



TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

BRUNO BORGES DOS SANTOS

ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE CARAGUATATUBA E SÃO SEBASTIÃO

CARAGUATATUBA - SP
2019

BRUNO BORGES DOS SANTOS

**ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DOS
PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE CARAGUATATUBA E SÃO
SEBASTIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Mestre Carlos Henrique
de Vasconcelos.

CARAGUATATUBA - SP
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Serviço de Biblioteca e Documentação do IFSP Câmpus Caraguatatuba

S237e Santos, Bruno Borges dos
Estudo sobre as competências requeridas dos profissionais de gestão de Caraguatatuba e São Sebastião. / Bruno Borges dos Santos. -- Caraguatatuba, 2019.
77 f. : il.

Orientador: Carlos Henrique de Vasconcelos.
Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo, Caraguatatuba, 2019.

1. Competência. 2. Profissionais de gestão. 3. Litoral Norte do Estado de São Paulo. 4. Caraguatatuba. 5. São Sebastião. I. Título.

CDD: 658.3

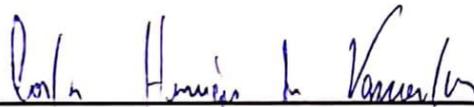
BRUNO BORGES DOS SANTOS

**ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DOS
PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE CARAGUATATUBA E SÃO
SEBASTIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Mestre Carlos Henrique
de Vasconcelos.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Mestre Carlos Henrique de Vasconcelos



Prof. Mestre Dionysio Borges de Freitas Junior



Prof. Doutora Marlette Cassia Oliveira Ferreira

BRUNO BORGES DOS SANTOS

**ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DOS
PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE CARAGUATATUBA E SÃO
SEBASTIÃO**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, ____/____/____

Bruno Borges dos Santos

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, ____/____/____

Prof. Mestre Carlos Henrique de Vasconcelos

Para todos aqueles que em algum momento... pensaram em desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta turbulenta caminhada.

Agradeço também aos meus familiares e a todos aqueles que me deram apoio nessa fase mais conturbada da minha vida.

Sou grato aos meus amigos que se fizeram presentes nessa caminhada, em especial, ao Yuiti de Araújo Yassuda, que me auxiliou com a tradução do resumo.

Agradeço a minha companheira e melhor amiga, Melissa Silva de Oliveira, que esteve comigo em cada momento, pois sem ela este trabalho não estaria concluído.

Também agradeço a Prof. Doutora Marlette Cássia Oliveira Ferreira, e ao Prof. Mestre Ricardo Maroni Neto, por exigirem sempre o máximo de mim.

Agradeço em especial ao meu amigo e orientador, Prof. Me. Carlos Henrique de Vasconcelos, e ao Prof. Me. Dionysio Borges de Freitas Junior. Obrigado por não trazerem consigo somente as experiências acadêmicas e titulações, mas também empatia. Muito obrigado por compreenderem que a vida nem sempre é linear, e por me fazerem querer estar em suas aulas.

Por fim, agradeço aos gestores das empresas por aceitarem colaborar com a pesquisa e serem tão receptivos, e a todos os que me auxiliaram, direta ou indiretamente com o desenvolvimento deste trabalho.

A vida é como andar de bicicleta. Para ter equilíbrio você tem que se manter em movimento.

Albert Einstein

RESUMO

Devido a dinamicidade do mercado, decorrente do crescimento exponencial das redes de comunicação, pode ser que exista um requisito maior em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes demandados pelo mercado de trabalho para os profissionais de gestão. Diante deste cenário, a questão norteadora deste trabalho é: “Quais as principais competências demandadas pelas empresas para os profissionais de gestão nas cidades de Caraguatatuba e São Sebastião”, com o objetivo de verificar essa referida percepção, a fim de elencar quais competências correspondem à realidade do mercado. Para tanto, foi utilizada uma metodologia de pesquisa enquadrada como aplicada quanto à natureza, descritiva quanto aos fins dos objetivos, e pesquisa de campo quanto aos meios, e de abordagem qualitativa. As informações foram coletadas com a utilização de entrevistas com os gestores de empresas das cidades Caraguatatuba e São Sebastião, situadas no Litoral Norte do estado de São Paulo, amparado por roteiro semi-estruturado, com base nos dados abstraídos do referencial teórico. O método de análise dos dados foi inspirado na Análise Indutiva proposta por Thomas (2006). Por meio desta análise, foram alcançados resultados pertinentes, dentre eles, que existe uma relação intrínseca entre Conhecimento, Habilidade e Atitude, contudo, as competências relacionadas a habilidades humanas e transversais, no que diz respeito ao comportamento e atitude se atenuam mais nas opiniões dos gestores, e são consideradas priori a nível gerencial.

Palavras-chave: competência, profissionais de gestão, Litoral Norte do estado de São Paulo, Caraguatatuba, São Sebastião.

ABSTRACT

Due to the market changes, because of the exponential growth of the communication networks, it is possible to exist a higher requirement in relation to the knowledges, skills and attitudes demanded by the job market for the management professionals. Before this scenario, the guiding question of this work is: "What are the main competencies demanded by the business to the management professionals in Caraguatatuba and São Sebastião cities", with the objective to verify this referred perception, in order to list which competencies correspond to the market reality. Therefore, it was used a research methodology classified as applied in relation to the nature of the research, descriptive to the finality of the objectives, field research to the means and qualitative approach. The informations were collected with the use of interviews with the business managers of Caraguatatuba and São Sebastião cities, located in the north coast of São Paulo, supported by semi-structured script based on extracted datas from the theoretical framework. The data analysis method was inspired on Inductive Analysis by Thomas (2006). Through this analysis, it was achieved pertinent results, among them, that exists and intrinsic relation between Knowledge, Skill and Attitude, however, the competencies related to the human and transversal skills, in regards to the behavior and attitudes that frequently appears in the managers opinions, and are considered priority to a management level.

Key words: Competence, Management Professionals, North Coast of São Paulo, Caraguatatuba, São Sebastião.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Espiral da criação do conhecimento.....	23
-----------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – As diversas definições de competências.....	15
Quadro 02 – Nível de competência individual.....	17
Quadro 03 – Distinções entre Soft e Hard skill's.....	18
Quadro 04 – Conhecimento tácito e explícito.....	21
Quadro 05 – Atributos das competências de Boyatzis.....	26
Quadro 06 – Roteiro de entrevista.....	33
Quadro 07 – Detalhamento objetivo das perguntas.....	34
Quadro 08 – Modelo do quadro de interpretação.....	36
Quadro 09 – Segmento de atuação dos respondentes.....	38
Quadro 10 – Transcrição da resposta – Item 2.....	38
Quadro 11 – Transcrição da resposta – Item 3.....	39
Quadro 12 – Transcrição da resposta – Item 4.....	42
Quadro 13 – Transcrição da resposta – Item 5.....	44
Quadro 14 – Transcrição da resposta – Item 6.....	45
Quadro 15 – Transcrição da resposta – Item 7.....	47
Quadro 16 – Síntese das respostas.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	14
2.1.1 Gestão de pessoas nas organizações	14
2.2 COMPETÊNCIAS	15
2.2.1 Competências individuais	16
2.2.1.1 <i>Competências Individuais nas organizações</i>	17
2.2.2 Competências soft skill's	19
2.2.3 Competências hard skill's	19
2.3 CONHECIMENTO	20
2.3.1 Conhecimento tácito	21
2.3.2 Conhecimento explícito	22
2.3.3 Formas de conversão do conhecimento	23
2.4 HABILIDADE	24
2.5 ATITUDE	24
2.6 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	25
2.7 GESTÃO DA COMPETÊNCIA	27
2.7.1 Gestão de competências do conhecimento nas organizações	27
2.8 TENDÊNCIAS FUTURAS DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS	28
3 METODOLOGIA	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.2 OBJETO DE PESQUISA	31
3.3 MÉTODO PARA A COLETA DE DADOS	32
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33
3.4.1 Detalhamento do roteiro	33
3.5 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS E LIMITAÇÃO DA PESQUISA	35
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	37
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS	37
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO	38
4.3 COMPETÊNCIAS PARA OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO	39
4.4 CONHECIMENTO PARA OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO	42

4.5 HABILIDADE PARA OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO	43
4.6 ATITUDE PARA OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO	45
4.7 MERCADO FUTURO NO LITORAL NORTE	47
4.8 MERCADO FUTURO PARA OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO NO LITORAL NORTE	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido	60
APÊNDICE B - Entrevista 01	61
APÊNDICE C - Entrevista 02	64
APÊNDICE D - Entrevista 03	71

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, as redes de comunicação compostas por plataformas cada vez mais ágeis e eficientes de disseminação da informação, vem proporcionando facilidade na obtenção conhecimento, contribuindo para a formação de um indivíduo na sociedade, o que resultou na exigência do mercado em estabelecer condições cada vez mais rigorosas para selecionar os profissionais mais competentes.

Diante desse cenário, as instituições de ensino superior que ofertam cursos na área administrativa, tem papel fundamental em conceder ao estudante mecanismos que viabilizem a aquisição e desenvolvimento de competências fundamentais para o sucesso no mercado de trabalho, de modo que moldem um conjunto competente.

Devido à dinamicidade dos mercados, pode ser que exista divergência entre o que é proposto para a prática discente e as condições reais no mercado de trabalho, o que pode acabar se tornando prejudicial para o graduando e para as organizações contratantes, uma vez que as competências dos administradores representam o cerne do desempenho de qualquer empresa, tendo em vista a capacidade de atender as necessidades do mercado, por meio do desenvolvimento de práticas gerenciáveis, dinâmicas e versáteis.

Diante desta problemática, a questão norteadora deste trabalho é: “Quais as principais competências demandadas pelas empresas para os profissionais de gestão nas cidades de Caraguatatuba e São Sebastião”.

O objetivo geral é identificar as principais competências demandadas pelas empresas para os profissionais de gestão nas cidades de Caraguatatuba e São Sebastião.

Este objetivo pode ser alcançado por meio dos seguintes objetivos específicos: (01) levantar as competências solicitadas no mercado de trabalho na ótica de Profissionais de Gestão da região; (02) descrever e relacionar as competências levantadas pelos gestores com o referencial teórico apresentado; (03) elaborar um quadro resumo das competências requeridas pelo mercado de trabalho na visão dos gestores de cidades do Litoral Norte – SP.

Desconsiderando a introdução, o trabalho é composto pelos seguintes capítulos: Capítulo (2), que apresenta o referencial teórico, abordando temas

referentes a Competência e suas derivações, como Conhecimento, Habilidade e Atitude, além de adentrar as tendências futuras dessas competências nas Organizações; Capítulo (3), constituído pela metodologia de pesquisa, enquadrada como pesquisa aplicada quanto à natureza, descritiva quanto aos fins dos objetivos, e de abordagem qualitativa.

Quanto aos procedimentos técnicos relacionados aos meios de investigação, fez-se uso de pesquisa de campo.

Ainda segundo os procedimentos técnicos, fez-se uso de entrevistas como método de pesquisa, utilizados com os gestores de empresas das cidades de Caraguatatuba e São Sebastião, situadas no Litoral Norte do estado de São Paulo, amparado por roteiro semi-estruturado com base nos dados abstraídos do referencial teórico.

Por fim, os Capítulos da análise e discussão dos dados (4), onde foram selecionados os trechos mais relevantes das entrevistas, analisados separadamente e posteriormente agrupados, sintetizados e classificados em um quadro resumo. Ressalta-se que o método de análise foi inspirado no modelo de Análise Indutiva proposta por Thomas (2006). Por fim, encerra-se o trabalho com as considerações finais (5).

