10
Sample Size	882
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	16
Sample Size	327

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,011337868
Group 2 Proportion	0,048929664
Difference in Two Proportions	-0,037591795
Average Proportion	0,021505376
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-4,002536842</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,0001
<b>Reject the null hypothesis</b>	

Os profissionais recrutados são, de modo geral, superqualificados

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	4
Sample Size	882
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	4
Sample Size	327

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,004535147
Group 2 Proportion	0,012232416
Difference in Two Proportions	-0,007697269
Average Proportion	0,006617039
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-1,466362882</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,1425</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

Os resultados obtidos indicam que houve rejeição em apenas um dos testes (A empresa encontra-se geograficamente localizada distante dos principais pólos econômicos) sendo assim a análise do modelo será feita considerando apenas a categoria Geral.

### Grau de dificuldade encontrado para preencher uma vaga de média gerência

As frequências obtidas por modelo e setor da economia estão apontados a seguir:

Tabela – Grau de dificuldade para preencher uma vaga de média gerência – Comparativo Comércio e Serviços, Indústria, Agronegócios e Geral.

Grau de dificuldade para preencher uma vaga de média gerência	Comércio e Serviços	Indústria	Agronegócios	Geral
Um pouco difícil	174	65	4	243
Muito difícil	93	36	6	135
Não sei avaliar	54	23	0	78
Fácil	22	13	0	35
Muito fácil	5	1	0	6
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>138</b>	<b>10</b>	<b>497</b>

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Os dados estão classificados em ordem decrescente de frequência de acordo com a categoria “Geral”.

Os resultados dos testes estatísticos realizados estão apontados a seguir:

#### Um pouco difícil

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	174
Sample Size	348
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	65
Sample Size	138

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,5
Group 2 Proportion	0,471014493
Difference in Two Proportions	0,028985507
Average Proportion	0,491769547
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,576342675</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
p-Value	0,5644
Do not reject the null hypothesis	

#### Muito difícil

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	93
Sample Size	348
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	36
Sample Size	138

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,267241379
Group 2 Proportion	0,260869565
Difference in Two Proportions	0,006371814
Average Proportion	0,265432099
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,143443685</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,8859</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

Não sei avaliar

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>54</b>
<b>Sample Size</b>	<b>348</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>23</b>
<b>Sample Size</b>	<b>138</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,155172414
Group 2 Proportion	0,166666667
Difference in Two Proportions	-0,011494253
Average Proportion	0,158436214
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,312911144</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,7543</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

**Fácil**

<b>Data</b>	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>22</b>
<b>Sample Size</b>	<b>348</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>13</b>
<b>Sample Size</b>	<b>138</b>

---

**Intermediate Calculations**


---

Group 1 Proportion	0,063218391
Group 2 Proportion	0,094202899
Difference in Two Proportions	-0,030984508
Average Proportion	0,072016461
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-1,191432952</b>

---

**Two-Tail Test**


---

<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,2335</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

**Muito fácil**

<b>Data</b>	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>5</b>
<b>Sample Size</b>	<b>348</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>1</b>
<b>Sample Size</b>	<b>138</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,014367816
Group 2 Proportion	0,007246377
Difference in Two Proportions	0,007121439
Average Proportion	0,012345679
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,641089748</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,5215</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

Os resultados obtidos indicam que não houve rejeição em nenhuma das categorias analisadas. Sendo assim a análise do modelo será feita considerando apenas a categoria Geral.

### **Soluções empregadas para contornar o problema de quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado**

As frequências obtidas por modelo e setor da economia estão apontados a seguir:

Tabela – Soluções empregadas para contornar o problema de quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado – Comparativo Comércio e Serviços, Indústria, Agronegócios e Geral. Os dados estão classificados em ordem decrescente de frequência de acordo com a categoria “Geral”.

<b>Soluções empregadas para contornar o problema de quando não se consegue encontrar o profissional mais adequado</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>	<b>Agronegócios</b>	<b>Geral</b>
Buscam-se profissionais qualificados de outras empresas	156	67	5	228
Investe-se em capacitação de profissionais que já trabalham na empresa, buscando prepará-los para uma nova posição	109	34	2	145
Contrata-se um profissional (mesmo que não mais adequado) e investe-se em treinamento e capacitação	42	17	1	60
As competências previamente definidas são revisadas e reinicia-se o processo de recrutamento	29	15	1	46
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>134</b>	<b>10</b>	<b>481</b>

Os resultados dos testes estatísticos realizados estão apontados a seguir.

**Buscam-se profissionais qualificados de outras empresas**

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	156
Sample Size	337
Group 2	
Number of Items of Interest	67
Sample Size	134

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,462908012
Group 2 Proportion	0,5
Difference in Two Proportions	-0,037091988
Average Proportion	0,473460722
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,72741063</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,4670
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

**Investe-se em capacitação de profissionais que já trabalham na empresa, buscando prepará-los para uma nova posição**

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	109
Sample Size	337
Group 2	
Number of Items of Interest	34
Sample Size	134

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,323442136
Group 2 Proportion	0,253731343
Difference in Two Proportions	0,069710793
Average Proportion	0,303609342
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,484474997</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,1377</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

**Contrata-se um profissional (mesmo que não mais adequado) e investe-se em treinamento e capacitação**

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>42</b>
<b>Sample Size</b>	<b>337</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>17</b>
<b>Sample Size</b>	<b>134</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,12462908
Group 2 Proportion	0,126865672
Difference in Two Proportions	-0,002236592
Average Proportion	0,125265393
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,066159142</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,9473</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

As competências previamente definidas são revisadas e reinicia-se o processo de recrutamento

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	29
Sample Size	337
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	15
Sample Size	134

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,086053412
Group 2 Proportion	0,111940299
Difference in Two Proportions	-0,025886886
Average Proportion	0,093418259
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,870998364</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	<b>-1,9600</b>
Upper Critical Value	<b>1,9600</b>
<i>p</i> -Value	<b>0,3838</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

Os resultados obtidos indicam que não houve rejeição em nenhuma das categorias. Sendo assim a análise do modelo será feita considerando apenas a categoria Geral.

## Impacto para o negócio da empresa

As frequências obtidas por modelo e setor da economia estão apontados a seguir.

