

# COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS LÍDERES DE PRODUÇÃO DE EMPRESA DO RAMO CERÂMICO

Dora Maria de Oliveira<sup>1</sup>  
Nívea Maria Fraga Rocha<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como propósito analisar as competências essenciais requeridas aos coordenadores e supervisores de produção de uma empresa nacional do ramo cerâmico, verificando o grau de alinhamento e articulações entre as competências essenciais pesquisadas e as estratégias da organização. A metodologia utilizada foi o Estudo de Caso, exploratório, e a coleta de dados através de entrevista semi-estruturada. A amostra constituiu-se de treze líderes de produção. A análise dos dados ocorreu de forma qualitativa e descritiva. Nos resultados, advindos do estudo, identificaram-se quinze competências essenciais dos líderes de produção. A pesquisa assinalou que as estratégias da empresa não estão alinhadas na totalidade com as competências essenciais dos líderes e existem alguns fatores que interferem no desenvolvimento destas competências.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências. Líderes de Produção. Revestimentos Cerâmicos.

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the core competencies required for managers and supervisors of production of a national company's ceramic industry by checking the degree of alignment and linkages between basic skills and researched the organization's strategies. The methodology was case study, exploratory, and data collection through semi-structured. The sample consisted of thirteen leaders of production. Data analysis occurred in a qualitative and descriptive. The results, arising from the study, we identified fifteen core competencies of leaders of production. The research indicated that the company's strategies are not fully aligned with the core competencies of leaders and there are some factors that influenced the development of these skills.

**KEYWORDS:** Core Competence. Leaders were in Production. Ceramics Industry.

<sup>1</sup> Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pela Fundação Visconde de Cairu – FVC, 2010. Especialista em Psicologia Organizacional - UNIFACS, 2008. Especialista em Gestão de Pessoas – UFBA, 2006. Graduada em ADMINISTRAÇÃO - Centro Universitário do Triângulo, 2002. Atualmente é coordenadora de recursos humanos - Eliane S/A revestimentos cerâmicos - indústria de revestimentos cerâmicos, unidade de Camaçari/Ba. Tem 18 anos de experiência em todos os sistemas e sub-sistemas de Recursos Humanos. [doramoliveira@hotmail.com](mailto:doramoliveira@hotmail.com)

<sup>2</sup> Dr<sup>a</sup>. em Educação – Universidade Autônoma de Barcelona/Espanha, 2000. Mestre em Educação – Universidade Federal da Bahia, 1996. Prof<sup>a</sup> da Faculdade de Educação da UFBA (aposentada). Prof<sup>a</sup> Titular do Mestrado Multidisciplinar em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social -Fundação Visconde de Cairu (FVC) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu (CEPPEV) – a partir de 2000; Avaliadora *ad hoc* do Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP/MEC - a partir de 2000. [niveafragarocha@gmail.com](mailto:niveafragarocha@gmail.com) - [nivea\\_rocha@uol.com.br](mailto:nivea_rocha@uol.com.br)

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário competitivo contemporâneo tem sido regido pela globalização dos mercados, pela inovação tecnológica e pela concorrência acirrada por preços baixos e alta qualidade, a fim de atender às exigências do consumidor final. Essa evolução transformou a sociedade humana. De acordo com Bendaly (1998) mudaram as pessoas e suas relações; mudaram as organizações, suas estruturas e ambientes nos quais estão inseridas; e mudaram, principalmente, os anseios da sociedade.

As mudanças passaram a exigir das organizações novas abordagens em relação ao mundo, principalmente a partir do consenso de que o maior patrimônio das organizações e seu diferencial competitivo estão nas pessoas que as compõem. E diante das pressões advindas de um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações começaram a centrar sua atenção na gestão de pessoas, na medida em que esta afeta diretamente a própria capacidade de sobrevivência da empresa (HIPÓLITO, 2000).

O desafio das organizações passou a ser a formação de equipes autogerenciadas, capazes de assumir iniciativas, promover mudanças e aperfeiçoar produtos e processos e, principalmente, com competências para gerir pessoas. Assim, as competências dos Colaboradores vêm ganhando dimensão cada vez mais abrangente e as tradicionais metas financeiras tendem a ser substituídas por estratégias não-lineares que, por sua vez, dependem cada vez mais das competências individuais dos trabalhadores (ZARIFIAN, 2001). Isso não significa que práticas tradicionais de formulação estratégica precisam ser abandonadas, mas que os modelos tradicionais (cenários, definição da missão, dos objetivos e das metas) devem ser repensados e apoiados por eficiente sistema de gestão de pessoas.

A importância deste estudo prende-se ao fato de que os avanços tecnológicos na área industrial do ramo cerâmico, exigem dos líderes a atualização contínua, a busca de aperfeiçoamento e a incorporação dos novos conhecimentos. As competências figuram no mundo do trabalho como importante avanço em busca da qualidade e da produtividade.