2 REVISÃO DA LITERATURA

A seguir, são apresentadas as definições sobre os temas: gestão de pessoas; gestão de pessoas nas organizações; competências; competências individuais e sua interação nas organizações; competências *soft* e *hard skill's*; conhecimento: tácito, explícito e suas formas de conversão, habilidade e atitude; competência gerencial; gestão da competência; gestão de competências do conhecimento nas organizações; tendências futuras de competências nas organizações. Ressaltando que as informações subscritas são reconhecidas, e atribuídas aos seus devidos autores e méritos.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas vêm passando por transformações em todo mundo, que em regra são motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais (DUTRA, 2017).

Dessler (2003) conceitua gestão de pessoas como o conjunto de políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento e ao oferecimento de um ambiente seguro aos funcionários da empresa. Por sua vez, Milkovich e Boudreau (2000 apud ROMERO, 2013), não reconhece a gestão de pessoas somente como o arcabouço de políticas, mas sim ao conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos colaboradores nas organizações.

2.1.1 Gestão de pessoas nas organizações

Dutra (2017) afirma que quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas, opinião partilhada por Romero (2013), afirmando que há uma dependência mútua entre organização e colaborador, uma vez que as organizações procuram alcançar resultados e as pessoas buscam alcançar objetivos. Portanto, é importante que essa relação seja proveitosa para ambos os lados.

Ainda segundo Dutra (2017), as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, a agregação de valor

das pessoas, é portanto, a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo, mas contrapõe-se ao reconhecer que não necessariamente o fato de um indivíduo possuir determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, é garantia de que ele irá agregar valor para a organização.

Mas de fato, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Portanto é pode-se afirmar que cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose (CHIAVENATO, 2014). Para que esta relação mútua seja mantida de modo satisfatório, é necessário que a organização se inteire das competências que norteiam seus colaboradores, assunto abordado a seguir.

2.2 COMPETÊNCIAS

O mercado de trabalho exige cada vez mais um elenco de competências adicionais à formação acadêmica (GRAMIGNA, 2007). A definição de competência é um tema abordado por diversos autores com concepções diferentes, por vezes contraditórias, mas que acabam pautando a mesma diretriz, embasada em Conhecimento, Habilidade e Atitude.

QUADRO 01 – As diversas definições de competências

AS DIVERSAS DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIAS	
AUTOR	DEFINIÇÃO
Frederick Taylor	Habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas.
G. O. Klemp	Características subjacentes de um indivíduo que resulta em desempenho efetivamente superior em determinado cargo.
Hay McBer	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tem produzido desempenho excelente.
Prahalad e Hamel	Conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização, bem como valor distintivo percebido pelos clientes e que são difíceis de imitar.
Magalhães	Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.
Durand	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários a consecução de determinado propósito.
Maria Tereza Fleury	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Adaptado de Gramigna (2007)

Seguindo essa linha de pensamento, Dutra (2017), conceitua competência como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, representado pelo acrônimo “CHA”, necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

A unidade de aptidão, denominada competência, divide-se em três elementos: conhecimento, associado ao “saber o que” (*know-what*) e “por que fazer” (*know-why*); habilidade, que se refere ao saber como fazer algo em determinado processo (*know-how*); enquanto atitude diz respeito ao querer fazer, ou seja, constitui uma propriedade relacionada ao desejo, à disposição, à intenção, que influencia a tendência de um indivíduo a adotar determinado comportamento (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014).

Por sua vez, Kuenzer (2002 apud CASSOL et al., 2017) afirma que a capacidade de ação de modo eficaz em determinado cenário é apoiada em conhecimento, mas não se limita exclusivamente a ele, e sim à integração dos elementos, o que resulta na capacidade de um indivíduo em mobilizar os conhecimentos e coloca-los em ação.

2.2.1 Competências individuais

Competência individual pode ser conceituada como um atributo necessário à um indivíduo para que ele possa executar uma determinada tarefa, seja ela vinculada a fatores de gerenciamento, comunicação ou tomada de decisão (DORN; PICHLMAIR, 2007).

Partindo da premissa de que existem diferentes tarefas em uma organização, Dutra (2017) afirma que existe uma variação de competências de acordo com a função desempenhada pelo indivíduo, e que essa variação é essencial para o resultado de uma empresa, pois uma vez atuando em conjunto, essa distinção se torna o ator indutor de uma unidade competente.

Dorn e Pichlmair (2007) defendem ainda que as competências individuais estão embasadas em conhecimento, habilidade e atitude. Nessa mesma linha de raciocínio, Fleury e Fleury (2001) expõem que o conceito de ‘CHA’ só se torna competência quando utilizado e disseminado para outras pessoas.

Utilizar o ‘CHA’ remete a algumas ações, sendo elas o “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se,

assumir responsabilidades e ter visão estratégica” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

Segundo Dorn e Pichlmair (2007) as competências individuais podem ser classificadas em quatro níveis, apresentados no quadro 2.

QUADRO 02 – Nível de competência individual

NÍVEL DE COMPETÊNCIA INDIVIDUAL (DORN; PICHLMAIR, 2007)	DESCRIÇÃO DAS HABILIDADES
BÁSICO	Habilidades necessárias para executar o que é proposto
ESSENCIAL	Saber o motivo de se estar realizando a tarefa
REFLEXIVO	Integração ao nível essencial para adaptar a execução da tarefa
APLICÁVEL	Junção das habilidades anteriores em um cenário de aplicação da ação

Fonte: Adaptado de Dorn e Pichlmair (2007)

O quadro 1 exemplifica os níveis de competência, segundo Dorn e Pichlmair (2007), iniciando a exposição com o nível básico, sendo a habilidade fundamental tratando-se do “saber executar” a tarefa proposta. Após isso o indivíduo o motivo de se estar realizando uma tarefa, sendo esse o nível essencial, que evolui para o nível reflexivo, que se trata da integração do nível essencial a necessidade de adaptação da execução de suas ações às contingências que se apresentam, chegando finalmente ao nível aplicável, que se trata da junção de todas as habilidades dos níveis anteriores. (DORN; PICHLMAIR, 2007)

Contudo, para que esse processo ocorra é necessário a interação das competências individuais com a organização, assunto abordado a seguir.

2.2.1.1 Competências Individuais nas organizações

Há uma relação intrínseca entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras (DUTRA, 2017), opinião partilhada por Lacombe (2011), argumentando que pessoas e organizações estão intimamente interligados e dependem umas das outras.

Por outro lado, Dutra (2017) reconhece que as competências individuais exigidas pela organização não são as mesmas para todas as pessoas que mantêm

relação de trabalho com a organização.

Nessa perspectiva, Melo (2012 apud Cassol et al., 2017), afirma que organização e o indivíduo se tornam mutuamente interdependentes, ao passo que, simultaneamente, ambos precisam um do outro para desenvolver e usar suas competências, competências essas, segundo Dutra (2017), que uma vez harmonizadas com o todo, resulta em um conjunto competente.

Davenport e Prusak (2003), afirmam ainda que é necessário que os profissionais de uma organização tenham habilidades pessoais de maneira ampla e conhecimentos técnicos,

Essa divisão de competências entre elementos técnicos e pessoais, é diferenciado por Dutra (2017) em *soft competencies* - inerentes a personalidade do indivíduo, e *hard competencies* – habilidades exigidas para um trabalho específico, denominadas respectivamente de “*soft skills*” e “*hard skills*”.

Apesar dessas duas distinções, é importante ressaltar que sua respectiva ênfase e concepção, pode sofrer mudanças orientadas as prática e processos de trabalho (BITENCOURT, 2001).

A sintetização e caracterização das duas abordagens em questão pode ser exemplificado no quadro a seguir:

QUADRO 03 – Distinções entre *Soft* e *Hard skill's*

	COMPETÊNCIAS SOFT	COMPETÊNCIAS HARD
ORIGEM	Estados Unidos	Inglaterra
NOÇÃO	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
ABORDAGEM	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
PROPÓSITO	Identificar desempenhos superiores (processo educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
FOCO	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
ÊNFASE	Características pessoais (<i>input, learning and development of competency</i>).	Tarefas e resultados (<i>output, workplace performance</i>)
PÚBLICO-ALVO	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001)

Dadas as distinções, para melhor entendimento do leitor, é necessário que haja um aprofundamento dessas modalidades de competência, sendo assim possível contextualizar sua importância no comportamento das pessoas.

2.2.2 Competências *soft skill's*

Competências *soft skill's*, podem ser definidas como habilidades universais/transversais, não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, tais como: capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipe/grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, etiqueta (SWIATKIEWICZ, 2014).

Bitencourt (2001), partilha da mesma afirmativa de Swiatkiewicz (2014), e argumenta que as características pessoais determinam o comportamento humano dando-lhe cunho altamente diferenciado do funcionamento da máquina, ressaltando que as competências *soft skill's*, refere-se ainda à habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

Por sua vez, Robbins (2005) afirma que as habilidades técnicas são requisitos necessários para um indivíduo desempenhar uma função, mas reconhece que isoladamente são insuficientes para o sucesso das atividades de gestão, ressaltando que o ambiente de trabalho está cada vez mais competitivo e exigente, e os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas, necessitando também de habilidades interpessoais.

2.2.3 Competências *hard skill's*

Swiatkiewicz (2014), defini competências *hard skill's* como atributos do domínio técnico, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica ou pela experiência adquirida ou competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida.

Ainda segundo Rao (2012 apud SWIATKIEWICZ et al., 2014), competências específicas envolvem também os procedimentos administrativos relacionados com o âmbito de atividade da organização. Na mesma diretriz de pensamento, Lacombe (2011) enfatiza que competências técnicas envolvem o domínio de um determinado tipo de atividade, apoiadas pelo conhecimento especializado, habilidade analítica

dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da função específica.

Nessa perspectiva, à diferenciação e a compreensão do que abrange o conhecimento, habilidade e a atitude, interpessoais ou específicas, são fundamentais para compreender a complexidade existente nas organizações (DUTRA, 2017), assunto abordado a seguir.

2.3 CONHECIMENTO

Por mais primário eu possa parecer, é importante destacar que existe uma diferença entre dado, informação e conhecimento. Dados são um conjunto de fatos e objetivos distintos, porém, relativos aos eventos, e tendem a descrever apenas uma parcela de um acontecimento, não fornecendo base sustentável para um julgamento, interpretação ou para tomada de decisão (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

No entanto, Davenport e Prusak (1998) ressaltam que os dados são importantes para as organizações, visto que em grande escala, certamente são a matéria-prima essencial para criação da informação. Dados tornam-se informação quando lhe é atribuído significado, portanto, diferente de dado, a informação tem significado.

Já o conhecimento consiste em um conjunto composto por informações, valores e experiências sobre um contexto, que são processadas pelo indivíduo e traduzidas em novas experiências. Quando se trata de organizações, o conhecimento pode ser encontrado nos registros documentais, no comportamento das pessoas, nos processos rotineiros e na cultura organizacional (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Ainda segundo Davenport e Prusak (2003), o conhecimento pode ser adquirido de duas formas, sendo a experiência empírica fator predominante em ambos, que podem ser originadas pela assimilação da aprendizagem, por meio de livros, orientações e cursos, sendo denominada de conhecimento explícito, ou de maneira informal, conceituada como conhecimento tácito.

O quadro (04) a seguir, adaptada por Nonaka e Takeuchi (1997), relacionam as formas e características das duas formas de conhecimento:

Quadro 04 – Conhecimento tácito e explícito

EXPLÍCITO	TÁCITO
Expresso por palavras e números;	Pessoal e difícil de expor formalmente;
Fácil transmissão e comunicação através de dados concretos;	Difícil transmissão e compartilhamento;
Fórmulas científicas;	Conhecimentos técnicos específicos de difícil definição;
Procedimentos e normas;	Habilidades adquiridas com base na experiência vivenciada;

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Conforme as informações apresentadas por Nonaka e Takeuchi (1997), é possível definir o conhecimento explícito como aquele que é transmitido com maior facilidade, em contrapartida o conhecimento tácito é mais subjetivo, tornando-o mais difícil de ser adquirido ou até mesmo transferido, pois requer tempo para que seja gerado, e resulte na aquisição de experiência de modo que os profissionais consigam converter os conhecimentos tácitos em explícitos, criando assim o conhecimento organizacional. Em contraponto, Starec (2012), afirma que o conhecimento é uma consequência resultante da transferência de informação, armazenadas e geridas de modo que sejam utilizadas no momento certo para que seja possível a execução das atribuições de uma determinada atividade organizacional.