Tabela – Impacto para o negócio da empresa quando não se consegue o profissional mais adequado para um cargo de média gerência – Comparativo Comércio e Serviços, Indústria, Agronegócios e Geral. Os dados estão classificados em ordem decrescente de frequência de acordo com a categoria “Geral”.

<b>Impacto para o negócio da empresa quando não se consegue o profissional mais adequado para um cargo de média gerência</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>	<b>Agronegócios</b>	<b>Geral</b>
Médio impacto	166	80	6	253
Alto impacto	138	44	4	186
Baixo impacto	25	8		33
Não sei avaliar	15	6		21
Nenhum impacto	3	1		4
<b>Total</b>	<b>347</b>	<b>139</b>	<b>10</b>	<b>497</b>

Os resultados dos testes estatísticos realizados estão apontados a seguir:

### Médio impacto

<b>Data</b>	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>166</b>
<b>Sample Size</b>	<b>347</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>80</b>
<b>Sample Size</b>	<b>139</b>

<b>Intermediate Calculations</b>	
Group 1 Proportion	0,478386167
Group 2 Proportion	0,575539568
Difference in Two Proportions	-0,097153401
Average Proportion	0,50617284
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-1,935865174</b>

<b>Two-Tail Test</b>	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,0529</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

**Alto impacto**

<b>Data</b>	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>138</b>
<b>Sample Size</b>	<b>347</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>44</b>
<b>Sample Size</b>	<b>139</b>

<b>Intermediate Calculations</b>	
Group 1 Proportion	0,397694524
Group 2 Proportion	0,316546763
Difference in Two Proportions	0,081147762
Average Proportion	0,374485597
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,670299429</b>

<b>Two-Tail Test</b>	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,0949</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

**Baixo impacto**

<b>Data</b>	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>25</b>
<b>Sample Size</b>	<b>347</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>8</b>
<b>Sample Size</b>	<b>139</b>

<b>Intermediate Calculations</b>	
Group 1 Proportion	0,07204611
Group 2 Proportion	0,057553957
Difference in Two Proportions	0,014492153
Average Proportion	0,067901235
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,573874731</b>

<b>Two-Tail Test</b>	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,5661</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

**Não sei avaliar**

<b>Data</b>	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>15</b>
<b>Sample Size</b>	<b>347</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>6</b>
<b>Sample Size</b>	<b>139</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,043227666
Group 2 Proportion	0,043165468
Difference in Two Proportions	6,21981E-05
Average Proportion	0,043209877
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,003047412</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,9976</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

Os resultados obtidos indicam que não houve rejeição em nenhuma das categorias analisadas. Sendo assim a análise do modelo será feita considerando apenas a categoria Geral.

### Competências individuais importantes

As frequências obtidas por modelo e setor da economia estão apontados a seguir:

Tabela – Competências individuais consideradas importantes para um profissional que ocupa a posição de média gerência – Comparativo Comércio e Serviços, Indústria, Agronegócios e Geral. Os dados estão classificados em ordem decrescente de frequência de acordo com a categoria “Geral” (continua).

Competência: importante	Comércio e Serviços Indústria Agronegócios Geral			
	Comércio e Serviços	Indústria	Agronegócios	Geral
<b>C4.</b> Saber ouvir e comunicar-se eficientemente com os <i>stakeholders</i> . (competência: Saber comunicar)	189	81	5	276
<b>C8.</b> Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.(competência: Ter visão estratégica)	188	73	6	267
<b>C1.</b> Saber tratar a complexidade e a diversidade (competência: saber agir)	166	67	7	241

Tabela – Competências individuais consideradas importantes para um profissional que ocupa a posição de média gerência – Comparativo Comércio e Serviços, Indústria, Agronegócios e Geral. Os dados estão classificados em ordem decrescente de frequência de acordo com a categoria “Geral” (continuação).

Competência: importante	Comércio e			
	Serviços	Indústria	Agronegócios	Geral
<b>C7.</b> Saber avaliar as consequências das decisões, identificando informações relevantes a seu escopo de atuação, visando à geração de análises e comparações que possibilitem a mensuração de ganhos e perdas na tomada de decisões. (competência: <b>Saber assumir responsabilidades</b> )	162	69	4	236
<b>C6.</b> Capacitar técnica e profissional as pessoas sob sua gestão para a formação de equipes de alta performance, (competência: <b>gestão do conhecimento</b> )	154	70	3	227
<b>C13.</b> Mobilizar diversos conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos ou demandas. (competência: <b>Multifuncionalidade</b> )	156	54	4	214
<b>C12.</b> Desenvolver relações estratégicas e utilizar redes de relacionamento (networks) na busca da maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros (competência: <b>Relacionamento interpessoal</b> )	131	52	7	190
<b>C11.</b> Desenvolver mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução. (competência: <b>Gestão de melhorias/ inovação</b> )	108	54	2	164
<b>C2.</b> Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...); (competência: <b>Saber mobilizar</b> )	117	42	3	163
<b>C9.</b> Ter clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage. (competência: <b>Ter visão estratégica</b> )	98	37	3	139
<b>C5.</b> Buscar constantemente seu autodesenvolvimento pessoal e técnico (competência: <b>saber aprender</b> )	100	32	3	135

Tabela – Competências individuais consideradas importantes para um profissional que ocupa a posição de média gerência – Comparativo Comércio e Serviços, Indústria, Agronegócios e Geral. Os dados estão classificados em ordem decrescente de frequência de acordo com a categoria “Geral” (conclusão).

