

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**EDUARDO FERREIRA**

**COMPETÊNCIAS NECESSARIAS EM UM GESTOR DO DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE UMA EMPRESA DE  
CRICIÚMA.**

**CRICIÚMA  
2016**

**EDUARDO FERREIRA**

**COMPETÊNCIAS NECESSARIAS EM UM GESTOR DO DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE UMA EMPRESA DE  
CRICIÚMA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientado: Professor Nelson Savi.

**CRICIÚMA**

**2016**

EDUARDO FERREIRA

**COMPETÊNCIAS NECESSARIAS EM UM GESTOR DO DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE UMA EMPRESA DE  
CRICIÚMA.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
pela Banca Examinadora para obtenção do  
Grau de graduação no Curso de Administração  
de Empresas da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC

Criciúma, 30 de Novembro de 2016.

  
**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Nelson Savi – Msc. - UNESC - Orientador

  
Prof. Cleusa Maria Souza Ronsani - Especialista - UNESC

  
Prof. André Pais Topanotti - Mestre - UNESC

---

Dedico este trabalho a Deus por me proporcionar saúde e força para encarar meus desafios, e a minha família, a qual sempre me deu suporte a tudo.

## AGRADECIMENTOS

Quero primeiramente agradecer a DEUS, por ter me proporcionado condições que pudessem fazer com que completasse mais esse ciclo da minha jornada.

Agradeço a toda a minha família, por terem sido fonte de energia inesgotável nos momentos mais difíceis pelos quais passei durante a jornada. Quando pensei em desistir, foi graças ao apoio da minha família que tive coragem e condições de lutar e prosseguir. Essa vitória é tanto minha, quanto de vocês, obrigado.

Agradeço aos meus amigos de jornada que estiveram ao meu lado sempre. E o alívio ao final de cada semestre, quando enfim, a aprovação se concretizava, mostrando que a cada vez, mais conseguíamos seguir em frente na conquista do nosso sonho. Aqueles que em algum momento permaneceram no caminho, por infortúnios da vida, obrigado, por terem contribuído de alguma forma.

Agradeço aos meus professores. Meus mestres na arte do ensino. Fontes de inspiração. Que me ensinaram a ver a administração com olhos de um profissional.

Agradeço a instituição como um todo, a coordenação, ao pessoal de apoio, e a todos aqueles que em algum momento fizeram parte desta jornada. De uma forma, todos são especiais. Cada um a sua maneira.

E por último, mas não menos especial, ao meu mestre e orientador. Professor, obrigado por tudo. Por ter dedicado seus momentos raros a me orientar. E poder dividir comigo, um pouco da sua vasta sabedoria.

A todos, um muito obrigado. Aos que não tiveram o seus nomes aqui citados, certamente, estão registrado em meu coração ou em minha mente. Todos são especiais.

“Não se preocupe com o fato de todos não concordarem com você. Se conseguir que um terço caminhe com você, já pode considerar-se um vencedor.”

**Peter Drucker.**

## RESUMO

FERREIRA, Eduardo. **COMPETÊNCIAS NECESSARIAS EM UM GESTOR DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE UMA EMPRESA DE CRICIÚMA**. 2016. 60 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A gestão por competência, a cada dia ganha mais espaço, e mais relevância. A construção civil, desta forma, que vive momentos difíceis atualmente, quanto a retenção de talentos, possui na gestão por competência, uma oportunidade de reter a mão de obra a cada dia mais escassa. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo norteador, identificar e descrever as competências de um gestor do departamento de compras de uma empresa com atuação no ramo da construção civil. Os dados foram coletados, por meio de uma entrevista semi estruturada, realizada junto ao gestor. Conclui-se que, o gestor, possui boa parte das competências necessárias para uma gestão por competência. Percebe-se a ausência da proatividade, que segundo o gestor, possui dificuldade em por em prática, devido o ramo de atuação da empresa.

**Palavras chaves:** gestão por competência, construção civil, departamento de compras.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da remuneração por competência.....	33
Quadro 2 – Remuneração por competência versus remuneração tradicional.....	34



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CHA Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

LNT Levantamento de Necessidade de Treinamento.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Gestão por competência .....	14
2.1.1 Conceituando competência.....	14
2.1.2 Implementação do modelo de competência.....	16
2.2 Mapeamento de competência .....	17
2.3 Métodos de gestão por competência .....	20
2.3.1 Seleção por competência.....	20
2.3.1.1 Dificuldade da seleção por competência.....	21
2.3.1.2 Competências individuais.....	22
2.3.1.3 Competências organizacionais.....	25
2.4 Avaliação de desempenho por competência.....	28
2.5 Treinamento e desenvolvimento na gestão por competência .....	29
2.6 Remuneração por competência .....	31
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1. Delimitação da pesquisa .....	36
3.2 Definição do contexto do estudo .....	38
3.3 Técnica e instrumento de coleta de dados.....	39
3.4 Técnica de análise de dados .....	39
3.5 Delimitação do estudo.....	40
3.6 Síntese da pesquisa.....	40
4. ANÁLISE DE DADOS .....	42
4.1 Plano de ação .....	51
5. CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	55
ANEXO A – ROTEIRO ENTREVISTA COM O GESTOR.....	60
ANEXO B – ENTREVISTA COM O GESTOR.....	64

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado com tamanhas oscilações na economia, surge a necessidade cada vez maior de se administrar de forma enxuta e alinhada. Com o aumento da competitividade no segmento da construção civil, as empresas vêm buscando aprimorar seus conhecimentos e sistemas de gestão.

O aperfeiçoamento do sistema de gestão acarreta em um trabalho em sincronia do setor de compras com o planejamento executivo da obra, reduzindo custos, aperfeiçoando a produtividade e a qualidade de seus produtos. As implantações de sistemas de qualidade contribuem para que as empresas do setor citado padronizem seus processos contribuindo de forma muito significativa para o sucesso da gestão de compras.

Desta forma, o estilo de gestão por competência auxilia no processo gerencial ajustando as capacidades humanas para o alcance dos resultados almejados dentro das metas de planejamento da organização.

Segundo Leme (2005) a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais.

A utilização da gestão por competência no setor empresarial funciona como suporte estratégico configurando níveis táticos e operacionais com foco no resultado, na produtividade e na maneira como deve ser realizada cada atividade através de novas formas de inventar e organizar o trabalho. Esta ferramenta de gestão possibilita um melhor aproveitamento no desempenho do colaborador dentro da organização na execução de suas funções, tem como propósito a capacitação do colaborador para agregar valor individual e em equipes para a resolução de problemas, e adequação à atuação coletiva na empresa para o alcance de seus objetivos.

Os estudos ligados à gestão por competência, demonstram a necessidade de compartilhar os conhecimentos para o enriquecimento das competências individuais e organizacionais, que contribuem para um gerenciamento estratégico na organização.

A gestão por competência torna-se cada vez mais alvo de organizações e também no meio acadêmico, já que suas características permeiam o

desenvolvimento organizacional e a compreensão de novos métodos para auxiliar a administração através do entendimento das capacidades humanas seus conhecimentos e suas habilidades para habilitar cada vez mais os indivíduos e prepará-los para enfrentar as ameaças e oportunidades do mercado (ANDRADE, LESSA & FILHO, 2011).

### **1.1 Situação problema**

O propósito deste estudo tem como objetivo demonstrar as competências necessárias para o desenvolvimento das tarefas no setor de compras de empresas do segmento da construção civil na região da AMREC. As informações necessárias para o desenvolvimento do mesmo foram coletadas através de pesquisas de campo.

O objetivo do estudo é responder a seguinte pergunta: Quais são as competências essenciais que devem ser desenvolvidas em um gestor de um departamento de compras de uma empresa que atua no segmento da construção civil?

A construção civil é um dos ramos que mais crescem nos últimos tempos, fato que pode ser facilmente verificado, uma vez que a cada rua uma nova casa surge, o um novo prédio começa a se modelar. São inúmeros os empreendimentos no ramo da construção civil que surgem a cada dia.

A grande maioria dos profissionais que administram tal setor, são os próprios engenheiros, que possuem uma formação acadêmica mais voltada a área técnica, deixando a desejar quanto aos conhecimentos sobre gestão e administração.

Portanto, a falta de conhecimento, dos profissionais ligados a construção civil, pode acarretar sérios prejuízos, se estes não souberem gerir a gestão de compras de matéria prima, ou comprarem de forma errada.

Tal erro pode comprometer a lucratividade da construtora, ou ainda elevar os preços dos empreendimentos adquiridos pelo consumidor final. Desta forma, espera-se que com o presente trabalho, consiga demonstrar as competências necessárias a um gestor de compras na área da construção civil, para que os prejuízos diminuam ao mesmo tempo, que ocorra uma maximização do lucro.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Apresentar as competências essenciais que devem ser desenvolvidas em um gestor de um departamento de compras de uma empresa que atua no segmento da construção civil.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa e o departamento que é objeto do estudo.
- Conhecer o perfil do gestor do departamento de compras da empresa.
- Identificar as competências essenciais do gestor do departamento.
- Sugerir um plano de ação para o departamento a partir das competências analisadas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Dentro de um mercado altamente competitivo, pequenos detalhes se tornam fatores decisivos para o alcance de objetivos e o sucesso esperado. A absorção do melhor desempenho de um colaborador para uma maior eficiência na produção de um bem ou serviço pode definir o posicionamento de uma organização no mercado, diante de padrões de qualidade ofertada, pode-se identificar a real característica da empresa, e por fim se torna visível o sucesso na aplicação de fatores para contratação de colaboradores diante da análise de suas competências.

Segundo Zarifian (1999), a competência juntamente com a inteligência prática, serviria de auxílio para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e, conseqüentemente os transformam com mais força, conforme aumenta a complexidade das situações. Desta forma, o conhecimento se torna ilimitado, transformando-se a cada necessidade imposta pela alteração de cada circunstancia.

As universidades de forma geral possuem a função do desenvolvimento de conhecimentos sendo a comunicação processo fundamental para o ensino e a

pesquisa. De outro modo, a aplicação da gestão por conhecimento engloba de forma geral a aplicação, criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento. Por consequência, o ambiente acadêmico se torna amplo e de inúmeras possibilidades para aplicação dos estudos destas competências devido a seus processos de comunicações serem tão abrangente a formação de forma qualificada de profissionais preparados para serem inseridos ao mercado. Outra razão para o estudo da gestão de conhecimentos dentro de um campo teórico é a contribuição para área. O entendimento de questões relacionadas a gestão de conhecimentos torna-se relevante para o amadurecimento de procedimentos para a análise de um determinado nicho de estudo em potencial.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo destina-se a fundamentação teórica do trabalho. Momento no qual se buscará respaldo na literatura a fim de embasar a presente pesquisa a ser desenvolvida. Portanto, este referencial, encontra-se dividido em seções, visando desta forma, uma melhor organização das ideias e conceitos a serem apresentados ao longo do trabalho.