O presente artigo tem como objetivo geral analisar as competências essenciais requeridas aos líderes de produção da Empresa do Ramo Cerâmico; identificar o grau de alinhamento entre estas, as competências organizacionais e as estratégias competitivas da empresa. Como objetivos específicos, pretende-se: levantar o posicionamento dos administradores da Empresa do Ramo Cerâmico quanto às competências essenciais aos líderes de produção; e identificar as competências individuais dos líderes de produção em articulação

com as competências organizacionais, a fim de maximizar o desempenho profissional do próprio líder.

A metodologia utilizada foi o Estudo de Caso, de natureza exploratória, qualitativa e descritiva, pesquisa bibliográfica e documental envolvendo, principalmente, editais e relatórios institucionais. Como instrumento de coleta de dados e informações foi utilizada a entrevista semi-estruturada, realizadas no local de trabalho, a partir de uma amostra representada por treze líderes de produção de uma Empresa do Ramo Cerâmico (YIN, 2001; GIL, 2004; E OUTROS). As falas foram identificadas por códigos, para manter o sigilo dos sujeitos da pesquisa, procedendo-se à análise de conteúdo (BARDIN, 2004). Optou-se por delimitar o estudo aos 100% dos líderes da unidade, representados por coordenadores e supervisores de produção. A empresa em análise está sediada na Região Metropolitana de Salvador e sua política de qualidade busca não só atender as normas e legislação vigentes, mas também às necessidades dos clientes, funcionários, saúde, segurança e meio ambiente. Possui 480 funcionários e contribui substancialmente para o desenvolvimento da região.

O artigo está estruturado em duas seções: a primeira apresenta a Gestão de Pessoas e Competências Individuais e Profissionais; e a segunda, as Competências Essenciais da Empresa do Ramo Cerâmico. Por fim, a conclusão.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PROFISSIONAIS**

A discussão sobre competências tem assumido lugar de destaque no debate contemporâneo sobre gestão de pessoas e excelência organizacional, representando características possíveis de serem verificadas nas pessoas, que viabilizam uma *performance* de qualidade articuladas às exigências do trabalho. Existe, teoricamente, uma variedade de abordagens e interpretações sobre competência, em busca de consolidação do seu conceito.

Competência é vista por Ruas (2002) como conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas em cada função organizacional. Representa o somatório de competências técnicas (conhecimentos) e competências comportamentais (habilidades e atitudes).

Zarifian (2001) parte do pressuposto de que num ambiente dinâmico e competitivo não é possível considerar o trabalho como apenas um conjunto de tarefas a serem desempenhadas mecanicamente. Para o autor, competência significa “[...] assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular” (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

Nesta perspectiva, as responsabilidades estão articuladas ao cargo, enquanto que as competências necessárias ao profissional para assumir o cargo, são representadas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.). O “C” representa o Conhecimento Técnico, assuntos ou instrumentos que o funcionário deve dominar para desempenhar, com excelência, suas atividades; o “H”, envolve habilidades pessoais; saber fazer (aptidões individuais); e o “A”, as atitudes, posturas, maneira de ser ou reações do profissional frente ao cotidiano empresarial, que exige conhecimentos técnicos e habilidades para lidar com pessoas.

Duas vertentes podem ser consideradas no que se refere à competência: a primeira, a partir do significado, recebendo a denominação de competências individuais; e a segunda, de competências profissionais. Parry (1988) apud Wood e Picarelli (1999, p. 126) consideram as competências individuais como:

[...] o agrupamento de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser, querer fazer), correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém. Relacionam-se com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Percebe-se que as competências individuais seriam um aglomerado de conhecimento, qualificação, atribuições, *performance*, desempenho, entre outros, podendo ser medida, e de certa forma aperfeiçoada, através de treinamentos e desenvolvimento.

Neste contexto, competência assume poder de decisão e de participação nas questões estratégicas da empresa quando se refere à capacidade da pessoa de tomar iniciativas além das prescritas, sendo capaz de não só compreender, mas de dominar situações profissionais novas, devendo ser valorizada e reconhecida (ZARIFIAN, 2001). Nesse processo é necessário desenvolver clima institucional que possibilite e incentive a aprendizagem organizacional, essencial no desenvolvimento da competência individual, sendo preciso conceituá-la também como “entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

A competência profissional é vista por Zarifian (2001, p. 66), como:

[...] 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 validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Percebe-se que o conceito acima indica claramente a mudança da qualificação requerida para o exercício de uma atividade específica, que se restringia às questões técnicas, para uma exigência mais ampla decorrente de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho.