Complementando, Takeuchi e Nonaka (2008), conclui que embora distintos, conhecimento e informação tem uma relação intrínseca, sendo que a informação trata de dados disponíveis, enquanto o conhecimento está associado a ações que surgem de uma perspectiva, fundamentadas e conceituadas, de forma que a informação isolada não pode ser aplicada sem um processo que a transforme em conhecimento, opinião partilhada por Drucker (2001) que complementa afirmando que transformar informação em conhecimento e este em ação efetiva é função específica do administrador e da administração.

2.3.1 Conhecimento tácito

Embora o conhecimento tácito tenha sido abordado no capítulo anterior, sua importância e impacto nas organizações implica em um maior aprofundamento acerca de sua compreensão. Assim, o conhecimento tácito trata-se daquele desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de

tempo, sendo assim quase impossível reproduzir em um documento ou banco de dados. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Silva et al., (2011) indicam que a explicitação do conhecimento tácito é complexa, pois requer estímulos para eu haja integração do indivíduo a organização. Ainda segundo os autores, outro desafio é garantir ao colaborador que a transmissão de seu conhecimento seja mais lucrativa do que a apropriação única e exclusiva do indivíduo.

Carvalho e Hinça (2004), afirmam ainda que o conhecimento tácito não deve ser buscado única e exclusivamente no âmbito do indivíduo, pois as organizações podem ser consideradas como uma fonte primária de conhecimento de natureza tácita. Portanto é possível afirmar que as habilidades que compõem o conhecimento tácito são complexas e sutis, logo não podem ser expressas em palavras de grande utilidade ou estruturadas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.3.2 Conhecimento explícito

O conhecimento explícito segundo Nonaka e Takeuchi (1997) se refere ao conhecimento que é transmitido com maior facilidade em relação ao conhecimento tácito, contudo, é necessário enfatizar que o conhecimento para ser caracterizado como explícito, segundo Alvarenga (2002), deve apresentar uma linguagem sistemática e formal.

Uma das formas de se adquirir conhecimento explícito segundo Davenport e Prusak, (1998), é por meio da formação acadêmica, contudo, ressaltam que embora a escolaridade seja um sinal formal de aquisição de conhecimento de domínio técnico, é possível que o conhecimento gerado seja demasiado acadêmico para ser aplicado com bom resultado em uma situação prática.

Nonaka e Takeuchi (1997) complementam afirmando que o modelo ideal de criação de conhecimento, está fundamentado na interação entre o conhecimento explícito e tácito, e defendem que essa interação se dá por meio da transformação do conhecimento pessoal e informal (tácito) em conhecimento formal e sistemático (explícito), só assim a organização será capaz de captar, armazenar e transmitir conhecimento organizacional.

Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem que a interação intrínseca entre conhecimento tácito e explícito, se dá de quatro formas, denominada

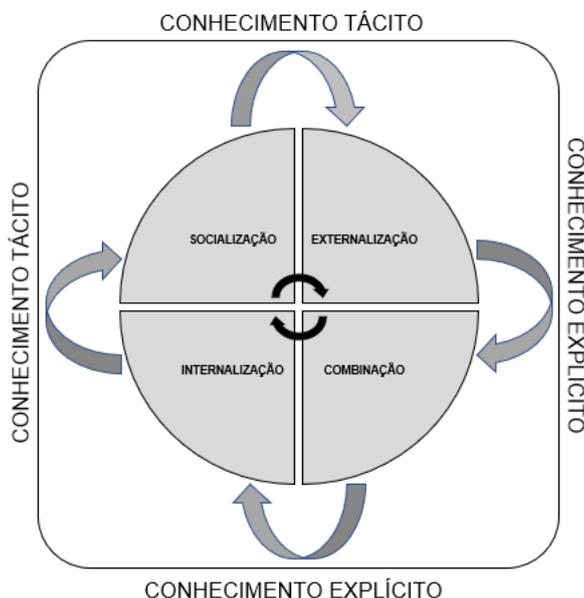
“Formas de conversão do conhecimento”, que serão abordadas a seguir.

2.3.3 Formas de conversão do conhecimento

Como abordado anteriormente, Nonaka e Takeuchi (1997) chamam a interação entre conhecimento tácito e explícito de “Formas de conversão do conhecimento”, sendo essas: (1) socialização, referente a conversão do conhecimento tácito em um novo conhecimento; (2) externalização, conversão do conhecimento tácito em explícito; (3) combinação, conversão do conhecimento explícito em um novo conhecimento; e a (4) internalização, conversão do conhecimento explícito em tácito.

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem, portanto, que a criação do conhecimento é fruto dessas transformações cíclicas, denominado “Espiral do Conhecimento”, apresentado a seguir na figura 01:

Figura 01 – Espiral da criação do conhecimento.



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Embora o conhecimento seja um fator essencial para a formação de um conjunto competente, é necessário “saber o que fazer” com o conhecimento adquirido, próximo assunto a ser tratado.

2.4 HABILIDADE

As habilidades podem ser compreendidas como o ‘saber fazer’, ou seja, a capacidade de aplicar os conhecimentos obtidos por meio de informações. Segundo Faria e Queiroz (2009), é necessário que as habilidades sejam desenvolvidas por meio de atitudes e ações que possibilitem o indivíduo a adaptar as requisições do mercado.

Maximiano (2007) partilha da mesma opinião de Faria e Queiroz (2009) e complementa definindo habilidade não só como a capacidade de transformar conhecimento em ação, mas também a junção da capacidade técnica, agilidade e destreza na execução de tarefas.

Witte, (2007 apud Benedito 2015) afunila ainda mais a definição de habilidade e a caracteriza como a capacidade de compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular, referindo-se a esse conjunto a um saber aprender, saber fazer e saber proceder.

Diante desse pressuposto, é necessário ressaltar que o “saber fazer” é um fator importante no desenvolvimento de um conjunto competente, contudo, é por meio da experiência prática que as ideias sobre o que deve acontecer se transformam em conhecimento daquilo que efetivamente acontece e moldam um indivíduo com competência (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), essa correlação entre habilidade e conhecimento em ação prática, é denominada atitude.

2.5 ATITUDE

Como citado no capítulo anterior, atitude se trata do “querer fazer”, relacionado com a motivação para realizar determinado processo (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014).

Ribeiro et al. (2017) defendem que embora a competência possa ser analisada por diferentes perspectivas, acabam convergindo ao ponto onde averigua-se que competência parte do pressuposto de uma ação pautada em colocar em prática conhecimentos e habilidades adquiridas, integrando assim um conjunto competente por meio da sua entrega para a organização.

Uma das razões, segundo Davenport e Prusak (1998), pelas quais o

conhecimento é considerado valioso é que ele está mais próximo da ação, do que os dados ou as informações. O conhecimento pode e deve ser avaliado durante a tomada de decisão ou tomada de ação às quais leva, pois é por meio de um conhecimento melhor que os melhores resultados podem surgir

Davenport e Prusak (1998) ainda reforçam que as pessoas buscam conhecimento porque esperam que de alguma forma ele seja um impulsionador de sucesso na sua rotina de trabalho, pois o conhecimento é o remédio mais procurado para a incerteza, contudo, ressaltam que o desenvolvimento do conhecimento só é possível por meio da experiência prática, que abrange aquilo que é observado nos cursos, livros, mentores e também no aprendizado informal.

Tratando-se do aprendizado informal, é muito comum os gestores avaliarem o nível de formação acadêmica dos funcionários e deixarem de distinguir entre habilidades e conhecimentos de valor genuíno para a empresa. Segundo Davenport e Prusak (1998), com frequência desconsideram as competências não-documentadas. Conhecimento e talento estão longe de ser sinônimos de formação acadêmica.

Partindo da diretriz das definições abordadas anteriormente sobre competências individuais e organizacionais, bem como a classificação de competências *soft* e *hard skill's* e a exposição do conceito de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA), é possível contextualizar esse conjunto e enquadrá-lo no âmbito de competências gerenciais, assunto abordado no próximo capítulo.

2.6 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O tema competência no contexto gerencial, começou a ser abordado por meio de Boyatzis, na sua obra intitulada "The Competent Manager: a Model for Effective Performance" (WOOD; PAYNE, 1998, apud BRITO, 2019). Seu modelo baseia-se em atributos que compõem a construção de um perfil de um gerente, constructo evidenciado a seguir no quadro 05:

Quadro 05 – Atributos das competências de Boyatzis

DIMENSÃO	ATRIBUTOS
Metas e Gestão pela Ação	Orientação eficiente; Produtividade; Diagnóstico e uso de conceitos; Preocupação com impactos (proativo)
Liderança	Autoconfiança; Uso de apresentações orais; Pensamento lógico; Conceitualização
Recursos Humanos	Uso de poder socializado; Otimismo; Gestão de grupo; Autoavaliação e senso crítico
Direção dos Subordinados	Desenvolvimento de outras pessoas; Uso de poder unilateral; Espontaneidade
Foco em outros <i>Clusters</i>	Autocontrole; Objetividade perceptual; Adaptabilidade; Preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento especializado	Memória; Conhecimento especializado

Fonte: Adaptado de Wood e Payne (1998 apud Brito, 2019).

Dado os atributos, é possível enquadrá-los em três dimensões que norteiam os atributos que compõem os conceitos de domínio específico (*hard skill's*) e habilidades universais/transversais (*soft skill's*), sendo essas três: Dimensão Técnica, que compreende o conhecimento específico dentro da especialidade de atuação; Dimensão Administrativa, referente ao planejamento, coordenação, organização e acompanhamento das atividades; e a Dimensão Política, referente ao exercício de liderar e ter autonomia para tomada de decisão, bem como a capacidade de influenciar nas ações da empresa (MOREIRA, et al., 1997, apud BRITO, et al., 2019).

Embora distintas, as dimensões citadas são pautadas no conjunto de conhecimentos e habilidades em exercício, opinião partilhada por Ruas (2005), expondo que a noção de competência gerencial deve ser vista como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de realizar uma determinada tarefa em um determinado cenário, portanto, para Ruas (2005) a noção de competência só se torna efetiva por meio de ações que mobilizam capacidades, e ressalta que as competências gerencias são inter-relacionadas às competências organizacionais e construídas uma sobre as outras.

Chouhan e Srivastava (2014 apud FREITAS, et al., 2019) afirmam ainda que as competências gerencias são as mesmas competências presentes no indivíduo, que, ao exercer determinada tarefa, assume a responsabilidade de gerenciar recursos.

Seguindo essa linha de pensamento, é importante que os gestores saibam

criar um ambiente propício para que essas competências possam ser desenvolvidas, assunto abordado no próximo capítulo.

2.7 GESTÃO DA COMPETÊNCIA

Gestão da competência, consiste no instrumento que identifica as competências indispensáveis, o que inclui conhecimentos e habilidades determinantes da eficiência e eficácia profissional, além de apontar as falhas ou deficiências de qualificação para atividades ou serviços especiais, proporcionando meios para aprimorar sua competência (CARVALHO, NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Resende (2000 apud DALMAU, BELAN e PEREIRA, 2015), em contraponto a Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), acredita que gestão da competência não significa somente identificar as competências indispensáveis, mas sim implementar planos com aplicação de princípios e técnicas de gerenciamento para que assim seja possível desenvolver competências específicas que executivos, equipes ou áreas precisam adquirir e aplicar.