### **2.1 - Gestão por competência: iniciando a discussão.**

Antes de adentrar diretamente aos conceitos propriamente dito, talvez seja interessante e relevante, realizar uma breve discussão, de como chegou-se a ideia de gestão por competência. Assunto cada vez mais frequente nas organizações.

O acesso a informações, e uma preocupação com os direitos humanos e trabalhistas poderia estar atrelado a questão de gestão de pessoas. Uma vez que, uma gestão bem realizada, pode implicar no bem estar do colaborador e portanto, evitar consequências futuras, tais como o ingresso de processos na justiça visando solucionar lides entre colaborador e empresário.

Mas talvez um dos fatos mais relevantes, seja a alta competitividade das empresas no mundo dos negócios. Um ambiente de alta concorrência, a organização que melhor desempenha seu papel será certamente aquela que conquistará uma maior fatia do mercado.

#### **2.1.1 - Conceituando competência**

Na literatura, existe uma gama de conceitos acerca de gestão por competência. Mas de uma forma geral, todas elas possuem em comum alguns pontos, entre os quais pode-se destacar, a importância dos atuais profissionais

terem habilidades, atitudes, conhecimento e competências com o cargo que desenvolvem.

Em função da gama disponível de conceitos, neste trabalho que não tem por objetivo uma discussão acerca dos conceitos, a fim de desenvolver e julgar estes, mas apenas apresenta-los.

De acordo com Lima (2004), citado por Torres (2008, p. 26),

A palavra competência tem sua origem na ideia grega de aretê, isto é, o poder que alguém tem de fazer alguma coisa. No senso comum, competência é tratada como a adequação para uma tarefa, a capacidade de se fazer algo, obtendo-se um determinado desempenho e atingindo um resultado esperado. Outro sentido de competência é o poder ou autoridade para se realizar um ato, utilizado normalmente na área jurídica.

Dutra *et. al.* (2008), acredita que competência não seja um estado ou um conhecimento que o indivíduo possua, nem resultado de treinamento, na verdade é a mobilização dos conhecimentos e experiências que atendam as demandas e exigências de determinados contextos, marcado na sua grande maioria pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e também de recursos.

Fleury e Fleury (2011), que a competência é uma palavra que designa uma pessoa qualificada para realizar algo, habilidade para fazer alguma coisa, estrutura a partir de um conjunto de “blocos” denominados recursos.

Segundo Wood e Picarelli (2004 apud SILVA e FIGUEIREDO, 2008, p. 30),

A competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém. Relaciona-se com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Brandão e Guimarães (2004), Torres (2004, p. 27), ao discorrerem sobre a gestão por competência, afirmam que:

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e



experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a "gestão de competências" como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva.

Torres (2008) diferencia ainda gestão de competência e gestão por competência. Segundo este, a gestão de competência estaria mais ligada a forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências. Enquanto que a gestão por competência está mais atrelada ao fato da organização dividir o trabalho de sua equipe de acordo com as competências individuais de cada uma.

Para Chiavenato (2002), citado por Lima (2011),

A gestão por competências possibilita a definição do perfil profissional que proporcione maior produtividade e adequação ao negócio da organização. Possibilitando identificar pontos de excelência e pontos vulneráveis, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base critérios objetivamente mensuráveis. A gestão por competências possibilita o desdobramento das estratégias empresariais, materializando-as em um conjunto de comportamentos estruturados e diferenciados que facilitem a execução dos processos de recursos humanos, conferindo excelência à gestão do capital humano propiciando a criação de uma identidade única às corporações. 2.2 – Tipos de Competência (individual e organizacionais e articulação entre as competências individuais e organizacionais), (CHIAVENATO, 2002; LIMA, 2011, p. 17).

Portanto, a gestão de competência é mais do que o acúmulo de várias competências, mas sim uma nova forma de gestão, visando a orientações de esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis de uma organização (individual, grupal e organizacional), na busca das competências necessárias de seus objetivos (CARBONE, et. al, 2009).

### **2.1.2 Implementação do modelo de competência**

Fabiane (2013), ressalta que a implementação do modelo de competência ocorre por meio da intervenção, em cinco blocos. Segundo a autora, tais blocos, seriam:

I) Sensibilização: consiste basicamente na sensibilização do público alvo da organização.

II) Perfis: consiste na definição das competências essenciais e básicas no grupo de trabalho, e assim, possam delinear o perfil. Após a definição do perfil, atribui-se ao cargo pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócio.

III) Avaliação do potencial e formação do banco de talentos: este quesito estaria ligado aos pecados capitais, gula; preguiça, avareza, inveja, ira, luxúria e cobiça. Os pecados, geralmente surgem na corporação de forma isolada, portanto, podem ser tratados e administrados de forma a que não venham comprometer a gestão de talentos.

IV) Capacitação: capacidade difere de qualificação enquanto que os requisitos que a compõem não advém necessariamente de cursos, treinamentos ou experiências específicos, mas de reuniões de tributos inatos (aptidões), ou desenvolvidos (inclusive qualificação) necessário para atender a determinadas exigências em determinadas atividades.

V) Gestão por desempenho: por meio de performances individuais é possível o gerente verificar a evolução ou a involução do desempenho das pessoas e da sua equipe, obtendo-se uma nova base de informações.

## 2.2.- MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Em pleno século XXI existe uma necessidade das empresas em manter-se no mercado, ao mesmo tempo em que existe a busca por aumento de lucros. O aumento de lucros ocorre quando existe uma melhora da produtividade.

Produtividade esta que pode ser maximizada, quando ocorre a contratação de mão de obra qualificada. Logo, uma das alternativas, seria o mapeamento de competências.

O mapeamento de competência possui como propósito identificar o *gap* ou lacuna da competência, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para caracterizar as estratégias corporativas e as competências internas existentes na organização (BRANDÃO & BRABY, 2005).

Lê Boterf (1999), citado por Faria (2008) explica que o mapeamento de competências é:

Relevantes à consecução dos objetivos organizacionais serve a três finalidades explícitas: 1) Aos empregados, serve de parâmetro para orientar o seu desenvolvimento profissional; 2) Aos gestores, constitui critério para avaliação de desempenho e ferramenta para promover o desenvolvimento de suas equipes, e 3) À área de recursos humanos, serve para orientar o recrutamento, a gestão de carreiras e sobretudo os planos de formação (LÊ BOTERF, 1999; FARIA, 2008, p. 21).

Leme (2005) acredita que o mapeamento tem o diferencial de permitir que as necessidades de treinamento sejam apontadas de forma mais eficaz, pois define as competências ou as habilidades propostas pela empresa e as que o profissional deve conquistar.

Segundo Ruano (2003, p. 27), o mapeamento das competências serve para verificar a adequação dos indivíduos às necessidades das empresas em que trabalham: “o método busca identificar se os conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas possuem e aplicam no seu dia-a-dia de trabalho é o mesmo que a organização precisa para atingir suas metas e alcançar os resultados esperados”.

O passo inicial para o mapeamento de competência consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias para que os objetivos da organização sejam alcançados (BRANDÃO & BRABY, 2005).

A metodologia do mapeamento de competências consiste em permitir-se montar um mapa de competências com os perfis profissionais de cada grupo de funções ou cargos (FARIA, 2008).

Para Brandão e Braby (2005), em termos de mapeamento de competência, deve-se primeiro realizar uma pesquisa documental, na qual deve-se verificar o conteúdo de missão, visão de futuro, dos objetivos e dos demais documentos que a organização dispõem sobre estratégias.

Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental (BRANDÃO & BRABY, 2005).

Além de dados relacionados com a estratégia corporativa, a organização pode se valer de relatórios de avaliações de desempenho, de pesquisas de satisfação do cliente e de pesquisas de clima organizacional, de análise documental, entre outros (FARIA, 2008).

Além disso, é comum a utilização de instrumentos de pesquisa elaborados especificamente para identificar competências relevantes à organização. São vários os métodos de mapeamento por competência, de acordo com Faria (2008) e Brandão e Brady (2005), o método mais utilizado é o proposto por Carbone (2005).

Para o método de mapeamento de competência, segundo o proposto por Carbone (2005), consiste em descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho (BRANDÃO & BRABY, 2005).

O método de Carbone (2005),

Contribui citando que na descrição de competências relevantes à organização, é importante evitar: a) a utilização de frases muito longas e de termos que dificultem a compreensão das pessoas; b) abstrações, ambiguidades e irrelevâncias; c) obviedades, como, por exemplo, "coordena reuniões que são marcadas"; d) redundâncias, como, por exemplo, "soluciona problemas de maneira criativa e original; e e) o uso de verbos que não expressem comportamentos passíveis de observação, como, por exemplo, saber, apreciar, acreditar, entender, pensar e internalizar, dentre outros (FARIA, 2008, 21).

O método acima citado é apenas um dos vários métodos existentes na literatura, que serve como instrumento para o mapeamento das competências.

## 2.3 - MÉTODOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A seguir, estão elencados e descritos alguns métodos que compreendem a gestão por competência.

### 2.3.1 - Seleção por competência

A seleção por competência objetiva trabalhar com foco bem definido, por meio de uma comunicação clara entre os selecionados e os requisitantes (CASANOVA, 2013).

A seleção baseada na competência possui diversas vantagens, para a organização, segundo Rbaglio (2004), citado por Casanova (2013);

- Proporcionar boa adequação do profissional à empresa e a atividade a ser desempenhada;
- Possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade;
- Ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga;
- Ter maior facilidade na avaliação do desempenho futuro;
- Conferir maior garantia de contratação de sucesso;
- Evitar prejuízo com a reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes, garantir *turnover* baixo e, conseqüentemente aumentar a produtividade.

Para Gramigna (2002), citado por Casanova (2013), entre as diversas vantagens de gestão por competência estão:

- A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;

- O desenvolvimento de equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- A conscientização das equipes para assumirem a corresponsabilidade pelo autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha;
- A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo a intervenção de retorno garantido para a organização;
- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta.

Desta forma, evidencia-se as vantagens para a organização, quando da seleção por competência, a melhor definição das competências imprescindíveis para competir em um mercado altamente competitivo, uma vez que a empresa necessita ter competência para executar da melhor forma possível aquilo que seus clientes e parceiros necessitam, utilizando-se o mapeamento das organizações e individuais, necessárias para a superação dos desafios estratégicos (SOARES E ANDRE (2012).

### **2.3.1.1 Dificuldades da seleção por competência**

A seleção por competência possui suas vantagens e investimento para a gestão de recursos humanos, transcendendo os conhecidos e tradicionais processos burocráticos de recursos humanos. Está muito mais além do que apenas selecionar, contratar, cuidados dos benefícios e da folha de pagamento, possibilitando uma visão ampla do negócio, participação do planejamento estratégico, trabalho pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização (CASANOVA, 2013).

Segundo Almeida (2004), citado pelo autor Casanova (2013), lembra que atualmente com a competitividade no mundo capitalista, a seleção por competência

sofre dificuldade em função da falta de competência. No mercado atual, o que vale são as competências que a organização possui, quem não tem competência para competir, não possui capacidade para manter-se no mercado em que as tendências de inovação e qualidade de serviços entre concorrentes têm crescido de forma desacelerada.