Competência: importante	Comércio e			
	Serviços	Indústria	Agronegócios	Geral
<b>C10.</b> Aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa possibilitando respostas mais eficientes (competência: organização)	70	33	2	105
<b>C3.</b> Saber buscar parcerias, que gerem soluções e conhecimentos e integrá-las ao negócio. (competência: Saber mobilizar)	69	29	6	104
<b>Total</b>	<b>1708</b>	<b>693</b>	<b>55</b>	<b>2461</b>

Os resultados dos testes estatísticos realizados estão apontados a seguir:

C4

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	189
Sample Size	1708
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	81
Sample Size	693

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,110655738
Group 2 Proportion	0,116883117
Difference in Two Proportions	-0,006227379
Average Proportion	0,112453145
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,437661489</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
p-Value	0,6616
Do not reject the null hypothesis	

C8

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	188
Sample Size	1708
Group 2	
Number of Items of Interest	73
Sample Size	693

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,110070258
Group 2 Proportion	0,105339105
Difference in Two Proportions	0,004731152
Average Proportion	0,108704706
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,337478738</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,7358
Do not reject the null hypothesis	

C1

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	166
Sample Size	1708
Group 2	
Number of Items of Interest	67
Sample Size	693

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,097189696
Group 2 Proportion	0,096681097
Difference in Two Proportions	0,000508599
Average Proportion	0,097042899
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,038148233</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,9696</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

C7

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>162</b>
<b>Sample Size</b>	<b>1708</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>69</b>
<b>Sample Size</b>	<b>693</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,094847775
Group 2 Proportion	0,0995671
Difference in Two Proportions	-0,004719324
Average Proportion	0,096209913
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,355345323</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,7223</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

C6

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	154
Sample Size	1708
Group 2	
Number of Items of Interest	70
Sample Size	693

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,090163934
Group 2 Proportion	0,101010101
Difference in Two Proportions	-0,010846167
Average Proportion	0,093294461
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,827998742</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,4077
Do not reject the null hypothesis	

C13

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	156
Sample Size	1708
Group 2	
Number of Items of Interest	54
Sample Size	693

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,091334895
Group 2 Proportion	0,077922078
Difference in Two Proportions	0,013412817
Average Proportion	0,087463557
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,054133909</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,2918</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

C12

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>131</b>
<b>Sample Size</b>	<b>1708</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>52</b>
<b>Sample Size</b>	<b>693</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,076697892
Group 2 Proportion	0,075036075
Difference in Two Proportions	0,001661817
Average Proportion	0,076218242
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,139054028</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,8894</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

C11

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	108
Sample Size	1708
Group 2	
Number of Items of Interest	54
Sample Size	693

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,06323185
Group 2 Proportion	0,077922078
Difference in Two Proportions	-0,014690228
Average Proportion	0,067471887
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-1,300321092</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,1935
Do not reject the null hypothesis	

C2

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	117
Sample Size	1708
Group 2	
Number of Items of Interest	42
Sample Size	693

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,068501171
Group 2 Proportion	0,060606061
Difference in Two Proportions	0,00789511
Average Proportion	0,066222407
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,704934018</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,4809</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

C9

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>98</b>
<b>Sample Size</b>	<b>1708</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>37</b>
<b>Sample Size</b>	<b>693</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,057377049
Group 2 Proportion	0,053391053
Difference in Two Proportions	0,003985996
Average Proportion	0,056226572
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,384190507</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,7008</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

C5

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	100
Sample Size	1708
Group 2	
Number of Items of Interest	32
Sample Size	693

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,058548009
Group 2 Proportion	0,046176046
Difference in Two Proportions	0,012371963
Average Proportion	0,054977093
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,205149809</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,2281
Do not reject the null hypothesis	

C10

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	70
Sample Size	1708
Group 2	
Number of Items of Interest	33
Sample Size	693

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,040983607
Group 2 Proportion	0,047619048
Difference in Two Proportions	-0,006635441
Average Proportion	0,042898792
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,72708101</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,4672</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

C3

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>69</b>
<b>Sample Size</b>	<b>1708</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>29</b>
<b>Sample Size</b>	<b>693</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,040398126
Group 2 Proportion	0,041847042
Difference in Two Proportions	-0,001448915
Average Proportion	0,040816327
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-0,162588434</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,8708</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

Os resultados obtidos indicam que não houve rejeição em nenhuma das competências analisadas. Sendo assim a análise do modelo será feita considerando apenas a categoria Geral. Esta premissa também será adotada para as competências escassas.

### Correlação entre competências individuais importantes e escassas

	<i>Geral-importante</i>	<i>Geral- escassa</i>
Geral-importante	1	
Geral- escassa	0,94357588	1

**R = 0,94357588**

### Teste de diferenças entre competências individuais importantes (entre linhas)

Competência: importante	Geral
4. Saber ouvir e comunicar-se eficientemente com os <i>stakeholders</i> . (competência: Saber comunicar)	276
8. Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.(competência: Ter visão estratégica)	267
1. Saber tratar a complexidade e a diversidade (competência: saber agir)	241
7. Saber avaliar as consequências das decisões, identificando informações relevantes a seu escopo de atuação, visando à geração de análises e comparações que possibilitem a mensuração de ganhos e perdas na tomada de decisões.(competência: Saber assumir responsabilidades)	236
6. Capacitar técnica e profissional as pessoas sob sua gestão para a formação de equipes de alta performance, (competência: gestão do conhecimento)	227
13. Mobilizar diversos conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos ou demandas. (competência: Multifuncionalidade)	214
12. Desenvolver relações estratégicas e utilizar redes de relacionamento (networks) na busca da maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros (competência: Relacionamento interpessoal)	190

<b>Competência: importante</b>	<b>Geral</b>
11. Desenvolver mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução. (competência: Gestão de melhorias/ inovação)	164
2. Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...); (competência: Saber mobilizar)	163
9. Ter clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.(competência: Ter visão estratégica)	139
5. Buscar constantemente seu autodesenvolvimento pessoal e técnico (competência: saber aprender)	135
10. Aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa possibilitando respostas mais eficientes (competência: organização)	105
3. Saber buscar parcerias, que gerem soluções e conhecimentos e integrá-las ao negócio. (competência: Saber mobilizar)	104
<b>Total</b>	<b>2461</b>

#### C4 vs C8

<b>Data</b>	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>276</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2461</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>267</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2461</b>
<b>Intermediate Calculations</b>	
Group 1 Proportion	0,112149533
Group 2 Proportion	0,108492483
Difference in Two Proportions	0,00365705
Average Proportion	0,110321008
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,409473619</b>

<b>Two-Tail Test</b>	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,6822</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

**C4 vs C1**

<b>Data</b>	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>276</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2461</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>241</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2461</b>

<b>Intermediate Calculations</b>	
Group 1 Proportion	0,112149533
Group 2 Proportion	0,097927672
Difference in Two Proportions	0,014221861
Average Proportion	0,105038602
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,627123888</b>

<b>Two-Tail Test</b>	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,1037</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