Starec (2012) reforça que se faz necessário uma ação estratégica interna, sob a responsabilidade do gestor estratégico, que identifique os pontos fortes e fracos da organização, afim de visualizar as competências necessárias para que a organização concretize seus objetivos.

O que produz a necessidade de se estabelecer uma gestão por competência, apoiadas em um conjunto de conceitos e referenciais que proporcionem, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela (DUTRA, 2017).

2.7.1 Gestão de competências do conhecimento nas organizações

Takeuchi e Nonaka (2008), afirmam que é função das organizações é a criação de um ambiente interno que propicie e estimule o desenvolvimento de competências do conhecimento, de modo que seja traçado estratégias que viabilizem o compartilhamento entre os colaboradores. Na mesma linha de pensamento, Starec (2012) ressalta que as organizações estão submetidas a uma sobrecarga de informações, sendo de responsabilidade destas utilizá-las de modo a gerar conhecimento.

Conforme conceituado anteriormente, ocorre uma relação intrínseca entre competências e entrega, ou seja, o quanto o indivíduo oferece a organização de forma mútua. Segundo Davenport e Prusak (2003), os colaboradores devem estar ativamente presentes no processo de transmissão do conhecimento, para que assim seja possível o estimular o profissional a compartilhar seus conhecimentos ou incorpora-los a organização por meio de um banco de conhecimento.

Ainda segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a organização deve ser uma facilitadora do intercâmbio de conhecimento entre os colaboradores, sustentado pela premissa de que o conhecimento organizacional de um indivíduo, parte da transformação dos conhecimentos pessoais.

Portanto, é fundamental que os profissionais de uma organização tenham habilidades ligadas a conhecimentos estruturados e técnicos, além de experiência profissional, ou seja, competências *soft* e *hard skill's* (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Em relação ao conhecimento denominado “tácito”, pode-se concluir que este apresenta certa resistência em sua essência, pelo simples fato de sua transmissão ser inerente a ação e ao comprometimento daquele que o possui, ou seja, sendo transmitido por meio de diálogos e reflexões ou internalização, que consiste na aquisição de conhecimentos por meio da prática (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Davenport e Prusak (2003) complementam dizendo que a gestão do conhecimento transcende a transferência de informação por meio de um banco de conhecimento, e tem como atividade fim, estimular o intercâmbio de conhecimento entre os grupos de trabalho, e afirmam que tal prática é vital para uma organização.

Portanto, pode-se concluir que uma organização que tenha como objetivo principal a gestão de competências do conhecimento, deve-se basear na sistematização dos processos facilitadores de geração, transmissão e utilização do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

2.8 TENDÊNCIAS FUTURAS DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Diante da dinamicidade do mercado, as competências dos profissionais de gestão vêm sendo cada vez mais discutidas e utilizadas como atributo classificatório no ambiente organizacional, devido ao alto grau de representatividade na

contribuição organizacional (NASCIMENTO; ALVES, 2015).

Segundo dados apresentados por Carlos Roberto Azzonil, professor titular de economia da Faculdade de Economia e Administração da USP, e embasados em dados do Ministério do Trabalho, a intensidade média das habilidades relacionadas ao âmbito cognitivo, aumentaram no período de 2002 a 2013. Habilidades relacionadas a esfera específica, chegaram a dobrar entre 2002 e 2010 (OIT, 2018).

Os dados apresentados sugerem uma evolução mútua de competências *soft* e *hard skill's* nas organizações nos últimos anos, evolução está que segundo Dutra (2017), resulta em benefício para ambas as partes do processo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os métodos adotados para elaboração deste trabalho, bem como o delineamento da pesquisa, objeto, instrumento e método para coleta de dados que norteiam o estudo e colaboram para alcançar o objetivo da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, pois está alinhada a objetivos práticos, destinada a aumentar a base de conhecimento sobre a demanda das competências dos profissionais de gestão do Litoral Norte de São Paulo. Conforme Andrade (2010) a pesquisa aplicada é embasada em problemas concretos e já conhecidos pela sociedade, sendo capaz ainda de ser utilizado como ferramenta para se chegar a uma solução, além de ser um recurso em potencial para a tomada de decisão (MALHOTRA, 2012), e utilizada para fomentar uma ação imediata perante um problema (COZBY, 2003).

A abordagem da pesquisa é de caráter qualitativo, pois os resultados que emergem da discussão do tema, ou seja, são as percepções dos profissionais de gestão que conforme Cozby (2003) não podem ser expressas em termos numéricos, baseando-se, portanto, em técnicas de observação, propriamente ditas, em entrevistas semi-estruturadas (ANDRADE, 2010), utilizando perguntas abertas para coleta de dados primários (CHURCHILL; BROWN; SUTER, 2012).

No que diz respeito aos objetivos, o presente trabalho utilizou como base o modelo proposto por Vergara (2016), dividindo a pesquisa em dois critérios básicos, sendo estes, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa apresenta características descritivas, que segundo Vergara (2016) é aquela que expõe aspectos de determinada população ou determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo compromisso de explicar o fenômeno descrito, embora sirva como embasamento para tal explicação. Neste caso a descrição consiste na exposição dos aspectos relacionados a percepção dos gestores em relação as competências necessárias para um profissional de gestão.

Por sua vez, Churchill, Brown e Suter (2012), afirmam que a pesquisa descritiva, é voltada a determinar a frequência com eu algo ocorre ou a relação entre

duas ou mais variáveis.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo. Segundo Vergara (2016, p. 43), a pesquisa de campo refere-se à “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”, portanto, é possível enquadrar a pesquisa nesse aspecto, considerando que o estudo se trata do levantamento da percepção dos profissionais de gestão em relação as competências necessárias para uma atuação eficiente na área de gestão.

Em relação ao instrumento de coleta de dados, faz-se necessário como o uso de entrevistas abertas com roteiro semi-estruturado, com 03 gestores de empresas situadas em Caraguatatuba e São Sebastião, municípios situados no Litoral Norte do estado de São Paulo, para averiguar fatos e opiniões à fim de comparar as informações levantadas por meio do referencial teórico.

Cozby (2003) ressalta que uma das principais vantagens deste procedimento, é a possibilidade de o entrevistador esclarecer eventuais dúvidas que surjam no decorrer da entrevista.

Ressalta-se ainda que o método de análise dos dados, foi inspirado no método de análise indutiva proposto por Thomas (2006), fomentada a partir dos dados coletados nas entrevistas, a fim de descrever as principais competências elencadas.

Na seção seguinte é apresentada as informações pertinentes a fim de descrever o objeto desta pesquisa.

3.2 OBJETO DE PESQUISA

O objeto desta pesquisa consiste na percepção de 03 profissionais de gestão de empresas situadas em Caraguatatuba e São Sebastião, municípios situados no Litoral Norte de São Paulo, sob parâmetros de competências da esfera gerencial, por se tratarem de indivíduos que atendem os requisitos para adesão ao grupo geral da pesquisa (CHURCHILL, 2012).

O critério de escolha do sujeito da pesquisa se dá por acessibilidade, de modo a selecionar profissionais de gestão que atuem em empresas do Litoral Norte

de São Paulo que representem papel significativo na geração de emprego e que sejam potenciais contratantes da região, além de ter o reconhecimento formal de atuação na Organização.

Além do critério supracitado, o autor assegurou que os sujeitos fossem de áreas distintas, a fim de contemplar diferentes realidades da esfera gerencial, de modo que seja possível comparar as opiniões dos profissionais de gestão e encontrar similaridades no que diz respeito as competências, apesar da diferença dos nichos de mercado.

3.3 MÉTODO PARA A COLETA DE DADOS

O método para a coleta de dados consiste em técnicas a serem empregadas na pesquisa, de modo que possam ser selecionadas desde a proposição do problema, à delimitação do universo ou da amostra (LAKATOS, 2003).

Mediante definição, o presente trabalho é dividido em duas etapas, sendo a primeira: (01) entrevistas com 03 profissionais de gestão de empresas situadas em Caraguatatuba e São Sebastião, amparados por um roteiro semi-estruturado, tendo como fundamento o referencial teórico, afim de elencar as principais competências que estes consideram mais relevantes na esfera gerencial, além de averiguar fatos ou até mesmo uma conduta previsível (ANDRADE, 2010). As entrevistas foram gravadas mediante autorização, afim de serem utilizadas para análise.

Após aferidas as competências, foi realizado a terceira e última etapa, que consistiu em (02) transcrever, interpretar e rotular as respostas das entrevistas, de modo que foi possível criar um quadro resumo e relacionar as competências citadas com o referencial teórico, relação que segundo Chizzotti (apud GONÇALVES 2016), fundamenta-se em interpretar o conteúdo de um texto que se desenvolveu, adotando normas sistemáticas. Caregnato (2006) afirma também que o método em questão pode ser fundamentado em transcrições de entrevistas e de protocolos de interpretação.

Os objetivos da comparação se resumem em verificar qual a relação entre as competências demandadas pelos profissionais de gestão em relação com a teoria apresentada.

A estrutura e descrição dos instrumentos aplicados estão apresentadas a seguir.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O roteiro semi-estruturado utilizado para a coleta de dados com os gestores foi desenvolvido com base em teorias que norteiam o referencial teórico.

O presente instrumento tem como objetivo enquadrar a teoria em uma estrutura que facilite as entrevistas e a identificação das competências que os gestores consideram mais importantes.

O roteiro é composto por variáveis dispostas em colunas que informam o número do item, o tema, a pergunta direcionadora e o referencial teórico que fundamenta a pergunta.

Para melhor compreensão do leitor a respeito do sujeito, o item 1 do roteiro de entrevista é direcionado à apresentação e explicação da pesquisa, além de informar que a entrevista será gravada. O item 2 do roteiro de entrevista é direcionado a caracterização do sujeito e as atividades de gestão exercidas.

A seguir é apresentada uma descrição detalhada das variáveis que constituem o roteiro.

3.4.1 Detalhamento do roteiro

As variáveis do roteiro estão dispostas em 08 linhas, cada variável é enquadrada em um tema norteador para elaboração das perguntas. A seguir é apresentado o roteiro da entrevista e seus respectivos enquadramentos teóricos:

Quadro 06 – Roteiro de entrevista

Item	Tema	Pergunta	Referencial
1	IDENTIFICAÇÃO E EXPLICAÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do pesquisador. • Explicar o objetivo da pesquisa. • Informar sobre a gravação da entrevista • Informar sobre o tempo estimado da entrevista. 	Interesse do autor.
2	CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO DO ENTREVISTADO	Quais são as atividades de gestão que você realiza?	Interesse do autor.
3	COMPETÊNCIAS	Na sua opinião, quais são as principais competências para os profissionais de gestão e como desenvolve-las?	Dutra, (2017); Teixeira Filho; Almeida, (2014); Dorn; Pichlmair, (2007); Fleury e Fleury, (2001); Bitencourt, (2001); Swiatkiewicz, (2014).