Costa (2015) refere que mesmo sendo a seleção por competência um processo bem elaborado e assertivo, pode-se ter uma série de dificuldades quanto a sua inserção na rotina.

A primeira delas, diz respeito a implantação deste modelo em RH's com métodos ainda arcaicos e engessados. Afinal, a seleção por competências transforma o processo, deixando-o mais específico e pessoal. O que ainda pode representar uma problemática para profissionais não adaptados ao sistema por competências, vindo aplicar de forma errada os instrumentos de análise (COSTA, 2015).

Outra dificuldade elencada seria a

Problemática quanto a tradução, por parte do entrevistador, do perfil de competências que o setor solicitante dentro da organização requer para preenchimento do cargo. Ou seja, para entender as necessidades de cada setor no que diz respeito as habilidades dos funcionários que o compõe, o profissional de RH deve conhecer muito bem todo o organograma e funcionalidade de todos os domínios da instituição, o que de certa forma representa um contratempo ao procedimento (COSTA, 2015, p. 10).

Para Almeida (2004), citado por Costa (2015) muitas vezes o requisitante não tem nitidamente definido quais as competências são eficazes para uma atividade tornando mais trabalhoso a preparação de um perfil ideal para vaga em questão.

### **2.3.1.2 Competências individuais**

A competência individual está relacionada com a capacidade do indivíduo no desenvolvimento de suas ações. São conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa detém e que estará a contribuir na realização das funções organizacionais (ANDRADE, LESSA e FILHO, 2009).

Segundo os autores citados acima, capacidades que são adquiridas pelo indivíduo tem como finalidade básica, o desenvolvimento profissional, pois adiciona benefício econômico para si próprio e para o negócio envolvido.

E para definir o CHA, Vilas Boas e Andrade (2009), citado por Andrade, Lessa e Filho (2011), estabelecem que:

a) conhecimentos – constituição de informações apropriadas para os desenvolvimentos das tarefas. Sua aquisição pode ser mediante experiência profissional, educação formal ou treinamento no trabalho;

b) habilidade – proficiência na utilização das ferramentas e equipamentos de trabalho. Podendo ser adquiridos com cursos técnicos, leituras e estudos diversos ou mesmo, no próprio trabalho (podendo ser informalmente ou por meio de um curso). Sua comprovação acontece por intermédio de provas, certificados, etc.;

c) atitudes – maneira como o indivíduo age perante as circunstâncias, o comportamento deste em relação ao trabalho, às situações e às pessoas. Estas palavras constituem as capacidades da pessoa que refletirão na sua performance dentro do ambiente de trabalho.

Os autores ainda, citando Fleury & Fleury (2001), recomendam que a competência individual seja classificada da seguinte maneira:

a) de negócio – a interação da empresa em seu ambiente, mercado, competidores, etc., como na orientação para o cliente;

b) técnico-profissionais – competências técnicas perante os “conhecimentos técnicos”, como na gestão de supply chain;



c) sociais – focalizam a interação com as pessoas, como trabalho, equipe, etc.

Portando para Sveiby (1998), citado por Andrade, Lessa e Filho (2011),

As competências de um indivíduo consistem em cinco elementos interdependentes: conhecimento explícito (ter ciência dos fatos, gerado principalmente pela aquisição da informação, e está ligada a educação formal); habilidade (relacionada à competência prática, física e mental, sendo obtida por meio de treinamento e prática); experiência (alcançada por meio da análise dos erros e sucesso acontecido no passado); julgamento de valor (percepções tidas como corretas pelo indivíduo, e agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo do saber singular da pessoa); rede social (as interrelações dos seres humanos em um dado ambiente e uma cultura transmitida de forma tradicional) (SVEIBY, 1998, apud ANDRADE, LESSA & FILHO, 2011, p. 42).

Para Guimarães (2008), as competências de um indivíduo consistem em cinco elementos independentes: a) conhecimento explícito, que está relacionado a ter ciência dos fatos, gerado principalmente pela aquisição de informações, e possui uma forte ligação com a educação formal; b) habilidade, relacionada a competência prática, física e mental, sendo que sua obtenção ocorre por meio de treinamento e prática; c) experiência, alcançada por meio de uma análise de erros e sucesso acontecido no passado; d) julgamento do valor, são as percepções que o indivíduo possui de correto, agindo com filtros de consciente e inconsciente para o processo de saber singular da pessoa; e) rede social, as inter-relações dos seres humanos em um determinado ambiente e uma cultura transmitida de forma tradicional.

Desta forma, é perceptível que a competência de uma pessoa compreende desde a sua formação intelectual, experiências vividas e observadas, sua desenvoltura mediante a realização de fatos, crenças e valores que servem de alicerce para o entendimento do que é correto e do que não é, e das relações de convivência social (ANDRADE, LESSA e FILHO, 2011).

Dadas às competências do indivíduo, e dentro do alinhamento interno das práticas organizacionais, levou-se a gestão de pessoas por competências a compreender com a identificação, avaliação, o desenvolvimento e o reconhecimento das capacidades envolvidas neste contexto (ANDRADE, LESSA e FILHO, 2011).

Portanto, o sistema gerencial busca o desenvolvimento das competências profissionais, mediante a qualificação, o aperfeiçoamento das capacidades, para a execução das atividades empresarias. Desta forma, a eficiência no trabalho, o preenchimento de todas as lacunas existentes para satisfazer a um sistema que requer pessoas talentosas. Portanto, a empresa irá adotar um programa de remuneração diferente do tradicional. O que acontece de acordo com a avaliação e certificação das competências (ANDRADE, LESSA & FILHO, 2011).

Vilas Boas e Andrade (2009) ressaltam que a gestão por competências deve estar vinculada a um sistema de reconhecimento e recompensa, devendo guiar o profissional para o autodesenvolvimento, as promoções e as premiações na organização.

Pois este sistema de gestão além de promover benefícios econômicos para o seu colaborador, procura atender aos requisitos administrativos da empresa para a obtenção da certificação, como o ISO (Organização Internacional de Normalização), (ANDRADE, LESSA & FILHO, 2011).

### **2.3.1.3 Competências organizacionais**

Dentro do contexto organizacional a empresa busca ajustar suas competências na tentativa de satisfazer as suas necessidades estratégicas corporativas, objetivando alavancar a sua produtividade, atendendo ao mercado competitivo, e conseqüentemente, gerar uma situação financeira lucrativa e equilibrada (ANDRADE, LESSA & FILHO, 2011).

A busca pela competência essencial para Prahalad e Hamel (1990), citado por Andrade, Lessa & Filho (2011. p. 42/45) pode ser seguida de investimentos na base interna dos processos empresariais, e baseando nisto, definiram as dimensões para o modelo de competências:

a) capacidade empreendedora – facilidade em identificar novas oportunidades de ação;

b) capacidade de trabalhar sob pressão – ter capacidade de escolher alternativas perspicazes e programar soluções oportunas diante de problemas percebidos, considerando as possíveis consequências;

c) comunicação – capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de várias maneiras, argumentando com coerência usando o feedback adequadamente, facilitando a interação entre as partes;

d) criatividade – capacidade de conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas;

e) cultura da qualidade – maneira direcionada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos;

f) dinamismo, iniciativa - capacidade de atuação proativa e arrojada diante de diversas situações;

g) flexibilidade – habilidade de adaptação competente às diversas exigências do meio e capacidade modificar a postura perante uma argumentação convincente;

h) liderança – capacidade de catalisar os esforços grupais, com finalidade de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe;

i) motivação – energia para o trabalho – capacidade de expor interesse pelas atividades em evidências, com iniciativas, disponibilidade, aceitação e tônus muscular;

j) negociação – capacidade de expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes;

k) organização – capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução;

l) planejamento – capacidade para planejar o trabalho, estabelecendo prioridades, metas tangíveis e mensuráveis para alcançar os resultados, de acordo com critérios de desempenho apropriados;

m) relacionamento interpessoal – habilidade de interagir com as pessoas de forma empática, mesmo em situações de conflitos, apresentando posturas positivas, comportamentos maduros e não combativos;

n) tomada de decisão – capacidade de selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, levando em conta os limites e riscos;

o) visão sistêmica – capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõe o todo, percebendo possíveis ações e tendências que serão capazes de influenciar o futuro.

Tais competências podem ter sua base alterada, estando sujeito ao local e cultura em que a empresa se encontra estabelecida (ANDRADE, LESSA & FILHO, 2011). Afinal de contas, não se pode utilizar os mesmos princípios para uma corporação com filial em Santa Catarina e outra filial da mesma empresa com filial na Argentina. Mesmo sendo parte da mesma corporação, as unidades encontram-se inseridas em locais totalmente diferentes, com povos e uma cultura com aspectos divergentes uma da outra.

Zarifian (1999) citado por Andrade, Lessa & Filho (2011, p. 46) distingue as competências de uma organização como:

a) competências sobre processos de trabalho;

b) competências técnicas, conhecimentos mais específicos, direcionados a realização de cada atividade;

c) competências sobre a organização, saber todo o processo de organização dos fluxos de trabalho;

d) competências sociais, relacionamento com as pessoas, o saber ser, constando de autonomia, responsabilização e comunicação.

Desta forma,

No âmbito das competências organizacionais, a gestão por competências possibilita o alinhamento dos papéis desenvolvidos pelos profissionais internamente para a obtenção dos resultados esperados. Pessoas e organização são analisadas de forma integrada, pois as trocas de competências são simultâneas e o direcionamento adequado destas, proporciona o diferencial competitivo para a empresa (ANDRADE, LESSA & FILHO, 2011, p. 46)..

Após descrever de forma breve as competências individuais e organizacionais, passa-se ao estudo da avaliação por competência.

## 2.4 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

De acordo com Freitas (2001), citado por Benetti et al. (2007) ocorre quando

Toda pessoa carrega consigo competências próprias, fruto do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Se a pessoa sai da empresa, também leva, com ela, todas estas competências. Da mesma forma, qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas, que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante. Quando se cruza o conjunto das competências exigidas por um cargo com as que uma pessoa possui, ocorre uma das três possibilidades a seguir, cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado: a pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo); pessoa está alinhada ao cargo (suas competências equivalem às exigidas pelo cargo); a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer). A Avaliação de Desempenho por Competências tem a função de identificar o resultado deste cruzamento, medindo em que grau cada competência se encontra no avaliado (BENETTI et al. 2007, p. 185).

Segundo os autores a avaliação de desempenho com foco na competência é um processo facilitador do autoconhecimento, autodesenvolvimento, autocrítica e melhoria contínua, que estimula a organização, o Planejamento Estratégico, o foco e a objetividade, que estreita a relação entre líder e liderado, promove o Planejamento de Metas de Desenvolvimento em conjunto e estabelece compromisso de desenvolvimento a ser administrado durante o período.

Os benefícios citados acima, só ocorrem quando existe um feedback. Benetti et al.(2007), citando Rabaglio (2004), conceitua feedback como a “tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para continuidade do seu funcionamento”.