## C4 vs C7

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	276
Sample Size	2461
Group 2	
Number of Items of Interest	236
Sample Size	2461

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,112149533
Group 2 Proportion	0,095895977
Difference in Two Proportions	0,016253555
Average Proportion	0,104022755
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,867568417</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,0618
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

## C4 vs C6

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	276
Sample Size	2461
Group 2	
Number of Items of Interest	227
Sample Size	2461

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,112149533
Group 2 Proportion	0,092238927
Difference in Two Proportions	0,019910605
Average Proportion	0,10219423
<b>Z Test Statistic</b>	<b>2,305796053</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,0211</b>
<b>Reject the null hypothesis</b>	

C6 vs C13

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>227</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2461</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>214</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2461</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,092238927
Group 2 Proportion	0,086956522
Difference in Two Proportions	0,005282406
Average Proportion	0,089597725
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,648794845</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,5165</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

## C6 vs C12

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	227
Sample Size	2461
Group 2	
Number of Items of Interest	190
Sample Size	2461

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,092238927
Group 2 Proportion	0,077204388
Difference in Two Proportions	0,015034539
Average Proportion	0,084721658
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,89390026</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,0582
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

## C6 vs C11

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	227
Sample Size	2461
Group 2	
Number of Items of Interest	164
Sample Size	2461

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,092238927
Group 2 Proportion	0,066639577
Difference in Two Proportions	0,02559935
Average Proportion	0,079439252
<b>Z Test Statistic</b>	<b>3,320671726</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,0009</b>
<b>Reject the null hypothesis</b>	

C11 vs C2

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>164</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2461</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>163</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2461</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,066639577
Group 2 Proportion	0,066233239
Difference in Two Proportions	0,000406339
Average Proportion	0,066436408
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,057234009</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,9544</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

## C11 vs C9

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	164
Sample Size	2461
Group 2	
Number of Items of Interest	139
Sample Size	2461

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,066639577
Group 2 Proportion	0,056481105
Difference in Two Proportions	0,010158472
Average Proportion	0,061560341
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,482571059</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,1382
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

## C11 vs C5

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	164
Sample Size	2461
Group 2	
Number of Items of Interest	135
Sample Size	2461

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,066639577
Group 2 Proportion	0,05485575
Difference in Two Proportions	0,011783828
Average Proportion	0,060747664
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,730498638</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,0835</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

C11 vs C10

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>164</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2461</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>105</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2461</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,066639577
Group 2 Proportion	0,042665583
Difference in Two Proportions	0,023973994
Average Proportion	0,05465258
<b>Z Test Statistic</b>	<b>3,699816203</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,0002</b>
<b>Reject the null hypothesis</b>	

## C10 vs C3

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	105
Sample Size	2461
Group 2	
Number of Items of Interest	104
Sample Size	2461

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,042665583
Group 2 Proportion	0,042259244
Difference in Two Proportions	0,000406339
Average Proportion	0,042462414
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,070688529</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
p-Value	0,9436
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

### Teste de diferenças entre competências individuais escassas (entre linhas)

Competência: escassa	Geral
4. Saber ouvir e comunicar-se eficientemente com os <i>stakeholders</i> . (competência: Saber comunicar)	272
8. Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.(competência: Ter visão estratégica)	237
7. Saber avaliar as consequências das decisões, identificando informações relevantes a seu escopo de atuação, visando à geração de análises e comparações que possibilitem a mensuração de ganhos e perdas na tomada de decisões.(competência: Saber assumir responsabilidades)	237
1. Saber tratar a complexidade e a diversidade (competência: saber agir)	223

<b>Competência: escassa</b>	<b>Geral</b>
6. Capacitar técnica e profissional as pessoas sob sua gestão para a formação de equipes de alta performance, (competência: gestão do conhecimento)	211
13. Mobilizar diversos conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos ou demandas. (competência: Multifuncionalidade)	208
11. Desenvolver mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução. (competência: Gestão de melhorias/ inovação)	164
12. Desenvolver relações estratégicas e utilizar redes de relacionamento (networks) na busca da maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros (competência: Relacionamento interpessoal)	159
2. Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...); (competência: Saber mobilizar)	158
10. Aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa possibilitando respostas mais eficientes (competência: organização)	156
9. Ter clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.(competência: Ter visão estratégica)	150
5. Buscar constantemente seu autodesenvolvimento pessoal e técnico (competência: saber aprender)	129
3. Saber buscar parcerias, que gerem soluções e conhecimentos e integrá-las ao negócio. (competência: Saber mobilizar)	116
<b>Total</b>	<b>2420</b>

#### C4 vs C8

<b>Data</b>	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>272</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2420</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>237</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2420</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,112396694
Group 2 Proportion	0,097933884
Difference in Two Proportions	0,01446281
Average Proportion	0,105165289
<b>Z Test Statistic</b>	<b>1,639976943</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,1010</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

C4 vs C1

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>272</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2420</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>223</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2420</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,112396694
Group 2 Proportion	0,09214876
Difference in Two Proportions	0,020247934
Average Proportion	0,102272727
<b>Z Test Statistic</b>	<b>2,324455685</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,0201</b>
<b>Reject the null hypothesis</b>	

## C1 vs C6

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	223
Sample Size	2420
Group 2	
Number of Items of Interest	211
Sample Size	2420

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,09214876
Group 2 Proportion	0,087190083
Difference in Two Proportions	0,004958678
Average Proportion	0,089669421
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,603721741</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,5460
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

## C1 vs C13

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	223
Sample Size	2420
Group 2	
Number of Items of Interest	208
Sample Size	2420

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,09214876
Group 2 Proportion	0,085950413
Difference in Two Proportions	0,006198347
Average Proportion	0,089049587
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,757016343</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,4490</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

### C1 vs C11

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>223</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2420</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>164</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2420</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,09214876
Group 2 Proportion	0,067768595
Difference in Two Proportions	0,024380165
Average Proportion	0,079958678
<b>Z Test Statistic</b>	<b>3,126747868</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,0018</b>
<b>Reject the null hypothesis</b>	

## C11 vs C12

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	164
Sample Size	2420
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	159
Sample Size	2420

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,067768595
Group 2 Proportion	0,065702479
Difference in Two Proportions	0,002066116
Average Proportion	0,066735537
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,287982686</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,7734
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