4	CONHECIMENTO	Na sua opinião, quais são os conhecimentos necessários para os profissionais de gestão? Qual o mais importante e por quê?	Dutra, (2017); Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (2003); Starec (2012); Silva et. al. (2011); Carvalho e Hinça (2004).
5	HABILIDADE	Na sua opinião, quais são as habilidades necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?	Dutra, (2017); Davenport e Prusak (2003); Robbins (2005); Faria e Queiroz (2009); Maximiano (2007).
6	ATITUDE	Na sua opinião, quais são as atitudes necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?	Dutra, (2017); Kuenzer (2002) apud Cassol et. al. (2017); Melo, 2012 apud Cassol et. al. 2017; Lacombe (2011); (Teixeira Filho e Almeida, 2014).
7	MERCADO FUTURO	Na sua percepção, quais serão os setores mais promissores da região nos próximos 5 anos?	Interesse do autor.
8	MERCADO FUTURO PARA O PROFISSIONAL DE GESTÃO	Na sua percepção, o mercado para os profissionais de gestão na região vai aumentar nos próximos anos?	Interesse do autor.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para melhor entendimento, é apresentado a seguir o detalhamento de cada pergunta direcionadora da entrevista e sua finalidade:

Quadro 07 – Detalhamento e objetivo das perguntas

DETALHAMENTO E OBJETIVO DAS PERGUNTAS
Item 1 – Pergunta direcionada para apresentar e explicar os objetivos da pesquisa, além de informar que a entrevista será gravada.
Item 2 – Pergunta direcionada para caracterizar o sujeito e as atividade de gestão exercidas.
Item 3 - Pergunta direcionada a elencar, segundo a percepção do entrevistado, quais as principais competências para um profissional de gestão, e como desenvolve-las, com a finalidade de obter um dado de competência.
Item 4 - Pergunta direcionada a elencar, segundo a percepção do entrevistado, quais os principais conhecimentos para um profissional de gestão, além de destacar dentre os citados o mais importante, visando estabelecer um aspecto prioritário dos conhecimentos. A variável tem a finalidade de obter um dado de conhecimento.
Item 5 - Pergunta direcionada a elencar, segundo a opinião do entrevistado, quais as principais habilidades para um profissional de gestão, além de destacar dentre as citadas a mais importante, visando estabelecer um aspecto prioritário das habilidades. A variável tem a finalidade de obter um dado de habilidade.
Item 6 - Pergunta direcionada a elencar, segundo a opinião do entrevistado, quais as principais atitudes para um profissional de gestão, além de destacar dentre as citadas a mais importante, visando estabelecer um aspecto prioritário de atitudes. A variável tem a finalidade de obter um dado de habilidade.
Item 7 – Pergunta direcionada a estabelecer um parâmetro, segundo a opinião do entrevistado, das

áreas mais promissoras da região nos próximos 5 anos, a fim de verificar se alguma área citada corresponde ao campo de atuação dos profissionais de gestão. A variável tem a finalidade de obter um dado de mercado futuro.

Item 8 – Pergunta direcionada a estabelecer um parâmetro, segundo a opinião do entrevistado, se haverá aumento de demanda de profissionais de gestão na região, a fim de verificar o campo de atuação dos profissionais de gestão nos próximos anos. A variável tem a finalidade de obter um dado de mercado futuro.

Fonte: elaborado pelo autor.

A próxima seção apresenta o método utilizado para a realização da comparação dos dados obtidos, afim de verificar sua relação.

3.5 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS E LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Em relação a análise dos dados levantados, foi elaborado um quadro resumo, inspirado na Análise Indutiva proposta por Thomas (2006), definida como um procedimento sistemático para a análise de dados qualitativos, em que a análise deve ser guiada por objetivos específicos de avaliação, com a finalidade de transcrever, interpretar, rotular a percepção dos entrevistados com base no referencial teórico.

Quanto as limitações do método, pode-se destacar a dificuldade em encontrar trabalhos específicos sobre o tema, sendo mais comum encontrar em artigos e documentos nem sempre embasados em bibliografias. Sendo assim, o roteiro utilizado para coletar os dados foi elaborado pelo autor, embasado no referencial teórico.

Outro fator considerável é a limitação a diversificação do segmento de mercado que os sujeitos da pesquisa atuam, de modo que podem ocorrer alterações relacionadas a amostragem e aos resultados, influenciadas pela estrutura oferecida aos gestores no local de atuação, bem como ao perfil da empresa que atuam.

Destaca-se ainda que embora o esforço em facilitar a compreensão dos sujeitos da pesquisa acerca das perguntas indagadas na entrevista com base no referencial teórico, não podem ser descartadas as possibilidades de divergências interpretativas.

Diante das limitações supracitadas, dispôs-se de todo esforço para alinhar a pesquisa ao seu objetivo, desde o levantamento do referencial teórico, condução da pesquisa e análise dos dados.

Em relação a análise dos dados, para melhor entendimento, a seguir está a representação do quadro utilizado para a interpretação:

Quadro 08 – Modelo do quadro de interpretação.

ITEM	TEMA	PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DOS TRECHOS REPRESENTATIVOS DAS RESPOSTAS

Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira coluna diz respeito ao item apresentado no roteiro de entrevista. A segunda coluna é referente ao tema que norteia a pergunta. A terceira coluna é reservado a pergunta que foi realizada ao sujeito da pesquisa. A última coluna refere-se à transcrição dos trechos mais relevantes da entrevista.

Os trechos serão analisados e agrupados de modo e possam ser rotulados de acordo com seu respectivo assunto e associados a teoria.

O capítulo seguinte refere-se as análises dos dados levantados e discussões decorrente do desdobramento da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esse capítulo tem por finalidade demonstrar a análise acerca das respostas obtidas referente às sete (07) perguntas realizadas durante as entrevistas com os gestores do Litoral Norte de São Paulo.

Vale ressaltar que como citado na seção “Método de análise de dados e limitação da pesquisa”, a intenção do autor era entrevistar um gestor de cada cidade do Litoral Norte, contudo, diante das limitações de enquadramento nos parâmetros da pesquisa, entrevistou-se somente gestores das cidades de Caraguatatuba e São Sebastião. Outro ponto a ser esclarecido é que diante da disponibilidade dos entrevistados, conseguiu-se realizar somente três entrevistas.

As entrevistas iniciaram-se dia 03 de maio de 2019 e encerraram-se no dia 14 de outubro de 2019. Tiveram tempo estimado de 25 minutos e as respostas foram transcritas de modo a agrupá-las e analisá-las qualitativamente, enquadrando à teoria na percepção de mercado que os gestores possuem.

Após a transcrição de todas os dados, foi elaborado um arquivo com as respectivas respostas de cada pergunta, totalizando dezesseis (16) páginas, dentre o qual foram selecionados os trechos mais relevantes, analisados separadamente e posteriormente agrupados, sintetizados e classificados em um quadro resumo.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS

Conforme informado no termo de transparência da entrevista e solicitado pelos respondentes, o presente trabalho resguarda a identificação dos sujeitos da pesquisa, bem como o nome da empresa que atuam, salvo somente a área de atuação. Essa medida favorece a transparência das respostas bem como a espontaneidade e naturalidade das informações descritas pelo entrevistado.

É importante ressaltar que a **Pergunta 1** do roteiro de entrevista, tem a finalidade de informar o objetivo geral da pesquisa, além dos parâmetros da entrevista, como descrito no **Item 1** do **Quadro 06**.

Quadro 09 – Segmento de atuação dos respondentes

ENTREVISTADO	SEGMENTO
Entrevistado 1	Logística Portuária
Entrevistado 2	Sorveteria
Entrevistado 3	Varejo Calçadista

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO

O **Item 2** refere-se somente a caracterização das atividades de gestão do sujeito, afim de obter um parâmetro geral das atuações e encontrar possíveis similaridades de competência na execução dessas atividades, obtendo assim respostas para o segundo item.

Quadro 10 – Transcrição da resposta – Item 2

ITEM	TEMA	PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DOS TRECHOS REPRESENTATIVOS DAS RESPOSTAS
2	Caracterização das atividades de gestão do entrevistado	Quais são as atividades de gestão que você realiza?	<p>“Então, na empresa que eu trabalho além da minha função efetiva de trabalhar [...] com gestão de contratos, gestão de orçamento, eu também trabalho... também sou né, conselheiro administrativo da empresa, então fico numa escala estratégica de gestão. [...] lá na verdade são 5 conselheiros [...] que definem a estratégia, é... empresarial [...] e também avalia a diretoria executiva, também fazem estratégia de orçamento, então assim é, parte estratégica de todo corpo da empresa”. (Entrevistado 1)</p> <p>“A gente tem a parte de gestão de funcionários de equipes né [...], tem a parte de gestão financeira [...], a gestão jurídica também da empresa, papelada, documentação, alvarás [...], elaboração da equipe, gestão dos gerentes, de produção né, eu acabo fazendo a parte de elaboração de receitas, formulação de cobra base, todo o alinhamento de logística sou eu que cuido”. (Entrevistado 2)</p> <p>“[...] atualmente eu respondo, já respondi por outras funções, mas atualmente eu respondo por recursos humanos, pensando em pessoas e planejamento, minha função está mais ligada a questões de inovação, de aprimoramento também do que a gente faz, e essa parte de recursos humanos, especialmente no desenvolvimento de pessoas”. (Entrevistado 3)</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

É possível perceber que os três entrevistados, se mostram presentes em dois níveis distintos de planejamento, sendo estes a gestão dos processos que norteiam

nível operacional, quanto o planejamento estratégico que englobam o corpo empresarial, tendo os entrevistados 1 e 2 mais presentes na execução efetiva do processo, enquanto o entrevistado 3 se mostra mais atuante no acompanhamento da efetivação da gestão, direcionada aos colaboradores, mais especificamente na inovação, planejamento e gestão do capital intelectual da empresa.

Pode-se afirmar, que as atividades apresentam uma característica de competência fundamentada por conhecimentos tácitos e habilidades *hard skill's* pautadas na experiência atitudinal, alinhando-se a definição de Dutra (2010) e Dorn e Pichlmair (2007), que afirmam a necessidade de integração entre os conhecimentos e habilidades adquiridas, colocada em prática para formação de um conjunto competente.

A imersão dos entrevistados no nível operacional, tanto na execução quanto no acompanhamento, permite uma visão compartilhada das operações, que resulta em informações mais precisas e fundamenta opiniões mais assertivas no âmbito estratégico.

4.3 COMPETÊNCIAS PARA OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO

O **Item 3** refere-se a opinião dos gestores a respeito das competências necessárias para os profissionais de gestão e como desenvolve-las, afim de abstrair competências para posteriormente elencar e classificar mediante a teoria.

É importante ressaltar que a partir do **item 3**, os entrevistados foram orientados a responder as perguntas até o **item 8**, desvinculando-as do seu local de atuação. A pergunta resultou nas seguintes respostas.

Quadro 11 – Transcrição da resposta – Item 3

ITEM	TEMA	PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DOS TRECHOS REPRESENTATIVOS DAS RESPOSTAS
3	Competências	Na sua opinião, quais são as principais competências para os profissionais de gestão e como desenvolve-las?	<i>"[...] eu acredito que dinamismo é uma característica importante para um profissional de gestão, ele tem que ser uma pessoa bastante dinâmica, multitarefas, desenvolver e coordenar diversos projetos, também acredito que uma pessoa criativa, é... inovadora também seja um requisito bastante importante pra... essa função. Então a gente tem dinamismo, inovação, criatividade, é... uma pessoa que saiba lidar... fazer gestão de pessoas, é muito importante porque você vai gerir projetos, gerir situações onde inevitavelmente você vai lher dar com pessoas e com diversas pessoas, então você tem que ter essa competência de gestão de pessoas, eu acho isso bastante importante, [...] acho</i>