Berbetti et al. (2007), divide o *feedback* em dois momentos, ou duas etapas, que consiste em receber e fornecer,

Fornecer consiste em revelar a percepção sobre como o comportamento do outro está afetando o avaliador, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização. Receber consiste em reconhecer como os comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, os resultados (BENETTI, et al, 2007, p. 186).

O *feedback* encontra-se presente em todos os processos empresariais, e principalmente na Avaliação de Desempenho com Foco em Competências, e fecha o ciclo, fornecendo base para a geração de mudança, ou seja, para que a ferramenta cumpra seu papel (BENETTI, et al, 2007).

## 2.5 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Chiavenato (1999, p. 294) conceitua treinamento como:

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas (CHIAVENATO, 1999, pp. 294).

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 154) “identifica o treinamento como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa”.

Segundo Calvosa et al (2005), o indicador de necessidade de treinamento,

baseia-se na análise comparativa dos somatórios dos ‘gaps’ de conhecimento de cada unidade organizacional em estudo. Esses ‘gaps’ são gerados a partir da subtração do nível de proficiência necessário para a execução dos processos pelo nível de proficiência disponível nos profissionais em um conhecimento. Quando esta operação matemática resultar num valor não nulo positivo (isso ocorre, por exemplo, quando uma unidade organizacional necessita de um conhecimento X em nível alto para a execução de suas atividades e seus profissionais possuem este conhecimento disponível em nível abaixo do necessário, ou seja, médio ou baixo neste caso), então é possível concluir que este conhecimento não está totalmente coberto dentro da unidade organizacional, isto é o mesmo que dizer que esta unidade precisaria conhecer o assunto num nível superior. Com esta análise, é possível identificar se existem unidades organizacionais ou profissionais que estão aquém do necessário para a execução das atividades e, a partir daí, conduzir ações de capacitação orientadas pelos processos (BENETTI, et al, 2007, p. 298).

Assim, pode-se dizer que o treinamento por competência, estaria mais ligado a necessidade de desenvolver determinado colaborador dentro da sua função. Por exemplo, um colaborador da área de finanças, certamente necessitará muito mais de treinamentos relacionados diretamente com as finanças do que treinamento que vise a elaboração de um planejamento de marketing. Portanto, os colaboradores devem ser treinados dentro de suas necessidades, de acordo com seus setores.

Segundo Santos (2006), os treinamentos possuem como objetivo: I) promover a formação profissional alcançando um grau ideal de utilização da capacidade individual de cada funcionário; II) especialização, que se refere a oferecer um campo de conhecimento ou prática específica para otimização de resultados; III) reciclagem, que consiste em rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho promovendo a atualização de acordo com as necessidades, principalmente quando se refere a ampliar o nível de competências dos indivíduos para minimizar as lacunas diagnosticadas no mapeamento de competências.

Já no que tange as vantagens, Santos (2006), destaca as seguintes,

A possibilidade de estudo e análise das necessidades de aperfeiçoamento do desempenho das tarefas, envolvendo todos os níveis hierárquicos; definição de prioridades de formação, tendo em vista os objetivos de todos os departamentos; elaboração de planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo integrando-os às metas organizacionais; e economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho (SANTOS, 2006, p. 31).

Quanto mais avançada em relação ao novo tratamento aos funcionários, como parceiros e colaboradores, for a gestão de pessoas adotada na organização, mais fácil será fazer o LNT (Levantamento de Necessidade de Treinamentos), já que as pessoas estarão mais engajadas na missão da organização e aptas a ajudarem na elaboração de estratégias para alcançar o desejado (SANTOS, 2006).

Fato que talvez auxilia a diminuir a resistência dos colaboradores quanto à reciclagem de conhecimentos e aquisição de novas adequações ao cargo que ocupam, ou possam a vir a ocupar.

## 2.6 - RENUMERAÇÃO POR COMPETÊNCIA

No início dos anos 90, as empresas norte americanas começaram a estudar e desenvolver modelos de competência em remuneração. No Brasil, os primeiros exemplos surgiram na segunda metade dessa mesma década, na sua maioria em organizações multinacionais, e ganharam mais adeptos a partir de 2000 (SANTOS, 2007).

Surgiu portanto a necessidade de se diferenciar empregados com habilitações diversas. As empresas começaram a exigir mais responsabilidade e dar mais autonomia aos profissionais e ao mesmo tempo diminuía os níveis hierárquicos, assim era necessário criar uma forma de remunerar diferenciada (CHIAVENATO, 1999; SANTOS, 2007).

Calvosa et al. (2005), entende que,

A remuneração por competência adota o critério da diferenciação salarial baseada na identificação de conhecimentos e habilidades ao longo da carreira. Esse sistema de remuneração passou a ser interessante em



função de diversos fatores como o crescimento do setor de serviços na economia, aumento da demanda de profissionais qualificados, necessidade de conhecimento intensivo nas empresas em geral, implantação de sistemas mais flexíveis e redução de estruturas hierárquicas rígidas e popularidade do conceito de competência (CALVOSA, et al. 2005, 300).

Com o aprimoramento e o crescimento/expansão, as empresas passam a ter ganhos maiores, fato que se deve a estarem melhor preparadas para competir no mercado em que se encontram inseridas, porque reúnem grupos de pessoas mais qualificadas, o que é essencial para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo (DIAS, et. al, 2008).

Segundo Dias et. al (2008) a Remuneração por Competências encontra-se,

Ligada ao desenvolvimento de atividades de conhecimento abstrato, nas quais os processos são bastante variados e criativos nas soluções de problemas do dia-a-dia nas organizações. Envolve muito o comportamento individual para o cumprimento de metas desejáveis para esses cargos, sendo que a sua mensuração, suas qualificações e sua certificação são bem mais difíceis, pela complexidade de atuação (DIAS, et al. 2008, s.p.).

Segundo Calvosa et al. (2005, p. 301), as vantagens da remuneração por competência são:

- Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades;
- Remunera o empregado com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida;
- Garante o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa;
- Mantém o nível de profissionalização e especialização do empregado compatível com a competitividade;
- Encoraja as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional;
- Melhora a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;
- Facilita a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo;
- Aumenta a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de sua performance com os aumentos salariais.

A seguir, encontra-se disposto um quadro com o resumo das vantagens e desvantagens, baseado na remuneração por competência, segundo o entendimento de Chiavenato.

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens da Remuneração por Competências

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Facilita a identificação dos pontos fortes e fracos de cada funcionário.	Funcionários menos competentes podem sentir-se inseguros.
O treinamento torna-se útil para cada funcionário, por ser específico e os objetivos bem definidos.	A possível diferença salarial entre funcionários que ocupam o mesmo cargo pode gerar insatisfação.
Os funcionários sentem-se mais motivados.	A motivação pode desaparecer ao longo do tempo se o incentivo se rotinizar.
Funcionários com potencial inexplorado podem subir na empresa.	Pode gerar angústia e insegurança.

Fonte: Chiavenato (1999).

Quanto a finalidade da remuneração por competências ou habilidades, segundo Dias et al. (2008), o objetivo é,

Motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização, quebrar paradigmas tradicionais de hierarquia e remunerar por suas características pessoais, ou seja, aquelas que se aplicam no seu trabalho. Como vantagem temos a transformação da administração de Recursos Humanos em Gestão de Pessoas, podendo capacitar e flexibilizar os funcionários de acordo com a estrutura e as necessidades estratégicas da organização; substituir o foco na função e adotar o foco na pessoa, buscando desenvolver o indivíduo e a organização (DIAS, et. al, 2008, s.p).

Na remuneração por competências, que pode ser entendida como uma forma de remuneração estratégica, o principal componente é a avaliação das competências e não o cargo. O objetivo é remunerar de maneira personalizada cada profissional, com base em suas entregas, níveis de competências, contribuição pessoal (SANTOS, 2007).

Sem adentrar muito na matéria, apenas ressaltando-se, que a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) em seu artigo 461 dispõem que, “sendo idêntica a função, a todo trabalhar de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade”.

Portanto, não é possível o pagamento de salários diferenciados aos profissionais que desempenhem a mesma função, sob pena de configurar infração a legislação trabalhista.

Assim, a avaliação por competências ou certificação de competências é fundamental, além de minimizar riscos legais, ainda orienta a remuneração, a capacitação e o feedback (devolutiva pelo superior hierárquico) (SANTOS, 2007).

Santos (2007), resume as principais diferenças entre remuneração tradicional e por competência, como pode ser observado na tabela a seguir.

Quadro 2 – Remuneração por competência versus remuneração tradicional.

<b>Remuneração Tradicional</b>	<b>Remuneração por Competências</b>
Pagamento previamente estabelecido pelo cargo.	Pagamento pode variar de acordo com a certificação de competências.
A avaliação não afeta diretamente a remuneração dos empregados.	A avaliação afeta diretamente a remuneração.
Normalmente só os executivos recebem bônus ou vantagens pelo alcance de resultados diferenciados.	Todos os empregados são valorizados por seus resultados.
Não estimula o envolvimento com o negócio da empresa.	Estimula o envolvimento com o negócio da empresa.
O salário é fixo.	O salário pode variar periodicamente.
Enfatiza a tarefa.	Enfatiza os resultados.

Fonte: Santos, 2007.

Hipólito (2001, p.66/67), destaca que a política salarial da empresa deve ser estruturada de forma que:

Reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização.

Mesmo a prática salarial não seja um elemento determinante do comprometimento do empregado com a empresa, é necessário ser evitado que ocorra o oposto: o não comprometimento (HIPOLITO, 2001).

Segundo Santos (2007) é neste contexto que a prática de remuneração por competências é construída. Segundo a autora, o reconhecimento do profissional passa a ser atrelado ao desenvolvimento e aplicação das competências definidas e estabelecido pela empresa. sendo fundamental traduzir as competências em atributos que possam ser mensurados de forma objetiva e clara para verificação de seu atingimento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Fonseca (2002), citados por Engel e Silveira (2009), *metodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Rodriguez (2007, p. 1) define metodologia “Como o conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”.

Nas palavras de Minayo (2008, p. 44) define metodologia é “o *caminho do pensamento que o tema ou objeto de investigação requer*”, assim o presente capítulo versa sobre o caminho a ser trilhado para que o objetivo seja alcançado, ou seja, para que se consiga responder ou não a pergunta problema, o caminho precisa estar previamente traçado, e claro, visando prever todas as variáveis que possam influenciar de alguma forma no sucesso da pesquisa.

Ou como Minayo (2008, p 44) em sua obra a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, estarão sendo representados a seguir.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa utilizou o método exploratório. Uma vez que, para ser alcançado o objetivo do presente estudo, foi necessário um aprofundamento do acadêmico acerca do assunto, em livros da área, teses, dissertações, periódicos e artigos científicos que compreendam o tema relacionado.

Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Assim foi utilizada a descrição do cenário da construção civil e da gestão por competência. É importante descrever o cenário da construção civil, para que possa se entender a cultura organizacional da empresa. Somente a partir de então,

entender a gestão por competências a serem desenvolvidas pelo gestor de compras de uma construtora que atua no ramo da construção civil.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987, citado por ENGEL & SILVEIRA, 2009). As palavras de Triviños, justifica porque utilizou a pesquisa descritiva no presente estudo. Uma vez que foram analisados os fatos e fenômenos dentro da construção civil, no dia a dia, que influenciam a gestão por competência do gestor que atua junto ao departamento de compras.

Ainda segundo os ensinamentos de Cervo (2007, p. 62), “a pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos”.

A obtenção de informações foi por meio da pesquisa de campo. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002, apud ENGEL & SILVEIRA, 2009).

Do ponto de vista do procedimento, o estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, pois promove um estudo em relação à competência necessária ao gestor. Segundo Junior (2008, p. 59), a pesquisa de campo verifica “a ocorrência de algum fenômeno que estaria influenciando sobre a mesma [...]”. Para o mesmo autor, esta pesquisa permite ao pesquisador retirar os dados da pesquisa diretamente da fonte, verificar as opiniões dos próprios interessados pela pesquisa.

Quanto a abordagem da pesquisa, essa se considera qualitativa. Segundo Minayo (2012, p. 21),

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Segundo Engel e Silveira (2009),

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (ENGERL, SILVEIRA, 2009, p. 32).

Quanto a classificação do estudo, não resta dúvidas de que esta é de ponta. Segundo as palavras de Santos (2002), a pesquisa de ponta é aquela à qual se dedica os pesquisadores de nível superior ao ser convidado a lidar com a problematização, a solução e a resposta às necessidades que ainda perduram, seja porque simplesmente não são respondidas, ou ainda não trabalhadas.

Quanto a natureza, o estudo será uma pesquisa aplicada, pois envolve “verdades”, ou seja, o relato de profissionais que trabalham na corporação e no departamento que o pesquisador trabalha, envolvendo seu interesse pessoal, uma vez que seu objetivo é o aprimoramento pessoal e profissional, buscando destacar-se no segmento em que atua. Desenvolvendo uma gestão pautada na competência, ao encontro do caminho que a literatura e as pesquisas indicam como a necessidade do amanhã no mundo da gestão.

### **3.2 DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DE ESTUDO**

O presente estudo foi desenvolvido juntamente com o departamento de compras da construtora.

A empresa possui atualmente uma média de 50 (cinquenta) colaboradores, sendo que tal número é variável de acordo com a demanda do mercado.

A empresa é especializada na construção de imóveis residências de alto padrão, e edifícios comerciais, que seguem uma linha de inovação e destaque. Mas o foco principal, ainda são as residências, que são desenvolvidas com luxo, inovação, buscando atender as necessidades dos clientes, atendendo seus anseios, com materiais de alta qualidade.

Está localizada na cidade de Criciúma, porém atende além das fronteiras do município, atendendo a todas as cidades do entorno, incluindo cidades balneárias e a Serra.

### **3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

A pesquisa utilizou como método de coleta de dados a entrevista. Para Motta (2009), a entrevista é uma forma de registrar as respostas para após realizar a análise, por isso, se deve falar menos e escutar mais e, no momento da entrevista, se deve dar atenção à fala do entrevistado.

Segundo Engel e Silveira (2009), a entrevista

Constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada; já a de coleta de informações é altamente estruturada (ENGEL & SILVEIRA, 2009, p. 72).

A entrevista foi do tipo semiestruturada, através de um roteiro de análise de questionamentos feitos, existindo a liberdade do entrevistado discorrer e relatar fatos que possam ser úteis e necessários a análise dos dados, sem que esteja previamente estabelecido no questionamento.

### **3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados foram coletados por meio de entrevista como descritos acima, e gravados em recurso midiático. Desta forma o pesquisador pode ficar livre e mais atendo a entrevista, podendo posteriormente realizar a transcrição da entrevista em relatório, que estará a compor o presente estudo.

Além disso, a gravação da entrevista permitiu ainda que o pesquisador possa ouvir quantas vezes for necessário, e como se trata de uma pesquisa qualitativa, que nenhum dado importante passe despercebido.

Os dados foram analisados da seguinte maneira: primeiramente a estruturação de um roteiro para a entrevista com base no referencial teórico e os apontamentos realizados pelos estudiosos da área.



Segundo, após devidamente estrutura a entrevista, com roteiro que possa possibilitar a coleta de informações necessárias, foi agendado um horário com o gestor da empresa foco do estudo.

Na data previamente agendada, o pesquisador esclareceu ao entrevistado o objetivo e a importância do estudo, sanando eventuais dúvidas. Da mesma forma, solicitou permissão para gravar a entrevista, pedindo que seja assinado um termo de livre e esclarecido ao gestor para que este tenha ciência da gravação. Sendo que o termo estará em duas vias, uma que ficará arquivado junto do acadêmico pelo lapso temporal de cinco anos, e após destruído. Assim como o áudio.

As informações foram transcritas em relatório, porém a identidade do entrevistado será mantida no mais absoluto sigilo por questões ético-legais.

Após realizada a entrevista, esta foi transcrita em relatório. Fazendo-se um comparativo com os apontamentos da literatura e das demais pesquisas desenvolvidas na academia.

### **3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Um dos maiores limitadores é o tempo. Em função do tempo, foi realizado um estudo com apenas gestores que trabalhem na empresa foco do estudo.

### **3.6 SÍNTESE DA PESQUISA**

O estudo possui uma abordagem qualitativa, pois versa verificar as competências necessárias a serem desenvolvidas por um gestor de compras das empresas situadas no ramo da construção civil.

Quanto à abordagem esta é descritiva, pois esta a descrever as competências dos gestores.

Foi utilizada a etapa exploratória na primeira fase, que visa fornecer ao pesquisador maior conhecimento e familiaridade com o estudo por meio de livros específicos da área e artigos científicos que compreendam o tema a ser trabalhado.

Quanto a limitação, o maior limitador talvez foi o tempo, uma vez que não teve o pesquisador tempo hábil de realizar uma pesquisa profunda, mas de forma superficial que venha a atender o mínimo das necessidades para que possa se responder ao questionamento que levou a realização do presente estudo, ou seja, o estudo foi realizado com uma única empresa, não conseguindo-se estender as demais empresas do ramo que atuam na região.

A pesquisa quanto a sua classificação, caracteriza-se por ser de ponta. Pois a pesquisa pretendeu ir além dos muros, e transcender o desconhecido pelo acadêmico, ou seja, não foi somente um trabalho de cunho pedagógico. Mas um trabalho que estará a influenciar e fortalecer o crescimento profissional do pesquisador.

O estudo buscou assimilar o conteúdo ministrado até o momento em sala de aula, verificando na prática sua aplicação. A partir deste ponto, será possível, em estudos futuros buscar verificar estratégias que visem sanar as lacunas existentes entre teoria e prática, caso existam.

O modelo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas semi estruturadas, a serem realizadas ao gestor da empresa. A data foi previamente agendada, e a entrevista gravada em recurso midiático, respeitando e seguindo os preceitos ético-legais, necessários e indispensáveis a situação.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo versa sobre os resultados obtidos com a pesquisa. A pesquisa foi realizada junto ao gestor de compras de uma empresa que atua no ramo da construção civil, localizada na região Sul de Santa Catarina.

Quanto a idade do gestor entrevistado, este possui 35 (trinta e cinco anos), sendo que 05 (cinco) anos de atuação junto empresa. Sua formação é de ensino superior completo, não referindo especialidade ou não. Fernandes (2014), em estudo realizado, no qual buscou mapear as competências de um gestor, refere que, segundo os dados obtidos, a grande maioria dos seus entrevistados, possui o curso de bacharelado, ou seja, a graduação. Porém, segundo Fernandes (2014), geralmente, quando os cursos não são ligados a área de gestão, como o caso das engenharias, por exemplo, ocorre uma necessidade, ainda na graduação, do profissional, cursar algumas disciplinas na forma de núcleo livre, ou mesmo, posteriormente, retornar aos centros universitários, afim de buscar uma base para a sua formação, que tenha faltado.

Quanto ao quesito, se este possui facilidade de compreensão, sim ou não. A resposta obtida foi sim.

Questionado, se acredita possuir uma visão empreendedora, a resposta foi sim.

No entendimento de Fillion (1990), o empreendedor é alguém que imagina, desenvolve, e realiza visões. Para Dolabela (2002), o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive, é um fenômeno regional, existindo em maior ou menor número, dependendo dos locais em que vivem. E para finalizar, Dornelas (2005) entende o empreendedor como aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

O empreendedor é aquele que tem uma visão de como será o futuro para os negócios, sabe tomar decisões corretas na hora certa, explora o máximo as oportunidades que lhe aparecem, gosta de começar coisas novas, é dinâmico, determinados, otimistas, autoconfiante, é independente e quer criar algo novo e seu próprio destino, tem um espírito e uma personalidade de líder, sabe definir objetivos,

orientar a realização de tarefas e um bom relacionamento com sua equipe. É organizado, planeja cada passo, com qualidade, eficiência e persistência, agindo diante de obstáculos, encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas e mais barato, desenvolvendo e utilizando procedimentos que assegurem padrões de qualidade. Possui conhecimento, pois está continuamente aprendendo, e lidando com riscos, que são sempre calculados, agindo de maneira a reduzi-los ou controlá-los, assumindo as consequências. O empreendedor fará tudo que for necessário para evitar o fracasso, acreditando sempre no que está fazendo, possui um papel importante com a sociedade, dando-lhe mais valor na geração de empregos, e principalmente apaixonado pelo que faz, essas são características que tornam um empreendedor em um vencedor. (DORNELAS, 2002).

De acordo com algumas pesquisas bibliográficas, as principais características empreendedoras são: inovador; assume riscos moderados; criativo; comunicativo; persuasivo; negociador; informado; sabe resolver problemas; sabe controlar os recursos; sonhador realista; líder; cria método próprio de aprendizado; conhece o ramo em que atua; orientado para resultados futuros; tem autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, intuição; tem energia, presença e tenacidade; não tem medo do fracasso; aprende com resultados negativos e com os erros; necessidade de aprovação; trabalha em equipe. (DOLABELA, 1990; TIMMONS, 1989; FILION, 1990).

Sobre os desafios enfrentados por um gestor que atua no ramo da construção civil, obteve-se, a seguinte resposta: “Conseguir as informações no tempo certo para efetuar uma boa compra. O processo de compra necessita de um determinado tempo para que o mesmo seja feito de forma correta, e nem sempre as informações chegam com um espaço de tempo suficiente até a necessidade de utilização do material solicitado. As constantes oscilações do mercado também dificultam o desenvolvimento do trabalho, uma economia conturbada faz com que as negociações fiquem mais acirradas e difíceis”.

A pressão no setor de construção civil é constante, é portanto, imprescindível que o gestor domine as situações a cada momento, segundo entrevista.

Segundo o gestor, o trabalho sob pressão causa um esgotamento psicológico muito grande, mas é nesses momentos que profissionais bem preparados se destacam.