## C11 vs C2

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	164
Sample Size	2420
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	158
Sample Size	2420

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,067768595
Group 2 Proportion	0,065289256
Difference in Two Proportions	0,002479339
Average Proportion	0,066528926
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,346077115</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,7293</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

C11 vs C10

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>164</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2420</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>156</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2420</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,067768595
Group 2 Proportion	0,06446281
Difference in Two Proportions	0,003305785
Average Proportion	0,066115702
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,462773478</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,6435</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

## C11 vs C9

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	164
Sample Size	2420
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	150
Sample Size	2420

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,067768595
Group 2 Proportion	0,061983471
Difference in Two Proportions	0,005785124
Average Proportion	0,064876033
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,817012343</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,4139
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

## C11 vs C9

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
<b>Group 1</b>	
Number of Items of Interest	164
Sample Size	2420
<b>Group 2</b>	
Number of Items of Interest	150
Sample Size	2420

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,067768595
Group 2 Proportion	0,061983471
Difference in Two Proportions	0,005785124
Average Proportion	0,064876033
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,817012343</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,4139</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

C11 vs C5

Data	
<b>Hypothesized Difference</b>	<b>0</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0,05</b>
<b>Group 1</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>164</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2420</b>
<b>Group 2</b>	
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>129</b>
<b>Sample Size</b>	<b>2420</b>

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,067768595
Group 2 Proportion	0,053305785
Difference in Two Proportions	0,01446281
Average Proportion	0,06053719
<b>Z Test Statistic</b>	<b>2,109572415</b>

Two-Tail Test	
<b>Lower Critical Value</b>	<b>-1,9600</b>
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1,9600</b>
<b>p-Value</b>	<b>0,0349</b>
<b>Reject the null hypothesis</b>	

## C5 vs C3

Data	
Hypothesized Difference	0
Level of Significance	0,05
Group 1	
Number of Items of Interest	129
Sample Size	2420
Group 2	
Number of Items of Interest	116
Sample Size	2420

Intermediate Calculations	
Group 1 Proportion	0,053305785
Group 2 Proportion	0,047933884
Difference in Two Proportions	0,005371901
Average Proportion	0,050619835
<b>Z Test Statistic</b>	<b>0,852393704</b>

Two-Tail Test	
Lower Critical Value	-1,9600
Upper Critical Value	1,9600
<i>p</i> -Value	0,3940
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO 1

Prezado/a estudante, este questionário integra uma pesquisa de mestrado que discute se existe ou não carência de profissionais de “média gerência” no mercado brasileiro.

A “média gerência” é representada por profissionais que estão em nível hierárquico intermediário em uma organização – exercem funções estratégicas dentro das empresas, acima do nível operacional, têm equipes funcionando sob sua supervisão e estão subordinados à alta direção.

Desde já, agradeço a atenção dedicada.

*Elsa Gutierrez*

Indique o setor em que você trabalha atualmente (ou de seu último trabalho).

Comércio e serviços	Indústria	Agronegócios
<input type="radio"/> Tecnologia da informação	<input type="radio"/> Bens de capital	<input type="radio"/> Agronegócios
<input type="radio"/> Engenharia e construção	<input type="radio"/> Energia, petróleo e gás	-
<input type="radio"/> Setor financeiro	<input type="radio"/> Bens de consumo	-
<input type="radio"/> Artes e cultura	<input type="radio"/> Mineração	-
<input type="radio"/> Telecomunicações	-	-
<input type="radio"/> Educação	-	-
<input type="radio"/> Logística, transporte e armazenagem	-	-
<input type="radio"/> Serviços (arquitetura, consultoria, advocacia etc)	-	-
<input type="radio"/> Varejo	-	-
<input type="radio"/> Esportes e recreação	-	-
<input type="radio"/> Saúde	-	-
<input type="radio"/> Turismo e Lazer	-	-

Indique o porte da empresa em que você trabalha (ou de seu último trabalho).

	Comércio e serviços	Indústria
Micro	<input type="radio"/> até 9 funcionários	<input type="radio"/> até 19 funcionários
Pequena	<input type="radio"/> de 10 a 49 funcionários	<input type="radio"/> de 20 a 99 funcionários
Média	<input type="radio"/> de 50 a 99 funcionários	<input type="radio"/> de 100 a 499 funcionários
Grande	<input type="radio"/> mais de 100 funcionários	<input type="radio"/> mais de 500 funcionários

Como são preenchidas as vagas para posições de média gerência na sua empresa?

*Enumere como (1) o modelo mais utilizado, (2) o modelo intermediário e (3) o modelo menos utilizado.*

- São dadas oportunidades aos funcionários que já trabalham na empresa (recrutamento interno)
- Os gestores utilizam seu network e/ou recebem indicações para escolher os profissionais
- As vagas são preenchidas por profissionais sem vinculação prévia com a empresa (recrutamento externo)

Da última vez que a empresa em que você trabalha precisou contratar um profissional de média gerência, qual foi o grau de dificuldade enfrentado para preencher a vaga?

- Muito fácil
- Fácil
- Um pouco difícil
- Muito difícil
- Não sei avaliar

De acordo com a sua percepção, assinale as principais dificuldades enfrentadas para a contratação de um profissional como esse. *(É possível assinalar mais de uma opção)*

- As empresas não definem claramente quais são as competências<sup>1</sup> desejadas nos profissionais que desejam contratar.
- As empresas não estão oferecendo um pacote de benefícios adequado às expectativas dos candidatos.
- As empresas não oferecem treinamento para capacitar quem já atua na empresa e poderia ser um bom candidato.
- As empresas não realizam um processo seletivo transparente.
- A empresa encontra-se geograficamente distante dos principais pólos econômicos.
- Os candidatos não possuem a experiência mínima necessária para a posição.
- Os candidatos não possuem a qualificação<sup>2</sup> necessária para a posição.
- Os candidatos não possuem os comportamentos, habilidades e/ou competências necessárias para a posição.
- Os profissionais estão muito exigentes na busca por um emprego.
- Os profissionais recrutados são, de modo geral, superqualificados.
- O mercado de trabalho encontra-se aquecido e não existem oferta de profissionais para a posição.