Hamel e Prahalad (1995) acreditam que as competências organizacionais são constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e que consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando em sua *performance* e transformando-a em uma vantagem competitiva.

A competência essencial é vista como

[...] um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada [...]. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia [...] Competências essenciais são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar pelas fronteiras organizacionais. (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 233-234).

Partindo desse conceito, é pouco provável que uma competência essencial “se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 234). Logo, é necessário que a empresa identifique e desenvolva competências para todos os níveis e setores da organização e não somente para setores-chave, tais como pesquisa e desenvolvimento, *marketing* e vendas, setores antes considerados a razão de ser dos planejamentos estratégicos. Por outro lado, definir competências em todas as áreas da empresa e não integrá-las pode gerar apenas lista de habilidades específicas para as equipes.

A contribuição de um modelo baseado em competências para o desenvolvimento de diferenciais competitivos, na visão de Bose (2004) “pauta-se na possibilidade que ele abre para a promoção de um alinhamento das competências individuais à estratégia organizacional”. Ainda para o autor, a empresa mobiliza competências organizacionais, que constituem seu diferencial competitivo e vão determinar as competências individuais.

Na visão de Ruas (2002) as competências devem ser parte integrante da estratégia de negócios, sendo necessárias para a obtenção do sucesso, a participação de todas as esferas da organização, respeitando os princípios de incentivo ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas, criando uma cultura forte, que pressupõe o comprometimento dos colaboradores com o objetivo organizacional.

Fleury e Fleury (2008) afirmam que, a competência para a formulação de estratégias a partir das competências organizacionais é a mais importante para as empresas num contexto de alta competitividade como o que caracteriza os mercados atuais.

Na concepção de Rocha Neto (2004), as competências podem ser gerenciais, técnicas e sociais. A competência gerencial é a capacidade de identificar problemas e oportunidades, e de organizar e mobilizar os recursos disponíveis para resolvê-los. As competências técnicas

são fundadas nos conhecimentos sistematizados e tangíveis, mais fáceis de aprender e imitar. E as competências sociais referem-se às capacidades de pedir, doar e oferecer, colocando-se como possibilidade para outros, seduzir, perdoar e recusar com dignidade, respeito e afeto. Compreendem principalmente a capacidade de escutar ativamente, indagar, prometer e cumprir com responsabilidade, emitir juízos com fundamentos, ensejar enfoques múltiplos, além da apreciação de questões relevantes, com base em diferentes pontos de vista.

Desta forma compreende-se que o conceito de competência, nos últimos anos, tem demandado uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades. Por outro lado, as organizações também apresentam suas demandas e suas competências essenciais. Oliveira (1999, p. 29) afirma que “o sucesso da empresa é consequência de sua habilidade no desenvolvimento contínuo de competências essenciais que irão sustentar sua competitividade ao longo do tempo”. Assim a empresa deve descobrir, desenvolver, compartilhar e atualizar o conhecimento que sustenta as atuais/futuras competências essenciais.

Nesta perspectiva, entende-se que a liderança exerce um papel fundamental na formação das competências essenciais, de certo modo, são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois, a organização é um ser vivo, dotado de pessoas dos mais diferentes tipos. Isso porque, segundo Dubrin (2006), liderança é tida como a habilidade de inspirar confiança entre as pessoas. De fato, os líderes influenciam seguidores. Apesar de a liderança ser importante para a gerência e estreitamente relacionada a ela, liderança e gerência não tem os mesmo conceitos.

Gerenciamento lida com a complexidade e requer a preservação da ordem e da consistência. A liderança, por sua vez, lida com as mudanças em um mundo competitivo, rapidamente mutante. Dessa forma, os líderes eficazes lidam com as mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão.

Os líderes possuem a habilidade de solucionar problemas antes que ocorram, antecipam soluções e perseveram até que eles estejam resolvidos. Nos processos produtivos os líderes demonstram imaginação, criatividade e uma disposição para experimentar métodos ainda não provados. A competência técnica profissional, ou conhecimento da atividade, é requisito essencial para a eficácia da liderança (DUBRIN, 2006).

Conclui-se, retomando a argumentação desenvolvida ao longo dessa discussão, que as competências individuais, essenciais e organizacionais, assim como, a formulação das

estratégias organizacionais, tornam-se necessárias para as empresas num contexto de alta competitividade como o que caracteriza os mercados atuais.

### **3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA EMPRESA DO RAMO CERÂMICO**

Para facilitar a identificação das competências essenciais dos líderes de produção da empresa estudada e proceder à análise dos dados e informações, esta seção foi dividida em quatro partes: a) perfil profissional dos atores da pesquisa; b) levantamento das competências essenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes); c) fatores que interferem no desenvolvimento das competências essenciais dos líderes de produção; d) contribuições da empresa para o desenvolvimento das competências essenciais.