Cooper, Sloan e Willians (1988), acreditam que o estresse seja um mecanismo inadequado, desenvolvidos pelos indivíduos submetidos a pressão. Atingindo o indivíduo, o estresse evolui lentamente até que os sintomas se desenvolvam.

Ao estar sob pressão, alguns sintomas psíquicos mostram-se comuns nos indivíduos, tais como: irritabilidade, angustia, raiva e depressão; além de dores físicas, que podem vir a desenvolver-se, como dores de estomago, músculos do pescoço, dores no peito e nos ombros (COUTO, 1987). Assim, o indivíduo, estará a comprometer o seu rendimento no trabalho ao estar sob pressão.

Couto (1987), acredita que os principais fatores de pressão que estão assolando os indivíduos no ambiente de trabalho encontram-se ligados à urgência com que as atividades são impostas e a má administração do tempo vinculado a uma série de exigências. Para o autor ainda, o excesso de centralização de atividades, gerando uma ampliação de responsabilidade, a ausência de um controle mais efetivo sobre os processos, um excesso de investimento na imagem, podem vir a compor a lista.

O gestor ainda não se sente trabalhando sob pressão, talvez por estar a pouco tempo trabalhando na empresa. Ao mesmo tempo ele não especificou o lapso temporal que desenvolve atividades como gestor do departamento de compras. Porém, por ser um departamento com vários fatores a gerarem estresse e principalmente pressão em caso de oscilações na economia, podem vir a afetar gravemente não apenas o setor, mas a saúde daqueles que trabalham no departamento estudado.

A comunicação com os seus subordinados ocorre da forma mais clara possível, sempre deixando que eles expressem suas opiniões, pois é delas que surgem opiniões para varias situações. O *feedback* positivo ou corretivo é importante, tanto de forma incentivadora quanto de forma corretora.

A comunicação interna é considerada por Jacomini (2011), como de extrema importância para uma boa gestão organizacional, pois integra os recursos humanos às tarefas a serem executadas, além de estimular a motivação das pessoas com intuito de compartilhar estratégias e agregar valor à organização.

Segundo Jacomini (2011), é por meio da comunicação interna, aquela utilizada com seus subordinados, que ocorre o processo de troca, segundo a autora, é o próprio relacionamento dentro da organização.

Uma boa comunicação é realizada de forma adequada dentro de uma organização não é somente algo estratégico do ponto de vista de gestão, mas é algo motivacional, que vem a geral e contemplar o ser humano na sua integralidade. Valorizando este como sujeito, e não como um mero objeto da corporação.

O gestor se considera uma pessoa criativa. Segundo ele, essa característica é muito exigida na gestão do setor de compras, pois nem sempre a solução para um determinado problema está em um único produto, e sim na junção de vários itens que farão com que se atinja um objetivo final.

Quando um sujeito pensa no significado da palavra criatividade, a primeira ideia que vem a sua mente é a de formar algo novo. Criar. Não importante em que campo se está, tecnologia, produção, administração, a grande maioria pensará na criação de algo novo, quando pensar em criatividade. Nesta linha, Ostrower (1977), ressalta que o ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, de se relacionar, ordenar, configurar, significar. Há um consenso na literatura sobre a relação necessária entre criatividade, o novo e a originalidade (BARLACH, 2009).

Barbalach (2009), trás três maneiras distintas de conceber a criatividade. A primeira delas refere-se a um fazer semelhante ao divino, trazendo a existência o inexistente, instituindo a alteridade na ausência de modelos, guardando significado transcendente. A segunda possibilidade do conceito parte do reaproveitamento de possibilidades, de cada elemento que, uma vez combinados, geram novas funções ou enriquecimento das anteriores. Na terceira – a teoria da Gestalt – há referência a duas possibilidades anteriores, diferenciando-se delas pela introdução de um significado específico para o processo de objetivação.

Wechsler (2011) entende a criatividade como a geração de ideias novas, sem existir a preocupação sobre as utilidades das mesmas.

Na análise de Alencar (1997), a criatividade é um requisito essencial para o crescimento, adaptação e sobrevivência das organizações. Velloso filho (1999), reconhece a importância da criatividade para a organização, e saliente que ocorre um grande desperdício do potencial criativo no ambiente de trabalho na grande maioria das organizações. Para o autor, a consequência é que os indivíduos passam a desenvolver bloqueios que prejudicam o fluxo da criatividade: o medo de errar, a passividade e o conformismo, são apenas alguns dos exemplos negativos.

A criatividade é para muitos um privilégio, ou seja, ela não pode ser desenvolvida, ela já nasce com o indivíduo. Seria o mesmo que popularmente dizer, que determinado indivíduo possui o dom da criatividade.

Firzherbert e Leitão (1999) ressaltam que a doutrina cristã reforça essa perspectiva, quando afirma que o homem mantém um canal de comunicação permanente com Deus, fonte de toda a criação, sendo, como ele, o criador.

O gestor afirma possuir espírito de liderança. E quando questionado se é visualizados por seus subordinados como um líder, sua resposta foi a seguinte, “Entendo que possuo um senso de liderança bem desenvolvido, pois não tenho problemas com meus subordinados, possuímos uma relação boa e não preciso de rigidez para conseguir o que sigam na mesma direção em função da empresa”.

Santiago (2007, p. 108), ao elencar os atributos necessários de um líder, traz os seguintes: honestidade, estar disposto a ajudar, gostar das pessoas, transparência, integridade, ser flexível, saber ouvir, saber delegar no momento correto, saber dar *feedback*, ser coerente, ter capacidade de relacionamento interpessoal e entusiasmo pelo trabalho.

Percebe-se que o gestor, pauta sua resposta na ideia de não rigidez e sim flexibilidade. E não possuir problemas com seus subordinados, não quer dizer que o sujeito tenha espírito de líder. Como o estudo trata apenas do gestor, infelizmente essa é uma limitação. Porém, para estudos futuros a serem desenvolvidos, talvez, pudessem ser destacados pontos e analisados sob a ótica do gestor e de seus subordinados, a fim de verificar se existe espírito de liderança ou não.

Quanto a questão controle, que estaria ligado a flexibilidade de como o gestor trabalha com seus subordinados. Verifica-se que este prefere um estilo mais flexível em vez do autoritário. Valorizando o diálogo e o trabalho conjunto da equipe. Vale destacar um ponto importante elencado pelo gestor, que segundo ele, o estilo autoritário causa bloqueio ao desempenho a função dos colaboradores.

Ao se partir desta premissa, o estilo autoritário pode comprometer seriamente não só o desempenho do indivíduo como profissional isolado na empresa, mas sim, da empresa como um todo. Uma vez que, cada colaborador, é uma peça única, e juntos todos formam um sistema aglomerado que mantém a empresa funcionando e a pleno vapor.

Santiago (2007), destaca que o controle nas empresas por parte dos gestores existe, desde que, as regras de vigia estejam bem claras e bem estabelecidas aos seus subordinados. Ao mesmo tempo observa-se que os líderes pesquisados precisam ter controle, o que deve favorecer a ação e o estímulo à participação, iniciativa e dedicação, criando sentimento de pertencer à organização.

Mas a autoridade hierárquica não evoca a obediência e tão pouco favorece o compromisso dos colaboradores.

De forma geral, Santiago (2007), refere que o controle não deve predominar para que possa existir a confiança e a responsabilidade compartilhada. Os líderes não são líderes em função da posição que ocupam. O autor destaca que deve prevalecer a sinergia, o que traz eficiência e sucesso a equipe como um todo.

O gestor afirma que não consegue exercer a proatividade em seu ambiente de trabalho, pois a prevenção de certos problemas depende da chegada de informações de outros setores, isso faz com que não se consiga evitar o problema, e sim resolvê-lo assim que é identificado. Claro que se trabalha diariamente para que o setor apresente o mínimo de problemas possível, ajudando no crescimento da organização.

#### Proatividade,

Significa muito mais que tomar iniciativa. Implica que nós, como seres humanos, somos responsáveis por nossas próprias vidas, nosso comportamento resulta de decisões tomadas, não das condições externas. Iniciativa e responsabilidade suficientes para fazer os fatos acontecerem, (COVEY, 1989, p. 91) .



Diferente do que o gestor salienta, Lemos et. al. (2011), destacam que o gestor pro ativo antecede os problemas para evitá-los ou corrigi-los. Para os autores, a questão chave é a sensibilidade. Além disso, é preciso mais ouvir do que falar e mais escutar do que apenas ouvir.

Segundo Santos (2010, apud LEMOS et. al. 2011), alguns itens devem ser pensados para o desenvolvimento da proatividade, conforme a seguir:

- Avalie seus procedimentos e processos. Sempre ao término de uma tarefa pergunte-se se foi bom e o que poderia ser melhor. Examine analiticamente o que e como você poderia executar a tarefa de maneira mais eficiente (mais rápido, menos custo, menor estresse e com maior qualidade). Perguntas chave para o pensamento crítico: “O quê”, “por que” e “e se?”; assim poderá estar preparado para atingir resultados superiores aos esperados.
- Administre bem o seu tempo e deixe um espaço para os imprevistos.
- Atenção ao seu trabalho, aos procedimentos, às pessoas, às necessidades e quais objetivos deseja alcançar. Esteja de corpo e alma comprometida para o sucesso do que você está fazendo ou planejando.
- Previna o surgimento de problemas pensando no que poderia dar errado e já buscando soluções antecipadamente, um plano B, ou ações para evitá-los. Pensar no que pode dar errado não é ser uma pessoa negativa e sim precavida.

O trabalho em equipe é buscado pelo gestor transmitindo a maior quantidade de informações possíveis para o setor, para que todos saibam o objetivo principal do setor e trabalhem unidos para alcançar.

Segundo Batitucci (2002, p. 3), no cenário atual, o modelo de trabalho com setores e indivíduos isolados tornou-se obsoleto. O autor destaca as quatro condicionantes atitudinais:

Sensibilidade e percepção: sintonia entre o “eu” e o “outro”, colocar-se no lugar da outra pessoa, captar as mensagens e sinais do outro, não fazer julgamentos prévios, ajustar-se e disponibilizar-se ao outro;

Relatividade: Investimento em novas ideias, compartilhar ideias e projetos, inibir estrelismo e o agir isolado, aberto para sugestões e críticas e tolerância;

Interdependência: Parceria com as demais áreas, participar de grupos funcionais, compartilhar trabalho e desenvolver o potencial dos membros;

Transparência: Coerência, ausência de jogo e encenações, programar projetos com o consenso geral, disponibilizar informações para todos, respeitar diferenças individuais, usar falhas e erros para replanejar e tratar conflitos direto com os envolvidos.

Para Ferreira e Castro (2013), a equipe de trabalho é um fator chave para a contínua permanência da empresa no mercado em que se insere, independente de seu ramo de atuação.

Sobre a motivação, o gestor refere que consegue motivar seu grupo. Segundo ele, busca-se mostrar a importância de cada um dentro do setor, e o quanto seu trabalho é essencial para a empresa. Transmitindo os resultados alcançados, quando positivos para agradecer o empenho de todos, e quando negativo, para que juntos se procure a melhor forma para resolver a situação.