**Na primeira coluna**, assinale **5 aspectos** que você julga **importantes (i)** para um profissional que ocupa a posição de média gerência.

**Na segunda coluna**, assinale outros **5 aspectos** que você julga **escassos (e)** em profissionais que ocupam a posição de média gerência.

*(Pode haver coincidência entre aspectos importantes e escassos)*

i	e	
		Saber tratar a complexidade e a diversidade.
		Agir em tempo certo com visão sistêmica.
		Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais etc)
		Buscar parcerias e integrá-las ao negócio.
		Ouvir e comunicar-se eficientemente com os <i>stakeholders</i> <sup>3</sup> .
		Buscar constantemente seu desenvolvimento pessoal e técnico.
		Voltar-se para a preparação técnica e profissional das pessoas que orienta e para a formação de equipes de alta performance, motivando-as a melhorar seu desempenho e buscar o autodesenvolvimento.
		Avaliar as consequências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo (sociedade).
		Assumir riscos.
		Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.
		Ter clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage.
		Aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa possibilitando respostas mais eficientes.
		Coordenar e/ou acompanhar as atividades de sua área.
		Desenvolver mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução.
		Gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para a obtenção dos resultados desejados.
		Incentivar parceiros a gerar soluções e conhecimentos que se traduzam em resultados práticos para a organização.
		Atuar com foco no seu autodesenvolvimento e no de seus pares.
		Desenvolver relações estratégicas e utilizar redes de relacionamento (networks) na busca da maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros.
		Identificar informações relevantes a seu escopo de atuação, visando à geração de análises e comparações que possibilitem a mensuração de ganhos e perdas na tomada de decisões.
		Mobilizar diversos conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos ou demandas.

<sup>1</sup> A competência está relacionada a conhecimentos, habilidades e atitudes.

<sup>2</sup> Qualificação refere-se à formação acadêmica.

<sup>3</sup> Stakeholders são todos os profissionais envolvidos em um processo (clientes, fornecedores, empregadores, acionistas etc).



## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO 2

Prezado(a) estudante, este questionário integra uma pesquisa de mestrado que discute se existe ou não carência de profissionais qualificados de “média gerência” no mercado brasileiro.

A “média gerência” é representada por profissionais que estão em nível hierárquico intermediário em uma organização – têm equipes funcionando sob sua supervisão e estão subordinados à alta direção.

Desde já, agradeço a atenção dedicada.

*Elsa Gutierrez*

**1. Indique o setor em que você trabalha atualmente (ou de seu último trabalho).**

Comércio e serviços	Indústria	Agronegócios
<input type="radio"/> Tecnologia da informação	<input type="radio"/> Bens de capital	<input type="radio"/> Agronegócios
<input type="radio"/> Engenharia e construção	<input type="radio"/> Energia, petróleo e gás	-
<input type="radio"/> Setor financeiro	<input type="radio"/> Bens de consumo	-
<input type="radio"/> Artes e cultura	<input type="radio"/> Mineração	-
<input type="radio"/> Telecomunicações	-	-
<input type="radio"/> Educação	-	-
<input type="radio"/> Logística, transporte e armazenagem	-	-
<input type="radio"/> Serviços (arquitetura, consultoria, advocacia etc)	-	-
<input type="radio"/> Varejo	-	-
<input type="radio"/> Esportes e recreação	-	-
<input type="radio"/> Saúde	-	-
<input type="radio"/> Turismo e Lazer	-	-

**2. Indique o porte da empresa em que você trabalha (ou de seu último trabalho).**

	Comércio e serviços	Indústria
Micro	<input type="radio"/> até 9 funcionários	<input type="radio"/> até 19 funcionários
Pequena	<input type="radio"/> de 10 a 49 funcionários	<input type="radio"/> de 20 a 99 funcionários
Média	<input type="radio"/> de 50 a 99 funcionários	<input type="radio"/> de 100 a 499 funcionários
Grande	<input type="radio"/> mais de 100 funcionários	<input type="radio"/> mais de 500 funcionários

**3. Como são preenchidas as vagas para posições de média gerência na sua empresa? (Enumere, utilizando as três opções)**

- ( ) São dadas oportunidades aos funcionários que já trabalham na empresa (recrutamento interno)  
 ( ) Os gestores utilizam seu network e/ou recebem indicações para escolher os profissionais  
 ( ) As vagas são preenchidas por profissionais sem vinculação prévia com a empresa (recrutamento externo)

**4. Da última vez que a empresa em que você trabalha precisou contratar um profissional de média gerência, qual foi o grau de dificuldade enfrentado para preencher a vaga?**

- Muito fácil       Fácil       Um pouco difícil       Muito difícil
- Não sei avaliar

**5. De acordo com a sua percepção, assinale as principais dificuldades enfrentadas para a contratação de um profissional como esse. (É possível assinalar mais de uma opção)**

- As empresas não definem claramente quais são as competências<sup>1</sup> desejadas nos profissionais que desejam contratar.  
 As empresas não estão oferecendo um pacote de benefícios adequado às expectativas dos candidatos.  
 As empresas não oferecem treinamento para capacitar quem já atua na empresa e poderia ser um bom candidato.  
 As empresas não realizam um processo seletivo transparente.  
 A empresa encontra-se geograficamente distante dos principais pólos econômicos.  
 Os candidatos não possuem a experiência mínima necessária para a posição.  
 Os candidatos não possuem a qualificação<sup>2</sup> necessária para a posição.  
 Os profissionais estão muito exigentes na busca por um emprego.  
 Os profissionais recrutados são, de modo geral, superqualificados.  
 O mercado de trabalho encontra-se aquecido e não existe oferta de profissionais para a posição.