A análise do perfil dos líderes de produção revelou que: todos são do sexo masculino; possuem idade entre 27 e 40 anos; 61% possui nível superior, sendo que 39% tem ensino médio. Nota-se, que a formação acadêmica mostra equilíbrio entre as áreas do conhecimento, 39% dos entrevistados possuem formação na área técnica, e 46%, na área de gestão. Na questão da “escolaridade” nota-se que a empresa não emprega rigor na definição dos requisitos de acesso aos cargos de liderança, uma vez que 39% destes profissionais possui ensino médio ou curso técnico profissionalizante.

Destaca-se também o tempo de experiência na empresa e no cargo, pois a maioria dos líderes de produção possui mais de 07 anos de experiência, o que identifica a importância e a valorização dada pela organização, à experiência de trabalho do profissional. Uma das políticas de recursos humanos da empresa é privilegiar o recrutamento e a seleção interna, identificando e aproveitando os talentos internos.

A pesquisa documental mostrou que este resultado é representado fortemente pelos funcionários com maior tempo de empresa e idade, na grande maioria foram recrutados para cargos operacionais e ao longo do tempo foram promovidos, considerando apenas a experiência na função e merecimento.

As principais atividades dos líderes de produção é assegurar o cumprimento das metas de produção, dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazos estabelecidos pela empresa, para atendimento eficaz dos clientes, além de buscar o aperfeiçoamento e desenvolvimento da equipe de trabalho (ZARIFIAN, 2001).

Notadamente, as atividades vinculadas ao aumento da produtividade foram apontadas em maior número, enquanto as atividades relacionadas à melhoria da qualidade de vida foram

menos citadas. No entanto, sabe-se que o papel do líder possui um universo muito mais abrangente, enquanto condutor das interações sociais e educativas (DUBRIN, 2006).

Os resultados encontrados na pesquisa, em relação aos principais conhecimentos necessários para os líderes de produção foram: conhecimento técnico em fabricação de cerâmica, planejamento e controle de produção, rotinas do processo de produção, gestão de pessoas, segurança do trabalho, indicadores de produção, sistema da qualidade, manutenção de máquinas e equipamentos, sistema geral de informação. Observa-se, através deste resultado, a valorização das competências técnicas, no entanto, as competências humanas são imprescindíveis e preciosas para o sucesso das pessoas e das próprias empresas (BOSE, 2004).

As habilidades necessárias de maior destaque foram: soluções para os problemas de produção; antecipar os problemas da fábrica; ter um bom relacionamento com a equipe; trabalho em equipe; capacidade de comunicar de forma adequada; criar ambiente de respeito e confiança; ser capaz de motivar a equipe; saber ouvir os funcionários; e treinar equipes de trabalho. Este resultado revela que os líderes de produção consideram as pessoas importantes para o desenvolvimento e qualidade dos serviços, assim como, a disposição para coordenar interesses em prol do resultado conjunto (BOSE, 2004).

As atitudes com maiores citações foram: comprometimento com resultado; rapidez na solução dos problemas; pró-atividade; firmeza nas decisões; redução dos gastos; responsabilidade, disciplina e senso de justiça; atendimento ao cliente; assumir desafios; e ética nos relacionamentos.

A pesquisa revelou que o líder de produção deve voltar suas competências para o domínio das ferramentas do gerenciamento da produção. No entanto, é fundamental que as organizações enxerguem com clareza o futuro do gerenciamento humano, criando as condições necessárias para dar sustentação às transformações desejadas, de forma a possibilitar a adoção de atitudes proativas alinhadas a estes tempos de mudanças (ZARIFIAN, 2001).

Partindo do conceito de competência apresentado na literatura estudada, Bose (2004) afirma que focalizando as dimensões do conhecimento, habilidade e atitudes, chega-se às competências essenciais, as quais proporcionam um diferencial competitivo para a organização, relevância e significado para a vida profissional. Colaborando com esta afirmação, cabe destacar as citações dos entrevistados com referência as competências

necessárias a um líder de produção. A tabela abaixo foi elaborada para melhor visualização das respostas obtidas.