Oliveira e Passos (2013), destacam que as principais competências gerenciais de um gestor são identificadas e avaliadas a partir da qualidade de desempenho dos seus colaboradores.

Para Chiavenato (2001), a motivação está ligada ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades.

O gestor é o responsável em criar um ambiente propício para que sejam realizados os objetivos da empresa, cabe a ele enxergar e projetar ações juntamente com seus colaboradores (OLOVEIRA e PASSOS, 2013).

Portanto, cabe ao gestor se mostrar além de líder, ou melhor, acaba tornando-se um papel de líder, mostrar aos seus subordinados que ele é parte da equipe, e que trabalha em conjunto para o crescimento da corporação. E que não é alguém hierarquicamente superior.

O gestor ressalta que no seu dia a dia ele busca a negociação, ou seja, o equilíbrio, por meio das propostas que lhe são apresentadas. No segmento da

construção civil, a análise das propostas tem que ser feita de forma minuciosa, pois em obras que possuem custos tão altos, todo valor que se consegue reduzir nas compras ira impactar em um montante considerável no final da obra.

O planejamento é de suma importância no dia a dia de cada individuo, assim como nas organizações. Quando questionado o gestor, se este procura planejar suas atividades, a resposta foi sim. Segundo ele, o planejamento ajuda a definir de quais ações devem ser tomadas em curto, médio e longo prazo, dando prioridade ao que necessita de mais urgência para sua resolução.

Segundo Tavares (1991), o planejamento estratégico, possui um papel fundamental dentro de uma organização.

Cezarino e Campomar (2007, p.4):

O Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

Portanto, o planejamento estratégico assume o papel direto de auxiliar a organização na operacionalização da estratégia e de suporte ao negócio, agindo para mapear os problemas no âmbito estratégico (TEIXEIRA e ALONSO, 2014).

O gestor destaca que possui uma visão sistêmica da empresa. segundo ele, o que facilita que identifique possíveis integrantes que o setor ou até mesmo ações dos mesmos que possam prejudicar o alcance de nossos objetivos. Talvez essa facilidade de gerenciar um setor com poucos integrantes, não sei como seria com uma quantidade maior de colaboradores.

Lopes (2012), destaca que visão sistêmica seria a capacidade do profissional de ver a empresa como um todo e entender como funcionam e se integram os processos de obtenção, transformação e entrega de serviços, produtos e informações.

Alves (2012), refere que a aplicação do pensamento sistêmico ao gerenciamento de equipes permite ao gerente a capacidade de enxergar esse sistema complexo que envolve sua gestão e os fatores críticos que a circundam. Sendo assim, seria possível entender como diversas variáveis se relacionam para formar a estrutura que envolve todos os processos e práticas gerenciais.

Portanto, ao o gestor adotar uma visão sistêmica do departamento, isso permite gerenciar o departamento de uma melhor forma, pois terá a visão global do seu departamento. Usando-se o pensamento de Alves (2012), as equipes de trabalho são sistemas, com suas entradas, processamentos, saídas e retroalimentação. O gerente da equipe deve enxergar assim e trabalhar para manter a equipe unida para atender aos seus objetivos.

A ideia de visão sistêmica ao qual o gestor se filia, e bem resumida nas palavras de Chiavenato (2007), para o qual, consiste em um conjunto de coisas ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo.

O relacionamento interpessoal do gestor é bom, segundo ele, este possui um entendimento junto a seus subordinados, pensando que o respeito independente do cargo que se possui facilita muito.

Segundo Moscovici (1985, p.27), “a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”.

As decisões do gestor são baseadas de forma racional, sempre embasada em informações solidas para evitar problemas futuros, analisando a melhor solução para que se obtenha o melhor resultado.

Para Oliveira (2004), a tomada de decisão é a conversão das informações analisadas em ação. Portanto, os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, para se alcance os resultados pretendidos. Neste sentido, entende-se que as decisões precisam ser tomadas de forma ágil e correta, pois o desempenho das organizações depende da qualidade de seu gerenciamento.

O processo decisório nas organizações, portanto, converte-se na essência da habilidade gerencial, em que a responsabilidade do gestor é decidir a melhor alternativa para cada momento em que se encontra a organização, de modo a garantir os resultados esperado (PORTO e BANDEIRA, 2006).

#### **4.1 Plano de Ação**

Quanto a pressão, sabe-se que em longo prazo pode esta, ser responsável por causar várias patologias ligadas a doenças ocupacionais, principalmente o estresse e depressão. Desta forma, exercícios laborais e pausas no expediente de trabalho podem ser meios estratégicos para se evitar tais patologias.

Portanto, a contratação de um profissional de educação física para que acompanhe a realização a atividade diárias ao menos uma vez na semana, e oriente a execução das demais atividades a serem realizadas na semana, com pausas no período da manhã e no período da tarde, variando com intervalos de 15 (quinze) minutos à 30 (trinta) minutos, podem trazer ganhos significativos.

Além disso, uma sala de relaxamento, onde os colaboradores possam no seu horário de descanso assistir televisão, realizar algum jogo, afim de servir como um momento de relaxamento e desestressar a sua mente e abstrair-se do trabalho.

Uma das maiores dificuldades relatadas pelo gestor é a de não conseguir ser proativo. A proatividade por ser estimulada mediante curso de realização e aperfeiçoamento de forma constante. Desta forma, no período de dois anos. Portanto, a especialização em coaching, seria uma opção a ser realizada pelo gestor, a fim de suprir esta dificuldade.

Apesar de que não houve menção a dificuldade no trabalho em grupo, e visando o melhoramento deste item, sugere-se portanto, de forma constante trabalhos conjunto entre o grupo que visem estimular o trabalho conjunto. E desenvolver a percepção nos colaboradores, da importância destes desenvolverem suas atividades conjuntamente com os demais.

As atividades podem incluir palestras, dinâmicas, ou atividades com gincanas, por exemplo. Gincanas que visem arrecadar alimentos. Os alimentos arrecadados podem ser revertidos a uma instituição de caridade, ao mesmo tempo em que estará se desenvolvendo na equipe o espírito do trabalho conjunto.

## CONCLUSÃO

O presente estudo buscou verificar quais as competências necessárias para um gestor de compras de uma empresa que atua no segmento da construção civil. Mediante o estudo, percebeu-se que boa parte das competências elencadas no referencial teórico que subsidiou este trabalho, estão presentes no gestor.

Uma das competências ausentes percebe-se que é a falta de proatividade. Segundo o gestor, é um tanto difícil ser proativo em uma empresa de construção civil.

Assim como, o gestor acredita que seja líder e empreendedor. Porém, o trabalho possui várias limitações quanto a essa questão. Primeiro, a questão da liderança poderia ter sido verificada em estudo, quando aos demais componentes da empresa visualizam o gestor. O que não ocorreu devido à falta de tempo. Da mesma forma, ser empreendedor ou não é um assunto amplo, e seria ingenuidade tentar buscar limitar este de forma subsidiária, sem um estudo mais aprofundado.

De uma forma geral, percebe-se que a gestão de pessoas, mesmo em ramos de construção civil, tende a evoluir. Acompanhando as tendências evolutivas.

Quanto aos objetivos específicos traçados, a caracterização da empresa e do departamento de compras foi possível, com êxito.

Foi possível também, compreender o perfil do gestor que está liderando o departamento de compras, assim como identificar as competências deste, segundo o que ele relatou em entrevista.

Quanto ao plano de ação, o foco principal é o de melhoramento da proatividade do gestor, que é um de seus pontos fracos a ser superado. Sendo assim, a especialização em coaching, pode ser uma opção para superar tal dificuldade.

O trabalho em equipe deve ser estimulado também. Apesar de não ter sido citado como um ponto fraco, sabe-se que é de extrema importância, o trabalho desenvolvido de forma conjunta pelos colaboradores de uma empresa para o sucesso desta.

Assim como a atividades laborais a desenvolverem-se com o intuito de diminuir o estresse e depressão ocupacional. Uma vez que, segundo o gestor

relatou, o departamento de compras, é um setor que trabalha fortemente sobre pressão.

O perfil do gestor do departamento de compras, poderia ter sido mais bem estudado, caso o estudo tivesse se estendido a mais de uma empresa. desta forma, analisando-se o perfil de gestores, do mesmo departamento, de empresas que atuam no mesmo ramo, seria a identificação de características que levassem a um entendimento mais amplo do perfil dos gestores.

Desta forma, abre-se oportunidade para o desenvolvimento de estudos futuros, que busquem verificar quais as características presentes no perfil de um gestor, no departamento de compras.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Criatividade**. 2 ed. Brasília, UnB, 1995.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, Heleny Ponciano. **A importância da visão sistêmica no gerenciamento de equipes em projetos**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2012.

ANDRADE, Anataís Nunes; LESSA, Maria da Conceição Alves; FILHO, Moisés Gomes dos Anjos. **Gestão por competência**. [Monografia]. Faculdade Castro Alves. Salvador, 2011, 99p.

ARRAES, Beatriz Pinheiro. **O cânone em movimento: um estudo de textos canônicos adaptados em livros didáticos do Ensino Fundamental**. [Dissertação]. Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2007, 158p.

BARLACH, Lisete. **A criatividade humana sob à ótica do empreendedorismo inovador**/Lisete Barlach; orientador Sigmar Malvezzi. São Paulo, 2009, 278p.

BATITUCCI, M. D. **Equipes 100%**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

BENETTI, Kelly Cristina, GIRADI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopes; MELO, Pedro Antônio de.. PARRINO, MARIA DEL CARMEM. **Avaliação de desempenho por competência: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica**. Revista de Ciências da Administração, v.9, n. 19, p. 179-189, set./dez. 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. **Gestão por competência: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista de Serviço Público Brasileiro 56(2): 179-194, abr./jun. 2005.

CALVOSA, Marcello Vinicus Doria, CORREIA, Flavia Leal; MOURA, Jaqueline Mateus de; NETO, Silvestre Prado de Souza. **Remuneração por Competência: uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado**. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT'2005.

CARBONE, Pedro Paulo (org), **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, Rio de Janeiro: FGV, 2005;



CARVALHO, Antônio Vieira e NASCIMENTO, Luiz Paulo, **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Pioneira, 1997;

CASANOVA, Camila Corrêa. **Gestão por competência: os desafios e possibilidades da seleção por competência**. [Monografia]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013, 50p.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999;

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humano**. Edição Compactada, 7º ed. São Paulo, Atlas 2001. p. 529.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7º Edição. Editora Campus, 2007.

COOPER, C.L.; SLOAN, S.S. WUILLIANS, J. **Occupational stress indicator management guide**. Windsor. NFER-Nelson, 1988, p. 1-39.

COSTA, Cintia Cristina da Silva. **Recrutamento e seleção por competência: dificuldades e benefícios**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, agosto de 2015.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida de executivos**. Rio de Janeiro. COP. 1987.