		<p>que essas ai são as principais competências, e isso se desenvolve na... no dia-a-dia". (Entrevistado 1)</p> <p><i>"Eu Acho que é a alta disciplina, ele tem que ter alto disciplina em primeiro lugar, ele tem que ter um Q de liderança, [...] saber o que está falando, ele não pode ser um cara "Avoador", que "tá viajando", que "tá na lua", ele tem que ser um cara focado, tem que saber o que está fazendo, e tem que ter a arte de ter empatia, saber liderar, saber se posicionar, ser um cara coerente, coerência é uma coisa da liderança que é muito questionado pelos subordinados. [...] Além disso, conhecer o negócio é algo fundamental, [...] quanto mais alto você está ali na escala de gestão, mais conhecimento, mais por dentro das coisas você tem que estar na empresa. (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>"Olha, quando a gente fala em competência, a gente tem um conceito bem amplo, não há um consenso, e aí tem muitas definições, é um tanto difícil a gente "cravar" uma resposta, mas eu penso que as competências ligadas a relacionamento, lidar com gente, lidar com pessoas, elas são sempre muito requeridas, porque o gestor quanto mais próximo ele ficar da operação, mais ele vai lidar com gente, ele lida com a parte técnica, obvio, faz parte da competência, mas vai exigir muito das habilidades humanas, compreender pessoas, identificar talentos, perceber...negociar conflitos, então essas habilidades humanas, são muito requeridas, [...] se a gente imaginasse qual é mais fácil desenvolver, é a parte técnica de conhecimentos e habilidades, já a atitude, mexer nessa atitude [...] você desenvolve muito facilmente conhecimento e habilidade, atitude é mais complicado, quanto mais tempo se passa, mais a gente tende a consolidar nossa personalidade e mudar isso é um processo complicado. [...]. Então a competência técnica, a base do saber fazer é necessária, meio que você ganha o direito de sentar à mesa para jogar, os conhecimentos, os conceitos, a parte conceitual de interpretar variáveis, relações da empresa com o ambiente, se você fazer um curso e estudar você aprende também e quanto mais você subir na hierarquia, mas você vai precisar dessas habilidades conceituais, agora nas habilidades humanas, independentemente do nível hierárquico que você está na empresa, você vai precisar dela igualmente, desde o nível operacional, tático ou estratégico, você tem que ter habilidades humanas, inclusive conhecimento de si mesmo, isso é muito é muito importante, conhecer seus traços de personalidade". Entrevistado 3)</i></p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisar a resposta do entrevistado 1, identifica-se quatro características que norteiam o tema competência. O trecho *"eu acredito que dinamismo é uma característica importante para um profissional de gestão, ele tem que ser uma pessoa bastante dinâmica, multitarefas, desenvolver e coordenar diversos projetos"*,

se alinha aos elementos de Competência Gerencial abordado por Boyatzis, na sua obra intitulada “The Competent Manager: a Model for Effective Performance” (WOOD; PAYNE, 1998, apud. BRITO, et al., 2019), apresentado no **Quadro 05**.

Chiavenato (2014) ressalta a importância de pessoas dinâmicas, energéticas e criativas no ambiente empresarial.

É importante ressaltar a modo que o Entrevistado 1 reitera posteriormente a tríade “*Então a gente tem dinamismo, inovação, criatividade*”, além de elencar o ato de saber gerir pessoas como uma das principais competências para o profissional de gestão, e enfatiza o desenvolvimento dessas competências com a aplicação prática.

Os quatro elementos podem ser classificados a nível de conhecimento como tácito, e a nível de habilidade como *soft skill*, por depender de habilidades interpessoais (BITENCOURT, 2001) e universais/transversais (SWIATKIEWICZ, 2014).

O entrevistado 2 acrescenta a importância de conhecer o escopo do negócio e o quanto a elevação da hierarquia de gestão impacta nesse domínio, com os dizeres “[...] *quanto mais alto você está ali na escala de gestão, mais conhecimento, mais por dentro das coisas você tem que estar na empresa*”, opinião partilhada pelo entrevistado 3, onde afirma que “[...] *quanto mais você subir na hierarquia, mais você vai precisar dessas habilidades conceituais*”, contudo, embora não descarte as habilidades conceituais como um atributo importante, ressalta que habilidades comportamentais são essências, independentemente do nível hierárquico, e acrescenta “*você desenvolve muito facilmente conhecimento e habilidade, atitude é mais complicado, quanto mais tempo se passa, mais a gente tende a consolidar nossa personalidade e mudar isso é um processo complicado*”.

O entrevistado 2 considera ainda a Disciplina como característica central na execução de tarefas, além de elencar agregados atitudinais correlacionados a Disciplina Comportamental como alicerces, sendo estes, Coerência e Foco.

Embora os entrevistados apresentem opiniões diferentes em relação ao elenco de competências, todos apontam características comportamentais relacionadas a Atitude, como competências essências para um profissional de gestão.

4.4 CONHECIMENTO PARA OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO

O **Item 4** refere-se a opinião dos gestores a respeito dos conhecimentos necessários para os profissionais de gestão, afim de abstrair respostas para posteriormente elencar os conhecimentos descritos e classificar mediante a teoria. A pergunta resultou nas seguintes respostas.

Quadro 12 – Transcrição da resposta – Item 4

ITEM	TEMA	PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DOS TRECHOS REPRESENTATIVOS DAS RESPOSTAS
4	Conhecimento	Na sua opinião, quais são os conhecimentos necessários para os profissionais de gestão? Qual o mais importante e por quê?	<p><i>“Há, o conhecimento que tem que ter é o conhecimento do negócio que ele vai estar inserido, isso aí é fundamental, é... agora esse conhecimento ele pode ser adquirido com a experiência, pode ser um conhecimento de formação, isso depende, acho que... da estrutura do cargo, da empresa e da situação... [...] Onde esse profissional está alocado e qual o nível de empresa em que ele está alocado”. (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>“Ele tem que conhecer a fundo o negócio, quanto mais ele souber e ter a competência de conhecer o que ele está fazendo de qualquer área, mais informado, melhor. [...], mas acho que não se trata de uma área isolada do conhecimento, mais sim conhecer o todo, focando no conhecimento na sua função, [...] e você como gestor conhecendo o escopo, tem a capacidade de cobrar resultado dos seus funcionários. [...] Mas assim, como toda faculdade a minha foi falha, [...] eu estudei toda a parte teórica do negócio, mas quando eu “cai no barco”, eu descobri que eu não sabia absolutamente nada da rotina, não dominava o dia-a-dia da rotina, como se realmente faz, então acho que a experiência completa e muito. Você parte da teoria, você tem o conhecimento de gestão, você conhece todos os nomes e como fazer e como contornar, mas quando você vai no dia-a-dia na prática, tem mais um outro mundo que vai ter que conhecer, por isso é importante o estágio para carreira de qualquer pessoa, você consegue conciliar a base de estudo de forma muito mais fácil, as vezes eu tenho essa dificuldade aqui na loja porque normalmente o profissional que chegam aqui, não é um cara que teve um estudo prévio muito grande, então ele acaba caindo de paraquedas e é muito mais complicado você explicar a parte teórica de como tem que fazer junto com a parte prática, então acaba misturando muito e por isso que demora tanto, para você conseguir que a pessoa absorva tudo, ela fica muito que flutuando, por outro lado se você tem só a parte teórica e cai no mercado, você vai sofrer com certeza” (Entrevistado 2)</i></p>

			<p><i>“Então, um profissional de nível médio, vai depender mais de conhecimento [...] em uma reunião se alguém falar em Stakeholders você saber do que se trata, não ficar perguntando “quem é?” ou “o que é isso? ”, então você vai ter que ter esses modelos conceituais, se o cara apresentar o resultado de uma Análise Swot você sabe do que se trata, então tem que ter esse conhecimento em nível gerencial”. (Entrevistado 3)</i></p>
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

Ambos os entrevistados 1 e 2 iniciam a resposta informando que é necessário conhecer o negócio onde o profissional está inserido, o que sugere ser necessário domínio dos níveis de competência descritos no **Quadro 02** por Dorn e Pichlmair (2007).

Além disso, os três entrevistados evitam ser objetivos em elencar os conhecimentos necessários, bem como a forma de aquisição desse conhecimento, optando por descrever uma forma condicional para definir o nível de importância de cada conhecimento, importância esta que depende do cenário onde o profissional de gestão está inserido, mas não deixam de ressaltar a importância da assimilação do conhecimento por meios formais e empíricos.

O Entrevistado 2 ainda reitera de forma contextualizada a carência de experiência prática em sua formação acadêmica, e o quanto a ausência desta impactou em sua vida profissional, destacando assim a importância de se adquirir competências por meios empíricos.

Os elementos descritos podem ser classificados em conhecimento tácito e explícito, em decorrência da ambiguidade da resposta.

4.5 HABILIDADE PARA OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO

O **Item 5** refere-se a opinião dos gestores a respeito das habilidades necessários para os profissionais de gestão, afim de abstrair respostas para posteriormente elencar as habilidades e classificar mediante a teoria. A pergunta resultou nas seguintes respostas.

Quadro 13 – Transcrição da resposta – Item 5

ITEM	TEMA	PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DOS TRECHOS REPRESENTATIVOS DAS RESPOSTAS
5	Habilidade	Na sua opinião, quais são as habilidades necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?	<p><i>“Habilidades... [...] saber fazer gestão de escopo, é importante, gestão de orçamento, gestão de risco, mas acho que a principal é a gestão de integração, gestão de todos os... outros campos de gestão, então você saber como integrar todas as áreas, essa é a habilidade principal”.</i> (Entrevistado 1)</p> <p><i>“[...] em geral, acho que depende muito né do perfil de empresa, se vai usar mais execução ou processo, se vai atender mais uma habilidade para esse lado ou não, apesar que se tratando de gestão, o gestor tem que ter criatividade de engajar a equipe”.</i> (Entrevistado 2)</p> <p><i>“Se a gente estiver falando de um profissional de nível médio, esse vai ser o que mais depender de habilidade humana [...] porque como ela vem da base e ela é muito boa em “fazer”, na hora que ela muda para um cargo de gestão, o maior desafio dela vai ser “fazer com que as pessoas façam”, esse é o grande desafio, porque enquanto você é responsável pela tarefa, ir lá e ter que dar conta de uma tarefa, algo que você foi designado a fazer, você vai lá e resolve, então você treina, você aprende a fazer, se desenvolve e faz, o problema é quando você não é mais responsável por isso, pelo o quanto você faz, mais sim o “quanto você influencia as pessoas para que o façam”, envolver pessoas, que é o que a gente chama de “liderança” [...] influenciar as pessoas, para que elas alcancem os objetivos, os objetivos da Organização, tentar diminuir conflitos dentre as necessidades da empresa, e levar as pessoas a gostarem de fazer, estra feliz por fazer e não precisar de um chicote, aliás, entre aspas, o chicote era a ferramenta utilizada antes para fazer as pessoas fazerem, mas isso não funciona, quando a gente lida com pessoas, ainda mais no mundo atual, as pessoas são mais críticas, querem saber mais , participam mais no sentido de quererem encontrar um proposito ao seu trabalho, então você não consegue simplesmente fazer com que as pessoas façam dando ordem e ameaçando as pessoas... você pode conseguir por algum tempo, por algum período, conseguir algum resultado com isso, mas um resultado que se sustente, tem que trabalhar com mais coisas, com sonho, com imaginação, com desejo.</i> (Entrevistado 3)</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Todos os entrevistados apresentam uma informação ampla a respeito das habilidades necessárias para o profissional de gestão, contudo, é possível abstrair

alguns elementos importantes, como por exemplo a importância do planejamento estratégico de todos os elementos de um projeto e integração entre as diversas áreas envolvidas em um processo, o que demonstra claramente uma competência individual, descrita por Dorn e Pichlmair (2007) como sendo uma competência de nível reflexivo, apresentada no **Quadro 2**, sendo está essencial para adaptar a execução das tarefas.

O entrevistado 2 cita ainda a criatividade como fator fundamental para engajar a equipe, alinhando-se assim a definição de Chiavenato (2014), que ressalta a importância da criatividade no ambiente empresarial.

Por sua vez, o entrevistado 3 apresenta uma opinião mais voltada as habilidades comportamentais do indivíduo, elencando a capacidade de resolver conflitos e engajar os colaboradores a alcançar determinado objetivo, como características fundamentais para um profissional de gestão, habilidades estas que podem ser resumidas, segundo o entrevistado 3, como atributos de um líder, ou “o quanto você influencia as pessoas para que o façam”.

4.6 ATITUDE PARA OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO

O **Item 6** refere-se a opinião dos gestores a respeito das atitudes necessárias para os profissionais de gestão, afim de abstrair respostas para posteriormente elencar e classificar as atitudes mediante a teoria. A pergunta resultou nas seguintes respostas.