**TABELA 1 – COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES DE PRODUÇÃO**

| Nº | Competências  | Frequência |
|----|---|------------|
| 1  | Competência técnica                                   | 8          |
| 2  | Compromisso com o resultado                           | 7          |
| 3  | Domínio da produção (pessoas, equipamentos, produtos) | 6          |
| 4  | Analisar e solucionar os problemas com rapidez        | 6          |
| 5  | Trabalhar em equipe                                   | 5          |
| 6  | Bom relacionamento Interpessoal                       | 4          |
| 7  | Determinação  | 4          |
| 8  | Saber comunicar                                       | 4          |
| 9  | Planejamento  | 4          |
| 10 | Organização das atividades diárias                    | 3          |
| 11 | Motivação para o trabalho                             | 3          |
| 12 | Visão sistêmica do negócio                            | 2          |
| 13 | Responsabilidade                                      | 2          |
| 14 | Saber interagir com o grupo                           | 1          |
| 15 | Saber delegar atividades ao liderados                 | 1          |

Fonte: Dados levantados pela Pesquisadora (2010)

A partir desses resultados observou-se que os líderes de produção pontuaram a *competência técnica* (8 citações) como a principal para os líderes de produção. O segundo lugar está o *Compromisso com resultado* (7 citações): os sujeitos destacam, na sequência, *domínio da produção*, *analisar e solucionar os problemas com rapidez* (6 citações); *trabalhar em equipe* (5 citações); *ter bom relacionamento interpessoal*, *determinação*, *saber comunicar e planejamento* (4 citações); *organização das atividades e motivação para o trabalho* (3 citações); *visão sistêmica e responsabilidade* (2 citações); e em último lugar os líderes de produção indicaram o *saber interagir com o grupo e saber delegar atividades aos liderados* (1 citação). Os resultados mostram uma congruência nas variáveis das competências necessárias para os líderes de produção em relação aos obtidos nas variáveis dos conhecimentos, habilidades e atitudes, apresentadas anteriormente.

A amplitude das competências essenciais apontadas neste trabalho confirma a demanda por parte da empresa, por profissionais com perfil cada vez mais polivalente e

multifuncional, portadores de vários conhecimentos, habilidades e atitudes. No entanto percebe-se que é importante que as organizações reconheçam que o ser humano é muito mais complexo do que um conjunto de saberes, sendo necessária a identificação dos diferentes elementos implicados nesta complexidade (MORIN, 1991).

Quando questionados se as competências que os coordenadores e supervisores de produção possuem são suficientes para atender ao perfil de liderança exigido pela empresa, 100% dos entrevistados responderam que sim, no entanto, cabe transcrever alguns depoimentos dos entrevistados que indicam insuficiência no atendimento do perfil.

*Acredito que atenda sim, mas de forma parcial, quando se trata de toda a fábrica alguns setores, e conseqüentemente alguns líderes necessitam desenvolver a competência "atitude" (ED).*

*A competência técnica sim, mas as competências de gestão, como por exemplo, o planejamento e organização da produção, penso que ainda precisa ser desenvolvida em alguns líderes (EJ).*

O resultado da pesquisa apontou que na visão dos entrevistados, as estratégias da empresa não estão alinhadas na totalidade com as competências das lideranças, houve quatro depoimentos parcialmente negativos, o que corresponde a 30,77% dos entrevistados. Os depoimentos transcritos a seguir comprovam o resultado:

*Acho que não esta totalmente alinhada, penso que os líderes de produção deveriam participar mais das estratégias da empresa (EE).*

*Sim, mas falta melhorar o alinhamento das pessoas com o contexto geral da fábrica (EI).*

*Está alinhada parcialmente, quando imaginamos a estratégia de maneira generalizada, ou seja, as decisões, mudanças, etc., acho que poderia envolver mais as lideranças nestas questões (EG).*

Observa-se nos depoimentos que os líderes apontam que a participação e envolvimento deles no processo de formação das estratégias empresariais ainda são insuficientes. Segundo Fleury e Fleury (2001b) a lógica para o alinhamento consiste na análise das necessidades e do negócio da empresa. Ela precisa explorar e desenvolver suas competências essenciais de maneira consistente com as estratégias empresariais definidas.

Conforme visto, o sucesso da empresa é conseqüência de sua habilidade no desenvolvimento contínuo de competências essenciais, que irão sustentar sua competitividade

ao longo do tempo. Assim, a empresa deve descobrir, desenvolver, compartilhar e atualizar o conhecimento, para sustentar as atuais e futuras competências essenciais.

O resultado encontrado na pesquisa sobre os fatores que interferem no desenvolvimento das competências essenciais dos líderes de produção foram: Quatro dos entrevistados responderam que não existem fatores que interferem, e nove dos entrevistados responderam que sim, a seguir a transcrição dos depoimentos.

*Falta de tempo para aperfeiçoar a qualificação profissional (EE);*

*Falta de incentivo da empresa para educação de nível superior (EI);*

*Excesso de problemas em máquinas e equipamentos (ED);*

*Falta atitude e vontade do próprio líder em investir no desenvolvimento (EJ).*

*Fator emocional (ED).*

As transcrições acima são fonte importante para verificar as convergências e divergências entre competências individuais dos líderes de produção e competências essenciais organizacionais. Em relação ao desenvolvimento da carreira profissional e das competências, é necessário compreender se as interferências são configuradas e construídas em função do contexto apresentado, ou da mobilidade e inércia dos indivíduos. No entanto como as organizações têm exigido dos trabalhadores elevados índices de produtividade e maximização de desempenhos, desencadeiam nas pessoas uma busca para superar a si mesmo e aos outros.