**6. Assinale 5 (cinco) competências<sup>2</sup> que você julga importantes para um profissional que ocupa a posição de média gerência.**

<input type="radio"/>	Saber tratar a complexidade e a diversidade ( <i>competência: saber agir</i> )
<input type="radio"/>	Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...) ( <i>competência: saber mobilizar</i> )
<input type="radio"/>	Saber buscar parcerias que gerem soluções e conhecimentos e integrá-los ao negócio ( <i>competência: saber mobilizar</i> )
<input type="radio"/>	Saber ouvir e se comunicar eficientemente com os <i>stakeholders</i> <sup>3</sup> ( <i>competência: saber comunicar</i> )
<input type="radio"/>	Buscar constantemente seu autodesenvolvimento pessoal e técnico ( <i>competência: saber aprender</i> )
<input type="radio"/>	Capacitar técnica e profissionalmente as pessoas sob sua gestão para a formação de equipes de alta performance ( <i>competência: gestão do conhecimento</i> )
<input type="radio"/>	Saber avaliar as consequências das decisões, identificando informações relevantes a seu escopo de atuação, visando a geração de análises e comparações que possibilitem a mensuração de ganhos e perdas nas tomadas de decisões ( <i>competência: saber assumir responsabilidades</i> )
<input type="radio"/>	Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades ( <i>competência: ter visão estratégica</i> )
<input type="radio"/>	Ter clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage ( <i>competência: ter visão estratégica</i> )
<input type="radio"/>	Aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa possibilitando respostas mais eficientes ( <i>competência: organização</i> )
<input type="radio"/>	Desenvolver mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução ( <i>competência: gestão de melhorias/ inovação</i> )
<input type="radio"/>	Desenvolver relações estratégicas e utilizar redes de relacionamento (networks) na busca da maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros ( <i>competência: relacionamento interpessoal</i> )
<input type="radio"/>	Mobilizar diversos conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos ou demandas ( <i>competência: multifuncionalidade</i> )

**7. Assinale 5 (cinco) competências que você julga escassas nos profissionais que ocupam a posição de média gerência no mercado.**

<input type="radio"/>	Saber tratar a complexidade e a diversidade ( <i>competência: saber agir</i> )
<input type="radio"/>	Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...) ( <i>competência: saber mobilizar</i> )
<input type="radio"/>	Saber buscar parcerias que gerem soluções e conhecimentos e integrá-los ao negócio ( <i>competência: saber mobilizar</i> )
<input type="radio"/>	Saber ouvir e se comunicar eficientemente com os <i>stakeholders</i> ( <i>competência: saber comunicar</i> )
<input type="radio"/>	Buscar constantemente seu autodesenvolvimento pessoal e técnico ( <i>competência: saber aprender</i> )
<input type="radio"/>	Capacitar técnica e profissionalmente as pessoas sob sua gestão para a formação de equipes de alta performance ( <i>competência: gestão do conhecimento</i> )
<input type="radio"/>	Saber avaliar as consequências das decisões, identificando informações relevantes a seu escopo de atuação, visando a geração de análises e comparações que possibilitem a mensuração de ganhos e perdas nas tomadas de decisões ( <i>competência: saber assumir responsabilidades</i> )
<input type="radio"/>	Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades ( <i>competência: ter visão estratégica</i> )
<input type="radio"/>	Ter clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage ( <i>competência: ter visão estratégica</i> )
<input type="radio"/>	Aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa possibilitando respostas mais eficientes ( <i>competência: organização</i> )
<input type="radio"/>	Desenvolver mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução ( <i>competência: gestão de melhorias/ inovação</i> )
<input type="radio"/>	Desenvolver relações estratégicas e utilizar redes de relacionamento (networks) na busca da maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros ( <i>competência: relacionamento interpessoal</i> )
<input type="radio"/>	Mobilizar diversos conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos ou demandas ( <i>competência: multifuncionalidade</i> )

3. Stakeholders: todos os profissionais e empregados envolvidos em um processo (clientes, fornecedores, empregadores, acionistas...)



## APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO 3

Prezado(a) estudante, este questionário integra uma pesquisa de mestrado que discute se existe ou não carência de profissionais qualificados de “média gerência” no mercado brasileiro.

A “média gerência” é representada por profissionais que estão em nível hierárquico intermediário em uma organização – têm equipes funcionando sob sua supervisão e estão subordinados à alta direção.

Desde já, agradeço a atenção dedicada.

*Elsa Gutierrez*

### 1. Indique o setor em que você trabalha atualmente (ou de seu último trabalho).

Comércio e serviços	Indústria	Agronegócios
<input type="radio"/> Tecnologia da informação	<input type="radio"/> Bens de capital	<input type="radio"/> Agronegócios
<input type="radio"/> Engenharia e construção	<input type="radio"/> Energia, petróleo e gás	-
<input type="radio"/> Setor financeiro	<input type="radio"/> Bens de consumo	-
<input type="radio"/> Artes e cultura	<input type="radio"/> Mineração	-
<input type="radio"/> Telecomunicações	-	-
<input type="radio"/> Educação	-	-
<input type="radio"/> Logística, transporte e armazenagem	-	-
<input type="radio"/> Serviços (arquitetura, consultoria, advocacia etc)	-	-
<input type="radio"/> Varejo	-	-
<input type="radio"/> Esportes e recreação	-	-
<input type="radio"/> Saúde	-	-
<input type="radio"/> Turismo e Lazer	-	-

### 2. Indique o porte da empresa em que você trabalha (ou de seu último trabalho).

	Comércio e serviços	Indústria
Micro	<input type="radio"/> até 9 funcionários	<input type="radio"/> até 19 funcionários
Pequena	<input type="radio"/> de 10 a 49 funcionários	<input type="radio"/> de 20 a 99 funcionários
Média	<input type="radio"/> de 50 a 99 funcionários	<input type="radio"/> de 100 a 499 funcionários
Grande	<input type="radio"/> mais de 100 funcionários	<input type="radio"/> mais de 500 funcionários

### 3. Assinale o modelo comumente adotado em sua empresa para contratação de profissionais de média gerência: *(Caso entenda necessário, é possível assinalar mais de uma opção)*

- São dadas oportunidades aos funcionários que já trabalham na empresa (recrutamento interno)
- Os gestores utilizam seu network e/ou recebem indicações para escolher os profissionais
- As vagas são preenchidas por profissionais sem vinculação prévia com a empresa (recrutamento externo)
- Outros \_\_\_\_\_

### 4. De acordo com a sua percepção, assinale as principais dificuldades enfrentadas para a contratação de um profissional como esse. *(É possível assinalar mais de uma opção)*