Quadro 14 – Transcrição da resposta – Item 6

ITEM	TEMA	PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DOS TRECHOS REPRESENTATIVOS DAS RESPOSTAS
6	Atitude	Na sua opinião, quais são as atitudes necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?	<p><i>“É o profissional de gestão tem que se dar o exemplo né, se ele vai gerenciar um projeto, gerenciar pessoas, precisa dar o exemplo em alguns casos. Primeiramente ele tem que ser proativo né, ter atividade ali, [...] eu acho que ele tem que tá... sempre monitorando todas as outras fases do projeto, se o projeto tem diversas fases, e tá com diversos grupos em andamento, então ele tem que tá monitorando essas fases, então esse monitoramento ele tem que ser constante, pra ele ter o escopo, o orçamento, e o tempo desse projeto na mão, se não ele se perde”. (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>“Acho que uma coisa que a gente presa bastante e é difícil de você encontrar hoje é a confiança, [...], aquilo do vou fazer, vou agir, posso confiar na sua palavra, ele perante empresa e ele perante equipe, eu acho que é uma coisa que</i></p>

		<p><i>sinto falta nessa galera nova no mercado. [...] um serviço que até a gente fazia antes, é o cartão de observação, a pessoa observa o erro, anota o erro e toma uma atitude em cima do que está vendo, e fazíamos isso não só com os gestores, mas também com os colaboradores, para aprender a ser proativos, aprender a tomar atitude, por que eles têm muita dificuldade nisso, por que sempre o problema aparecia e me esperavam, e eu dizia: “não, por que você não pode fazer diferente no âmbito que você está”. É, tentar arrumar uma solução, mesclar os conhecimentos de tomar uma atitude, outro exemplo, a lâmpada queimava e por incrível que pareça a lâmpada ficava 1 semana queimada e ninguém avisava, aceitam o problema muito fácil, e eu pensava “Como é possível a lâmpada ficar queimada uma semana inteira e ninguém se importar com isso”, então basicamente é fazer acontecer”. (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>“Olha, eu costumo dizer que Conhecimento e Habilidade você aprende, já a atitude, não tem jeito, eu não posso te ajudar muito, no sentido de poder te dar atitude, então atitude é o que, contrata e mantém as pessoas, é lógico que atitude sem conhecimento e habilidade não dá, muita atitude sem conhecimento e habilidade, a pessoa “sai dando cabeçada” não é simples assim, mas como eu disse, conhecimento e habilidade hoje não é diferencial para ninguém, hoje o acesso à informação é muito escancarado, você tem cursos, alternativas para obter conhecimentos, então não é diferencial, é obrigação, o diferencial é muito nessa questão de atitude, nessa parte comportamental, [...] eu acredito muito nessa questão de personalidade, ela vai influenciar a forma como você percebe as coisas, ela vai influenciar na sua percepção, portanto, nós vamos sempre encontrar um cargo onde um determinado perfil de personalidade se adequa mais aquilo ou não, [...] é a pessoa certa no lugar certo, então atitude tem tudo a ver com isso”. (Entrevistado 3)</i></p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se verificar que novamente os três entrevistados colocam elementos comportamentais como fator fundamental na formação de um conjunto competente.

Percebe-se que a proatividade é associada pelos respondentes com o “querer fazer”, descrito por Teixeira Filho e Almeida (2014) como à disposição, à intenção, que influencia a tendência de um indivíduo a adotar determinado comportamento.

Os Entrevistados 1 e 2 também ressaltam a importância de um processo constante de melhoria contínua dos processos de gestão. Portanto, é possível classificar a proatividade como um elemento de competência associado a atitude.

Por sua vez, o entrevistado 3 coloca as relações comportamentais como priori em um conjunto competente, no entanto não descarta a importância do Conhecimento e Habilidade, com os dizeres: *“Olha, eu costumo dizer que Conhecimento e Habilidade você aprende, já a atitude, não tem jeito, eu não posso*

te ajudar muito, no sentido de poder te dar atitude”, E ressalta ainda: “então atitude é o que contrata e mantém as pessoas, é lógico que atitude sem conhecimento e habilidade não dá. Esta linha de raciocínio se alinha ao pensamento de Robbins (2005) que afirma que o conhecimento e as habilidades técnicas são requisitos necessários para um indivíduo desempenhar uma função, mas isoladamente são insuficientes para o sucesso das atividades de gestão.

4.7 MERCADO FUTURO NO LITORAL NORTE

O **Item 7** refere-se a opinião dos gestores a respeito do mercado futuro da região, afim de abstrair um dado de interesse do autor para verificar as áreas mais promissoras do Litoral Norte na percepção dos gestores. A pergunta resultou nas seguintes respostas.

Quadro 15 – Transcrição da resposta – Item 7

ITEM	TEMA	PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DOS TRECHOS REPRESENTATIVOS DAS RESPOSTAS
7	Mercado futuro	Na sua percepção, quais serão os setores mais promissores da região nos próximos 5 anos?	<p>“5 anos? Eu acho que os serviços tendem a continuar, porque há uma queda a curto prazo dos investimentos na área industrial na região, então acho que o setor de serviços, ele... deve continuar aí demandando maior número de profissionais. [...] a longo prazo a gente pode pensar sim na área industrial, porque a gente tem aqui a Petrobras, temos Porto, [...] tem o Pré-sal pode [...] a longo prazo acho que essa área industrial vai demandar bastante coisa, agora como a gente tá falando de médio a curto prazo, acho que vai continuar ainda na mão dos serviços, mais que isso, acho que vai demandar mais profissionais capazes de gerenciar o seu próprio negócio”. (Entrevistado 1)</p> <p>“Setor industrial, de transporte, navios parando aqui, ampliação do porto, extensão da estrada agora também, [...] acredito que a nível de Caraguatatuba, independente do turismo, mas acredito com essas alterações da legislação, tá ampliando um pouco mais, tá surgindo pessoal que querem empreender mais. [...] eu vejo que a cidade parece que é autossustentável, mas não é, estava até me questionando esses dias, “qual é o maior salário que a cidade paga?” Cidade não tem uma fonte de riqueza, uma montadora, ou uma forma sustentável de atrair o grande investidor para cá, o que mais têm é comércio, então o que eu vejo é uma pequena cidade que precisaria ter algo mais forte, uma empresa grande, que pagasse ótimos salários, que empregassem 20 mil pessoas”. (Entrevistado 2)</p> <p>“Olha, a gente está em uma fase de indústria 4.0 né, de muita revolução no mundo do trabalho, [...] programação vai caber em qualquer profissão do futuro, [...] mas se tratando-se de 5 anos... lidar com gente, nenhuma empresa existe se não tiver cliente, nenhuma empresa vai ser totalmente mecanizada, vai precisar de pessoas, nem que seja para programar as máquinas, toda empresa precisa de insumos, então repare que para programar a</p>

			<i>gente precisa de gente, para fornecer insumos precisa de gente e a gente vai vender aquilo que a gente produzir para gente, então, quem não entende de gente, não tem lugar nesse mundo”.</i> (Entrevistado 3)
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se observar uma tendência do Entrevistado 1 a associar as atividades de gestão ao setor de serviços, contudo, não descarta a possibilidade atuação industrial a longo prazo. Já o Entrevistado 2 compartilha da vertente industrial do Entrevistado 1, mas aponta que a região é carente em aspectos de empregabilidade e sustentação econômica. Ambos os entrevistados a ressaltam ainda que os Profissionais de Gestão da região tendem a empreender e gerenciar seu próprio negócio.

Em contrapartida, o entrevistado 3 considera profissões que exijam habilidades técnicas voltadas a área tecnológica como bastante promissoras a âmbito global, contudo, resalta que profissões que exijam a capacidade lidar com pessoas serão fundamentais para o sucesso empresarial.

4.8 MERCADO FUTURO PARA OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO NO LITORAL NORTE

O **Item 8** refere-se a opinião dos gestores a respeito do mercado futuro da região para o Profissional de Gestão, afim de abstrair um dado de interesse do autor para verificar as áreas mais promissoras para o Profissional de Gestão do Litoral Norte na percepção dos gestores. A pergunta resultou nas seguintes respostas.

Quadro 15 – Transcrição da resposta – Item 8

ITEM	TEMA	PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DOS TRECHOS REPRESENTATIVOS DA RESPOSTA
8	Mercado futuro para o profissional de gestão	Na sua percepção, o mercado para os profissionais de gestão vai aumentar nos próximos anos?	<p><i>“Sim, vai aumentar a demanda [...] a curto prazo, pra hoje de imediato, serviços, campo de serviços né, e o campo do empreendedorismo, profissional de gestão, gerir o seu próprio negócio. A longo prazo acho que essas áreas industriais... [...] Porto, Petrobrás, elas têm uma expectativa de aumento de investimento a longo prazo.</i></p> <p><i>Agora, também acho que o setor público precisa de muito profissional de gestão, a gestão pública regional é muito ruim, é muito deficitária, embora a gente sabe que... é uma gestão ainda muito política, precisa se tornar um pouco mais profissional essa gestão, não vou dizer técnica mais uma gestão mais profissional, e isso demanda de imediato uma gama imensa de profissionais de gestão, [...] e você ter profissional de gestão pra coordenar as áreas estratégicas, setores estratégicos, vai dar uma eficiência muito grande na máquina pública”. (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>“Eu acho que cada vez mais as empresas estão se profissionalizando, a maioria das empresas daqui que eram familiares estão se profissionalizando para ter pessoas que consigam realmente gerenciar. Eu escuto muito os comerciantes daqui e a boa parte deles não acreditam em um processo de gestão, geralmente não conseguem enxergar um benefício porque geralmente é o dono que se dobre em 50 e o profissional que trabalha na empresa sempre vai ser aquele profissional que vai ficar naquela função o resto da vida, eles não acreditam em botar o profissional em um processo de gestão, ou pelo menos a maioria. [...] Aliás, falou em Caraguá pensou em supermercado, farmácia e depósito, isso é bem forte, mas tem que ter o gestor, eu converso com caras antigos aqui, que prestam serviço para a gente e eu vejo que tem empresas que freiam o crescimento delas porque o cara não consegue mais, então a cidade necessita de profissionais de gestão, mas o empreendedor precisa também acreditar no processo de gestão, [...] conversando com pessoas daqui eu vejo que não enxergam esses benefícios, típico de cidade pequena e de quem pensa pequeno, se você tem um gestor forte você vai longe, você vai pra “lua”. (Entrevistado 2)</i></p>

			<p><i>“Sim, porque as empresas hoje, você pode ter certeza do que estou te falando, achar pessoas para base, é relativamente fácil, mas quando você precisa de alguém para gestão, aí é mais difícil achar esse cara, porque requer conhecimento técnico, uma competência técnica, requer habilidade e muita atitude, como eu falei, atitude sem conhecimento é inerte, essas coisas meio que se amarram ”.</i> (Entrevistado 3)</p>
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

O Entrevistado 1 mantém a mesma opinião a respeito dos setores mais promissoras da região, ou seja, na percepção do Entrevistado 1, as áreas mais promissoras são também as áreas que demandam mais Profissionais de Gestão.

Além disso há uma crítica a gestão pública do Litoral Norte, enfatizando a necessidade de Profissionais que consigam gerenciar os setores estratégicos de modo mais eficiente, o que segundo o Entrevistado 1, demandará mais Profissionais para gerir a *“máquina pública”*.

Em contrapartida, o entrevistado 2 acredita que as empresas da região, muitas vezes familiares, estão se profissionalizando no que diz respeito a Gestão Empresarial, almejando expandir a área de atuação, contudo, embora seja uma tendência, afirma que a maior parcela das empresas não reconhece a atuação do profissional de gestão como significativa, de modo a gerar resultado efetivo, tal afirmação se consolida nos dizeres: *“conversando com pessoas daqui eu vejo que não enxergam esses benefícios, típico de cidade pequena e de quem pensa pequeno”*. Além dessa diretriz de pensamento, o entrevistado dois relata que a cidade carrega um estereótipo de atuação que não se alinha a visão dos entrevistados 1 e 3, afirmando que a cidade tende a ter muita atuação de *“supermercados, farmácias e depósitos”*.