Constata-se que a regra de ser o melhor num mundo em que o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas ao cargo, vai depender do prolongamento da competência mobilizada pelo profissional frente à demanda profissional. Diante deste cenário, é indispensável o equilíbrio entre empresa-pessoa, congruência e alinhamento entre teoria organizacional e prática profissional, e sustentabilidade na relação de trabalho. Trabalhar é essencial e enobrece o ser humano, no entanto, não se pode esquecer que existe vida, famílias, cuidados com a saúde e relações interpessoais, por trás da empresa (BOSE, 2004).

Todos os entrevistados afirmaram que a empresa investe no desenvolvimento das competências dos líderes de produção, como se pode comprovar nos depoimentos abaixo:

*Existe um foco muito grande por parte da empresa no desenvolvimento da supervisão; com relação à gestão de pessoas, os treinamentos tem nos ajudado muito (EB).*

*Penso que a empresa além dos treinamentos de liderança, poderia proporcionar também treinamentos visando o desenvolvimento técnico (EJ).*

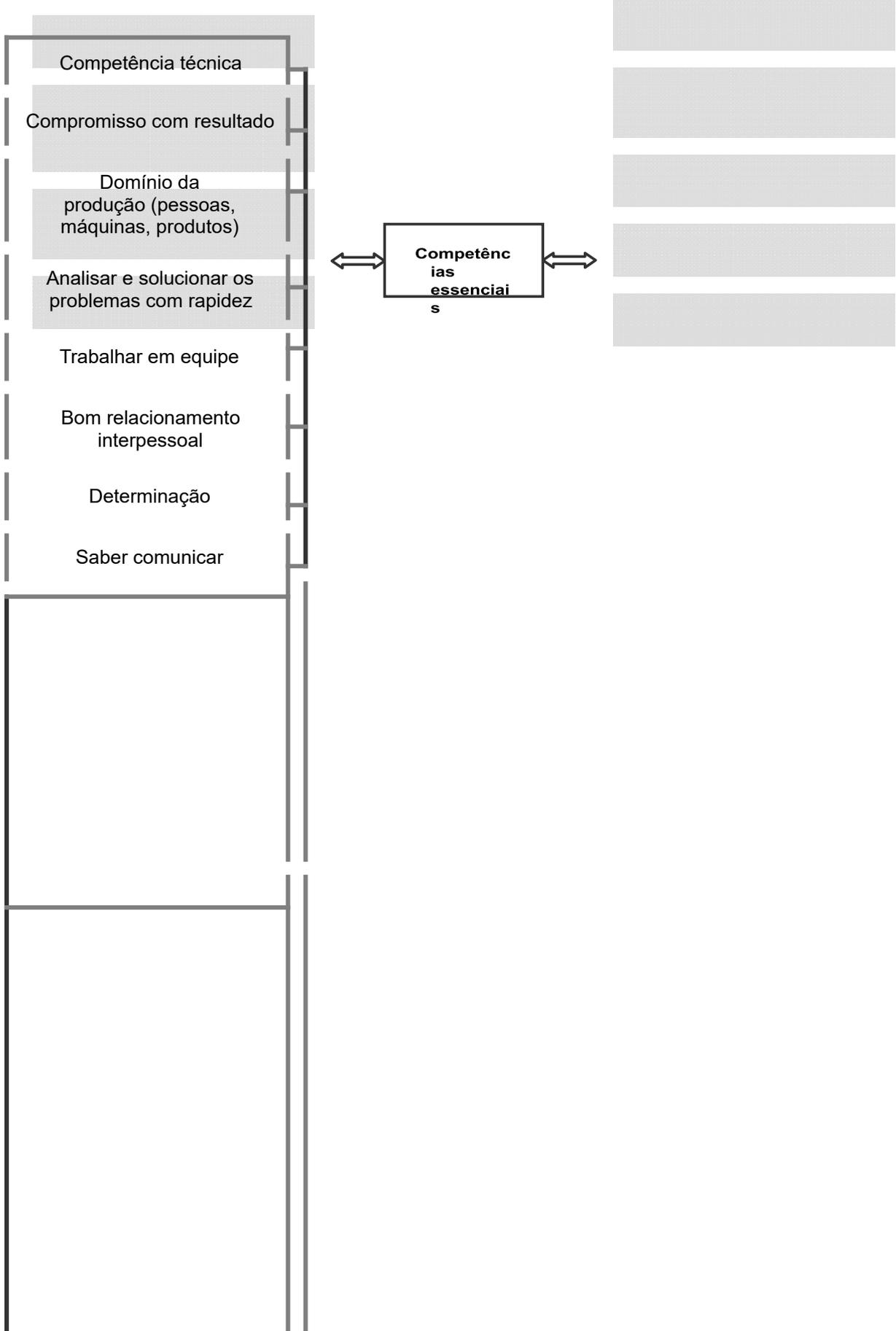
*Investem em treinamentos. Através do desenvolvimento profissional dos líderes certamente virá o resultado da empresa como um todo (EF).*