- As empresas não definem claramente quais são as competências<sup>1</sup> desejadas nos profissionais que desejam contratar.
- As empresas não estão oferecendo um pacote de benefícios adequado às expectativas dos candidatos.
- As empresas não oferecem treinamento para capacitar quem já atua na empresa e poderia ser um bom candidato.
- As empresas não realizam um processo seletivo transparente.
- A empresa encontra-se geograficamente distante dos principais pólos econômicos.
- Os candidatos não possuem a experiência mínima necessária para a posição.
- Os candidatos não possuem as competências<sup>1</sup> necessárias para a posição.
- Os candidatos não possuem a qualificação<sup>2</sup> necessária para a posição.
- Os profissionais estão muito exigentes na busca por um emprego.
- Os profissionais recrutados são, de modo geral, superqualificados.
- O mercado de trabalho encontra-se aquecido e não existe oferta de profissionais para a posição.
- Outros \_\_\_\_\_

1. Competência: está relacionada a conhecimentos, habilidades e atitudes.

2. Qualificação: se refere à formação acadêmica.

**5. Assinale 5 (cinco) competências que você julga importantes para um profissional que ocupa a posição de média gerência.**

<input type="radio"/>	Saber tratar a complexidade e a diversidade ( <i>competência: saber agir</i> )
<input type="radio"/>	Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...) ( <i>competência: saber mobilizar</i> )
<input type="radio"/>	Saber buscar parcerias que gerem soluções e conhecimentos e integrá-los ao negócio ( <i>competência: saber mobilizar</i> )
<input type="radio"/>	Saber ouvir e se comunicar eficientemente com os <i>stakeholders</i> <sup>3</sup> ( <i>competência: saber comunicar</i> )
<input type="radio"/>	Buscar constantemente seu autodesenvolvimento pessoal e técnico ( <i>competência: saber aprender</i> )
<input type="radio"/>	Capacitar técnica e profissionalmente as pessoas sob sua gestão para a formação de equipes de alta performance ( <i>competência: gestão do conhecimento</i> )
<input type="radio"/>	Saber avaliar as consequências das decisões, identificando informações relevantes a seu escopo de atuação, visando a geração de análises e comparações que possibilitem a mensuração de ganhos e perdas nas tomadas de decisões ( <i>competência: saber assumir responsabilidades</i> )
<input type="radio"/>	Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades ( <i>competência: ter visão estratégica</i> )
<input type="radio"/>	Ter clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage ( <i>competência: ter visão estratégica</i> )
<input type="radio"/>	Aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa possibilitando respostas mais eficientes ( <i>competência: organização</i> )
<input type="radio"/>	Desenvolver mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução ( <i>competência: gestão de melhorias/ inovação</i> )
<input type="radio"/>	Desenvolver relações estratégicas e utilizar redes de relacionamento (networks) na busca da maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros ( <i>competência: relacionamento interpessoal</i> )
<input type="radio"/>	Mobilizar diversos conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos ou demandas ( <i>competência: multifuncionalidade</i> )

**6. Assinale 5 (cinco) competências que você julga escassas nos profissionais que ocupam a posição de média gerência no mercado.**

<input type="radio"/>	Saber tratar a complexidade e a diversidade ( <i>competência: saber agir</i> )
<input type="radio"/>	Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...) ( <i>competência: saber mobilizar</i> )
<input type="radio"/>	Saber buscar parcerias que gerem soluções e conhecimentos e integrá-los ao negócio ( <i>competência: saber mobilizar</i> )
<input type="radio"/>	Saber ouvir e se comunicar eficientemente com os <i>stakeholders</i> ( <i>competência: saber comunicar</i> )
<input type="radio"/>	Buscar constantemente seu autodesenvolvimento pessoal e técnico ( <i>competência: saber aprender</i> )
<input type="radio"/>	Capacitar técnica e profissionalmente as pessoas sob sua gestão para a formação de equipes de alta performance ( <i>competência: gestão do conhecimento</i> )
<input type="radio"/>	Saber avaliar as consequências das decisões, identificando informações relevantes a seu escopo de atuação, visando a geração de análises e comparações que possibilitem a mensuração de ganhos e perdas nas tomadas de decisões ( <i>competência: saber assumir responsabilidades</i> )
<input type="radio"/>	Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades ( <i>competência: ter visão estratégica</i> )
<input type="radio"/>	Ter clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage ( <i>competência: ter visão estratégica</i> )
<input type="radio"/>	Aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa possibilitando respostas mais eficientes ( <i>competência: organização</i> )
<input type="radio"/>	Desenvolver mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução ( <i>competência: gestão de melhorias/ inovação</i> )
<input type="radio"/>	Desenvolver relações estratégicas e utilizar redes de relacionamento (networks) na busca da maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros ( <i>competência: relacionamento interpessoal</i> )
<input type="radio"/>	Mobilizar diversos conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos ou demandas ( <i>competência: multifuncionalidade</i> )

3. Stakeholders: todos os profissionais e empregados envolvidos em um processo (clientes, fornecedores, empregadores, acionistas...)

**7.** Da última vez que a empresa em que você trabalha precisou contratar um profissional de média gerência, qual foi o grau de dificuldade enfrentado para preencher a vaga?

- Muito fácil     
  Fácil     
  Um pouco difícil     
  Muito difícil  
 Não sei avaliar

**8.** Quando a empresa em que você trabalha não consegue encontrar o profissional mais adequado para uma vaga em aberto quais são as soluções comumente empregadas para contornar o problema?  
*(Assinale apenas uma opção, a mais comumente adotada)*

- Contrata-se um profissional (mesmo que não o mais adequado) e investe-se em treinamento e capacitação.  
 Investe-se em capacitação de profissionais que já atuam na empresa, buscando prepará-lo para uma nova posição.  
 Buscam-se profissionais qualificados de outras empresas.  
 As competências previamente definidas são revisadas e reinicia-se o processo de recrutamento.  
 Outro \_\_\_\_\_

**9.** Qual é o impacto para o negócio de sua empresa quando não se consegue o profissional mais adequado para um cargo de média gerência?

- Alto impacto.  
 Médio impacto.  
 Baixo impacto.  
 Nenhum impacto.  
 Não sei avaliar

**10.** Você ocupa um cargo de gestão em sua empresa?

- Sim  
 Não

**11.** Se você fosse o responsável pelo recrutamento de profissionais para a empresa em que atua, quais seriam as suas sugestões para o aprimoramento do processo de seleção de profissionais que ocupam média gerência?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---