COVEY, R. S. **Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Tradução de Celso Nogueira Editora. Editora Best Seller Círculo do Livro. Título original: The Seven Habits of Highly Effective People Copyright (Stephen R. Covey, 1989). P.91-93-95-97 a 110. 01051 São Paulo, Brasil. Foto Compost na Editora Nova Cultural Ltda. Impressão e acabamento: Gráfica Círculo.

DIAS, Josiane de Oliveira; MACUSO, Josiane Simionato; ALMEIDA, Nely Balanguel Sanches Rebusstine de; ROA, Vanessa Macuso; TAMAE, Rodrigo Yoshio. **A importância da remuneração por habilidade e competência**. Revista científica eletrônica de Administração, ano VIII, n. 14, junho de 2008.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005

DUTRA, Joel Souza, **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**, São Paulo: Atlas, 2002;

FABIANE, Edivan. **Competências funcionais em venda**: estudo de caso da empresa Simonetto Alimentos LTDA. Universidade de Passo Fundo. Passo Fundo, 2013.

FARIA, Osmar Rodrigues de. **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COM BASE NA GESTÃO POR PROCESSOS: O caso Embrapa**. [Monografia]. Universidade Católica de Brasília, Pós graduação em Gestão de Recursos Humanos. Brasília, DF – 2008, 71p.

FERREIRA, Mariana Fernanda; CASTRO, Adriana, Belluci Belório de. **O trabalho em equipe: a importância da comunicação na gestão de uma pequena empresa de serviços e vendas**. Tekhne e Logos, Botucatu, SP, v.4, n.1, Abril, 2013.

FERNANDES, Vasco Luís Quaresma Simões. **Características do perfil de competências do gestor**. Dissertação. Mestrado em Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setubal. Setubal.2014

FIGUEREDO, Claudio Sousa. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: Uma Análise em Empresas de Bacabal-MA., à Luz das Práticas da Gestão por Competência**. [Dissertação]. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2012, 91p.

FILION, Louis Jacques, O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas, FGV**, São Paulo, nº 3. vol. 31, Jul.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2004. 169 p.

FRITZHERBERT, Vivian; LEITÃO, Sérgio Proença. **Repensando a criatividade na empresa**. **RAP**. Rio de Janeiro 33(6), 115-26. Nov-Dez, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ªed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita, **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**, São Paulo: Makron Books, 2002;

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **“Tendências no campo da remuneração para o novo milênio”**. In: DUTRA, Joel Souza (org.) - **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

JACOMINI, Luciana. **O papel da comunicação nas organizações**. Rev. Npi/Fmr. set. 2011.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

LEMOS, et. al. **A importância da gestão proativa para conquistar a satisfação do cliente**. Janus, Lorena. N. 4, 2011.

LIMA, Michel Soares. **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA GERAÇÃO DE DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PETRÓLEO BRASILEIRO S/A**. [Monografia]. Universidade Federal de Juíz de Fora. Juiz de Fora, 2011, 40p.

LOPES, Sergio. **Visão sistêmica é importante para todos**. 2012. Disponível em Acesso em 25/06/2012.

MOSCOVICI, F. (1985). **Desenvolvimento interpessoal**. 3ª. ed., Rio de Janeiro: LTC.

MINAYO, M. C. S., DESLANDES, S. F., GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 31 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2012.

NASCIMENTO, Juliana Goulart Soares do. **Análise da gestão de pessoas por competências em uma grande mineradora da região sudeste: investigando sob a perspectiva dos gestores**. Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Vitória, 2009, 69p.

OLIVEIRA, Rosane de Souza; PASSOS, Elisete Silva. **O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores**. Cairu em Revista. Jan 2013, Ano 02, nº 02, p. 33-41.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. Editora Vozes, RJ, 1977.

PORTO, Maria Alice Guedes; BANDEIRA, Anselmo Alves. **O processo decisórios nas organizações**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SANTIAGO, Flávio Zola. **LIDERANÇA – Características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais**. Dissertação. Mestrado em Administração de Empresas. GUMEC, Belo Horizonte, Minas GERAIS, 2007.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SANTOS, Adriana Marques. **Gestão de pessoas por competências, mapeamento das competências gerenciais: caso TCU**. [Monografia]. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, Brasília, DF, 2006, 45p.

SILVA, Alex Moreno da.; SILVA, Danielle Delfino da.; FIGUEIREDO, Higor Henrique de. **RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E GESTÃO DE TALENTOS - Navas & Cia.Ltda**. [Monografia]. UNISALESIANO, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, SP – 2008, 85p.

VELLOSO FILHO, Fernando. Considerações sobre a criatividade nas organizações. **RAP RIO de Janeiro**, 77(2) 129-45, MAR /AbR 1999

WECHSLER, S. . **Criatividade e inovação: o impacto de uma educação estimuladora**. 2011 (texto on-line).

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Vera Lucia Chaves. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas**. XI Simpósio em Excelência Tecnológica. 2014.

TORRES, Valquimar. **A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE FORTALEZA**. [Monografia]. Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Curso de Especialização em Administração Judiciária. Fortaleza, Ceará, 2008.

## ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR

Idade: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na empresa: \_\_\_\_\_

Você acredita que possui facilidade empreendedora? Sim ( ) Não ( )

Quais os desafios enfrentados por um gestor de compras de uma empresa que atua no ramo da construção civil?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Você consegue trabalhar sob pressão? Como se sente trabalhando sob pressão?

---

---

---

---

---

---

Como você visualiza sua comunicação com os seus subordinados? Descreva.

---

---

---

---

---

Você se considera uma pessoa criativa? Por quê?

---

---

---

---

---

Você possui espírito de liderança? Ou acredita que é visualizado por seus subordinados como um líder? Por quê?

---

---

---

---

---

Você possui flexibilidade para trabalhar com seus subordinados? Ou prefere mais um estilo autoritário? Por quê?

---

---

---

---

---

Você se visualiza como uma pessoa proativa para enfrentar as adversidades do dia a dia? Por quê?

---

---

---

---

---

Você consegue motivar o seu grupo? Caso a resposta seja sim, de que maneira você costuma fazer isso?

---

---

---

---

---

No seu trabalho, você busca a negociação, ou seja, o equilíbrio nas propostas que são apresentadas pelas partes? Em caso positivo, de que maneira você busca fazer isso?

---

---

---

---

---

Você costuma planejar suas atividades? Caso a resposta seja positiva, porque você acredita que esse planejamento seja importante?

---

---

---

---

---

Você possui uma visão sistêmica? Porque?

---

---

---

---

---

Como é seu relacionamento interpessoal no departamento?

---

---

---

---

---

Como costuma ser sua tomada de decisão?

---

---

---

---

---



## ANEXO B – ENTREVISTA COM O GESTOR

Idade: 35 Anos

Formação: Ensino superior completo

Tempo de atuação na empresa: 5 Anos

Você acredita que possui facilidade empreendedora? Sim ( X ) Não ( )

Quais os desafios enfrentados por um gestor de compras de uma empresa que atua no ramo da construção civil?

Conseguir as informações no tempo certo para efetuar uma boa compra. O processo de compra necessita de um determinado tempo para que o mesmo seja feito de forma correta, e nem sempre as informações chegam com um espaço de tempo suficiente até a necessidade de utilização do material solicitado. As constantes oscilações do mercado também dificultam o desenvolvimento do trabalho, uma economia conturbada faz com que as negociações fiquem mais acirradas e difíceis.

Você consegue trabalhar sob pressão? Como se sente trabalhando sob pressão?

A pressão no setor de compras da construção civil está presente a todo instante, e é imprescindível que o gestor domine as situações nesses momentos.

O trabalho sob pressão causa um esgotamento psicológico muito grande, mas é nesses momentos que profissionais bem preparados se destacam.

Como você visualiza sua comunicação com os seus subordinados? Descreva.

Da forma mais clara possível, sempre deixo que eles expressem suas opiniões, pois delas surgem soluções para várias situações. O feedback positivo ou corretivo é importante, tanto de forma incentivadora quanto de forma corretora.

Você se considera uma pessoa criativa? Por quê?

Sim. Essa característica é muito exigida na gestão do setor de compras, pois nem sempre a solução para um determinado problema esta em um único produto, e sim na junção de vários itens que farão com que se atinja um objetivo final.

Você possui espírito de liderança? Ou acredita que é visualizado por seus subordinados como um líder? Por quê?

Sim. Entendo que possuo um senso de liderança bem desenvolvido, pois não tenho problemas com meus subordinados, possuímos uma relação boa e não preciso de rigidez para conseguir o que sigam na mesma direção em função da empresa.

Você possui flexibilidade para trabalhar com seus subordinados? Ou prefere mais um estilo autoritário? Por quê?

Sim. Com dialogo nos entendemos e formamos uma boa equipe, acredito que a autoridade pode causar um bloqueio no desempenho da função de cada um.

Você se visualiza como uma pessoa proativa para enfrentar as adversidades do dia a dia? Por quê?

Não consigo exercitar essa característica em todo setor, pois a prevenção de certos problemas depende da chegada de informações de outros setores, isso faz com que não se consiga evitar o problema, e sim resolvê-lo assim que é identificado. Claro que se trabalha diariamente para que o setor apresente o mínimo de problemas possível, ajudando no crescimento da organização.

De que forma você busca o trabalho em equipe para satisfazer os clientes internos e externos?

Transmito a maior quantidade de informações possíveis para o setor, para que todos saibam o objetivo principal do setor e trabalhem unidos para alcançar.

Você consegue motivar o seu grupo? Caso a resposta seja sim, de que maneira você costuma fazer isso?

Sim. Mostro a importância de cada um dentro do setor, e o quanto seu trabalho é essencial para a empresa. Transmito os resultados alcançados, quando positivos para agradecer o empenho de todos, e quando negativo, para que juntos se procure a melhor forma para resolver a situação.

No seu trabalho, você busca a negociação, ou seja, o equilíbrio nas propostas que são apresentadas pelas partes? Em caso positivo, de que maneira você busca fazer isso?

Sim. No segmento da construção civil, a análise das propostas tem que ser feita de forma minuciosa, pois em obras que possuem custos tão altos, todo valor que se consegue reduzir nas compras irá impactar em um montante considerável no final da obra.

Você costuma planejar suas atividades? Caso a resposta seja positiva, porque você acredita que esse planejamento seja importante?

Sim. Para definição de quais ações devem ser tomadas em curto, médio e longo prazo, dando prioridade ao que necessita de mais urgência para sua resolução.

Você possui uma visão sistêmica? Porque?

Sim. Tenho facilidade em identificar possíveis integrantes que compõe o setor ou até mesmo ações dos mesmos que possam prejudicar o alcance de nossos objetivos. Talvez essa facilidade se de por gerir um setor com poucos integrantes, não sei como seria com uma quantidade maior de colaboradores.

Como é seu relacionamento interpessoal no departamento?

Muito bom. Tenho facilidade em promover um entendimento junto a meus subordinados, penso que o respeito independente do cargo que se possui facilita muito.

Como costuma ser sua tomada de decisão?

De forma racional e sempre embasada em informações solidas para evitar problemas futuros, analisando a melhor solução para que se obtenha o melhor resultado.