As falas acima revelam que a empresa investe em treinamento e desenvolvimento das competências individuais das lideranças, portanto, contribui para o desenvolvimento do senso de liderança e julgamento, na capacidade de enfrentar novos desafios, na rapidez e acerto de suas decisões, aumentando seu grau de envolvimento e comprometimento profissional, além de favorecer na autenticidade, dignidade, efetividade e respeito às individualidades.

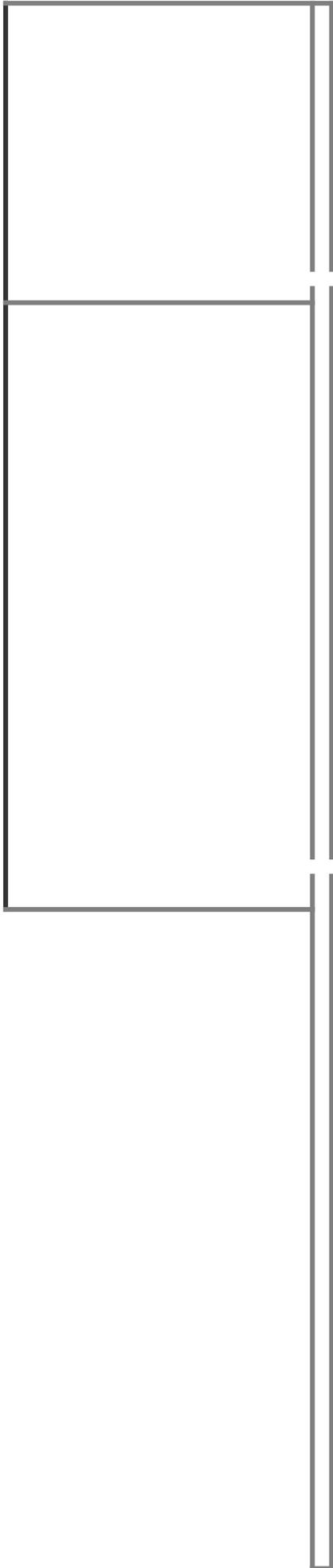
Este resultado vem comprovar a teoria estudada, pois Zarifian (2001) ressalta que a empresa deve desenvolver um ambiente que incentive a aprendizagem organizacional, essencial no desenvolvimento da competência.

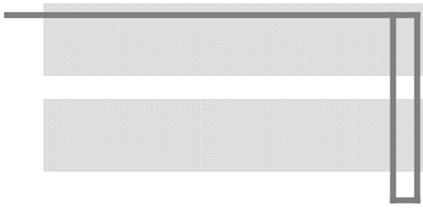
Após a análise dos dados e informações coletados junto aos treze profissionais que participam da gestão da produção da empresa pesquisada, identificou-se quinze competências essenciais requeridas dos coordenadores e supervisores de produção, apresentadas na Figura 1:

### **FIGURA 1: COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS LÍDERES DE PRODUÇÃO**



|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |





Fonte: Dados levantados pela pesquisadora (2010).

Por meio da identificação dessas competências e tendo como pano de fundo as análises das entrevistas realizadas, chegou-se a uma relação considerável de competências essenciais dos líderes de produção da empresa estudada, atendendo desse modo ao primeiro objetivo específico da pesquisa. Porém, dificilmente uma única pessoa incorporaria na totalidade esta gama de competências. O que aqui se sugere é que estas competências sejam incorporadas e desenvolvidas pela gestão de pessoas, e não somente por um único gestor.

As análises contidas na seção anterior visaram contribuir com a gestão industrial e com novas possibilidades de gestão da produção, no caso o entendimento de competências. Estas, não se aplicam somente as empresas do ramo cerâmico, mas podem ser aplicadas na gestão de organizações de outros setores.

## CONCLUSÃO

O progresso tecnológico teve influência direta nas transformações econômicas nas últimas duas décadas. Com o surgimento de uma economia globalizada, as empresas passaram a sofrer pressões diferentes das existentes na era industrial. Este novo modelo econômico vem

exigindo maior adaptabilidade e competência, tanto das empresas quanto das pessoas, além de permanente inovação e aumento da velocidade de realização de seus processos.

Os profissionais da Empresa do Ramo Cerâmico, sujeitos da pesquisa, identificaram quinze competências essenciais requeridas dos coordenadores e supervisores de produção a fim de maximizar o desempenho profissional. Constata-se que estas, que supostamente devem ter uma influência positiva na performance das empresas, vão depender das competências tecnológicas, das habilidades técnicas e do conhecimento desenvolvido pelas empresas, assim como das articulações entre as competências essenciais e as estratégias da organização.

Sabe-se que, em um ambiente organizacional crescentemente competitivo, não é suficiente obter bons resultados em sistemas isolados, sendo necessário desenvolver programas de gestão integrados, compartilhados e únicos.

Desta forma, foi preciso também identificar as competências individuais dos líderes de produção, articuladas com as estratégias da empresa, a fim de entender o desempenho profissional do próprio líder. Constatou-se que a importância dos líderes de produção está em fazer a empresa alcançar os resultados a que ela se propôs, a ganhar escala de produtividade, fazendo com que a organização ultrapasse os desafios que lhe são impostos, atuando com e através das pessoas. Na visão dos entrevistados, as estratégias da empresa não estão alinhadas na totalidade com as competências essenciais dos líderes e apontaram que a participação e envolvimento deles no processo de formação das estratégias empresariais ainda são insuficientes, não representando ainda uma vantagem competitiva. Assim como, as competências organizacionais definidas pela empresa na gestão por competências, neste campo, são caracterizadas como imitativas.

Se por um lado há um discurso empresarial de que o vínculo entre gestão de pessoas e as estratégias empresarias é apontado como o grande diferencial competitivo na obtenção do sucesso do negócio, por outro, a empresa deve convergir à obtenção dos resultados do negócio a partir das estratégias da organização e, mais especificamente, do desenvolvimento das competências individuais.

Embora todos os entrevistados concordassem que as competências dos líderes de produção são importantes para as estratégias da empresa, e que a organização procura desenvolver estas competências através de treinamentos, entende-se, que este esforço ainda não está atendendo completamente o perfil das indústrias cerâmicas. E não atende, porque cada organização possui características e cultura própria, e o profissional, além de todo o conhecimento técnico, necessita adaptar-se a essa realidade, desenvolvendo e incorporando

qualidades, valores e virtudes próprias. Neste entendimento percebe-se que as características de aprendizagem organizacional, pano de fundo para as competências essenciais, ainda se encontram numa fase bastante inicial na empresa em análise, caracterizando-se muito mais pela ambiência, do que pelas práticas.

No que se refere aos principais fatores que interferem no desenvolvimento das competências essenciais dos líderes de produção, e que precisam de superação, foram apontadas: falta de tempo para aperfeiçoar a qualificação profissional; falta de incentivo da empresa para estudos superiores; excesso de problemas em máquinas e equipamentos; falta de atitude do supervisor em investir no desenvolvimento humano.

Conclui-se que a Empresa do Ramo Cerâmico oferece aos seus funcionários qualificações, capacitação e nível de formação cada vez maior, principalmente em se tratando de posições de liderança. Entretanto existe uma lacuna muito grande entre a qualificação exigida pelo mercado de trabalho e a educação formal que a empresa oferece. Contribui para esta situação contraditória o fato da grande massa de profissionais possuírem emergência em se ver capacitada, o que pode estar impossibilitando a maioria destas pessoas de construir uma estrutura cognitiva capaz de fazer as associações relevantes entre os mais variados tipos de conhecimentos adquiridos.

Deste modo, o conceito de competência fortemente associado aos saberes (saber-conhecimento, saber fazer-habilidade e querer fazer-atitude), mesmo que alguns autores queiram dissociar da experiência profissional, estão relacionados aos níveis de complexidade mais elevados.

Espera-se que a pesquisa auxilie no esclarecimento dos conceitos e práticas que permeiam a gestão de pessoas e instigue pesquisadores e gestores a estudarem e aplicarem estes conceitos voltados para a administração empresarial.

## REFERÊNCIAS

BENDALY, L. **Novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada**. São Paulo: Futura, 1998.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70/LDA, Lisboa, 2006.

BOSE, R. **Knowledge Management Metrics**. *Industrial Management e Data Systems*, v 104, n.6, 2004.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HIPÓLITO, J.A.M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências**. 2000. 159

f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Lisboa, Instituto Piaget, 1991.

OLIVEIRA JR., M.M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

ROCHA NETO, I. **Ciência, tecnologia & inovação: enunciados e reflexões: uma experiência de avaliação de aprendizagem**. Brasília: Universa, 2004.

RUAS, R. **Gestão de competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Documento preliminar, PPGA/UFRGS. Porto Alegre, 2002. Mimeo, 2ª versão.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.