Por sua vez, o entrevistado 3 apresenta uma opinião alinhada a evolução do mercado dos profissionais de gestão na região, por se tratar de um profissional que apresenta competências que transcendem atributos técnicos, sendo assim um profissional diferenciado.

Embora exista extremos em relação as opiniões, é notório o reconhecimento por parte dos três entrevistados, reconhecendo a importância deste profissional para alavancar os resultados de empresas da região.

As principais conclusões acerca da análise dos dados serão apresentadas no

capítulo seguinte de considerações finais. A seguir são apresentadas as respostas dos entrevistados sintetizadas em um quadro resumo.

Quadro 16 – Síntese das respostas

ITEM	CATEGORIA	PERGUNTA	DESCRIÇÃO INTERPRETATIVA		
			Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
2	Caracterização das atividades de gestão do entrevistado	Quais são as atividades de gestão que você realiza?	Gestão Financeira e Conselho Administrativo (Nível Operacional e Estratégico)	Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão Jurídica e Logística (Nível Operacional e Estratégico)	Gestão de Pessoas, Planejamento e Inovação (nível Estratégico)
3	Competências	Na sua opinião, quais são as principais competências para os profissionais de gestão e como desenvolve-las?	Dinamismo, Inovação e Criatividade – Desenvolvimento empírico dessas competências.	Disciplina, Coerência, Foco e Conhecer o Escopo do Negócio - Desenvolvimento empírico dessas competências.	Competências Comportamentais (Compreender Pessoas, Negociar Conflitos) – Desenvolvimento engessado por se tratar de uma questão comportamental.
4	Conhecimento	Na sua opinião, quais são os conhecimentos necessários para os profissionais de gestão? Qual o mais importante e por quê?	Conhecimento do Escopo do Negócio, Conhecimento Conceitual – Desenvolvimento por formação e empírico.	Conhecimento do Escopo do Negócio, Conhecimento Conceitual – Desenvolvimento por formação e empírico.	Conhecimento Conceitual – Desenvolvimento por formação e empírico.
5	Habilidade	Na sua opinião, quais são as habilidades necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?	Habilidades de integração das diversas áreas do negócio (Habilidade individual)	Criatividade para engajar a equipe	Habilidades Comportamentais (Negociar conflitos e engajar a equipe)
6	Atitude	Na sua opinião, quais são as atitudes necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?	Proatividade e Monitorar Fases do Processo	Proatividade	Relações Comportamentais
7	Mercado futuro	Na sua percepção, quais serão os setores mais promissores da região nos próximos 5 anos?	Industrial e Serviços	Industrial, Transporte e Negócio próprio	Tecnológico e Setores relacionados a Gestão de Pessoas
8	Mercado futuro para os profissionais de gestão	Na sua percepção, o mercado para os profissionais de gestão vai aumentar nos próximos anos?	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido a dinamicidade do mercado, está cada vez mais comum o aumento de exigências em relação ao elenco de competências adicionais à formação acadêmica.

Considerando essa diretriz, pode ser que exista um requisito maior em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes demandados pelo mercado de trabalho do Litoral Norte e ao proposto para a prática discente.

No intuito de descrever a opinião dos gestores do Litoral Norte, o presente trabalho teve por objetivo geral identificar quais as principais competências demandadas pelas empresas para os profissionais de gestão nas cidades de Caraguatatuba e São Sebastião.

Por meio de entrevistas realizadas com 03 gestores da região, que por sua vez, foram indagados com perguntas relacionadas a competência, conhecimento, habilidade, atitude e mercado futuro, foi possível identificar a percepção de mercado e relaciona-las com a teoria.

Para alcançar o objetivo geral, foram destacados quatro objetivos específicos e, que após analisados foi possível perceber que apesar de áreas de atuação distintas, é possível traçar pontos em comum em relação as competências dos Profissionais de Gestão da região.

O primeiro objetivo específico procurou levantar os temas que englobam e norteiam as competências.

Foi possível perceber que apesar das variações de pensamento e de não haver um consenso quanto a definição do termo, existe pontos em comum. Todos os autores citados neste trabalho que contemplam o tema 'competência', em determinado momento pautam o conhecimento, habilidade e atitude como alicerces de um conjunto competente, além de ressaltarem a relação intrínseca entre esses elementos.

O segundo objetivo pretendido por este trabalho, foi vinculado ao terceiro objetivo, e visou levantar as competências solicitadas no mercado de trabalho na ótica dos Profissionais de Gestão da região.

A apresentação dos dados em um quadro resumo e análise respectiva destes, revelou aspectos interessantes a respeito da forma de expressão de cada entrevistado, dividindo-se em respostas objetivas, concisas e amplas, com conhecimento e domínio satisfatório dos termos e das atividades de gestão.

Em resposta ao quarto objetivo, acerca da relação entre as competências levantadas pelos gestores com o referencial teórico o autor preferiu dividir a análise por questão e resposta, de modo a relacioná-los.

Quando questionados a respeito das atividades de gestão realizadas, pode-se perceber que todos os entrevistados executam, planejam ou são responsáveis por acompanhar alguma atividade no que diz respeito a gestão.

A pergunta relacionada à competência necessária para os Profissionais de Gestão, obteve resultado homogêneo, pois todos os entrevistados apontaram competências comportamentais ou agregados dessa vertente como requisito fundamental para um Profissional de Gestão, não descartando a importância de habilidades técnicas e conhecimentos conceituais, mas elencaram questões atitudinais como priori na formação de um conjunto competente, além de considerar o desenvolvimento dessas competências de modo prático, mais efetivo.

Quando questionados a respeito do tema conhecimento, os entrevistados apontaram que conhecer o escopo da área de atuação é algo importante para um profissional de gestão, além de destacar tanto a forma empírica, quanto a formação acadêmica, como meios efetivos de se adquirir conhecimento.

Quando questionados a respeito do tema habilidade, os entrevistados divergiram de opinião, citando desde a capacidade de integração das diversas áreas de um negócio, há habilidades transversais relacionadas ao comportamento. Essa variação pode decorrer da diversificação das áreas de atuação dos sujeitos.

Quando questionados a respeito do tema atitude, os entrevistados apresentaram opiniões similares, apontando os aspectos de proatividade e relações comportamentais, como fator principal na formação de um Profissional de Gestão, além de considerar questões voltadas a personalidade do profissional como elemento determinante para uma boa atuação na área.

Os resultados relacionados ao mercado futuro da região, foram as que obtiveram mais discrepância em relação ao nicho de atuação. Pode-se perceber que as opiniões divergem em relação a área de atuação ou experiência profissional de cada sujeito da pesquisa, variando desde o setor industrial à serviços. No entanto, todos os entrevistados apontam que o empreendedorismo na região tende a aumentar gradualmente.

Diante dos resultados é possível pontuar que existe uma relação intrínseca entre Conhecimento, Habilidade e Atitude, contudo, as competências relacionadas a

habilidades humanas e transversais, no que diz respeito ao comportamento e atitude se atenuam mais nas opiniões dos gestores, e se mostram mais relevantes a nível gerencial do que habilidades técnicas, sendo elemento fundamental na formação de um profissional de gestão.

Como plano de ação, sugere-se que as instituições de ensino da região, que oferecem cursos voltados a área de gestão, ouçam os gestores e recrutadores de empresas da região, afim de atualizar, analisar, revisar ou se necessário, corrigir os objetivos pedagógicos dos cursos, a fim de alinhá-los aos objetivos mercadológicos.

Afim de colaborar com futuros trabalhos que norteiam o tema competência, o autor sugere a possibilidade de explorar a ótica de especialistas da área de gestão e confrontá-las com a percepção dos planos pedagógicos dos cursos de Gestão da região, a respeito das competências necessárias para os Profissionais da área, de modo que seja possível ampliar o campo de visão e promover uma ação embasada nos resultados, trazendo assim benefícios para o mercado local e estudantes.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D.; NEVES, J. T. R. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações:** resultados de análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. Revista de Economia e Administração, v. 2, n. 3, 2003. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/25641/gestao-da-informacao-e-do-conhecimento-nas-organizacoes--resultados-de-analise-de-casos-relatados-em-organizacoes-publicas-e-privadas>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2019.

ANDRADE, M. M. (2010). **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico** (Vol. 10ª ed). São Paulo: Atlas.

BENEDICTO, S. C.; LAMES, E. R.; BITTENCOURT, J. J. **As Habilidades do Administrador e seus Reflexos sobre a Prática Estratégica nas Organizações Contemporâneas.** Reuna, v. 20, n. 4, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39294/as-habilidades-do-administrador-e-seus-reflexos-sobre-a-pratica-estrategica-nas-organizacoes-contemporaneas>>. Acesso em 25 de fevereiro de 2019.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais:** a contribuição da aprendizagem organizacional. AE - Administração de Empresas, vol. 44, n. 1, 2001.

BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. **Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico.** Revista Ciências Administrativas, v. 18, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38445/perfil-de-competencias-gerenciais-no-ensino-superior-tecnologico/i/pt-br>>. Acesso em 27 de fevereiro de 2019.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa Qualitativa:** Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. Texto & Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2006.

CARVALHO, H. G.; HINÇA, A. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento.** 2004. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/521817-Escritorio-de-projetos-como-ferramenta-de-gestao-do-conhecimento.html>>. Acesso em: 19 fevereiro 2019.

CASSOL, A., RUAS, R. L., RAMOS, F. M., MARQUE, D. A., ZANINI, C., **Competências gerenciais relevantes para a atuação do administrador:** uma análise comparativa entre as percepções de gestores organizacionais e de estudantes no estado de Santa Catarina. RTA, n. 03, set./dez., 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48568>> Acesso em 09 de setembro de 2018

CHAUI, M. **A universidade pública sob nova perspectiva.** Rev. Bras. Educação, n. 24, set./dez., 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014. Disponível

em: <<http://bv4.digitalpages.com.br/?term=Gest%25C3%25A3o%2520de%2520pessoas&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=5§ion=0#/edicao/18980>> Acesso em 09 de setembro de 2018.

CHURCHILL, G. A., BROWN, T. J., & SUTER, T. A. (2012). **Pesquisa Básica de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning Ltda.

COZBY, P. C. (2003). **Métodos de Pesquisa em Ciência do Comportamento**. São Paulo: Atlas.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, PETER FERDINAND, 1990. **O melhor de Peter Drucker: a administração** / tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DORN, J.; PICHLMAIR, M., **A competence management system for universities, European Conference on Information Systems (ECIS)**, v. 192, 2007, p. 758-770 Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=ecis2007>>, Acesso em: 02 de setembro de 2018

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARIA, A. C.; QUEIROZ, M. R. B. **Demanda de profissionais habilitados em contabilidade internacional no mercado de trabalho da cidade de São Paulo**. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 5, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6187/demanda-de-profissionais-habilitados-em-contabilidade-internacional-no-mercado-de-trabalho-da-cidade-de-sao-paulo>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial, vol. 5, Curitiba, 2001, p. 183-196 - Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em 22 de fevereiro de 2019.

FREITAS, P. F. P.; MONTEZANO, L.; ODELIUS, C. C. **A Influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 20, n. 1, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52613/a-influencia-de-atividades-extracurriculares-no-desenvolvimento-de-competencias-gerenciais-em-grupos-de-pesquisa/i/pt-br>>. Acesso em 26 de fevereiro de 2019.

GONÇALVES, A. T. P. **Análise de Conteúdo, Análise do Discurso e Análise de Conversação**: Estudo Preliminar sobre Diferenças Conceituais e Teórico- Metodológicas. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 17, n. 2, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44187/analise-de-conteudo--analise-do-discurso-e-analise-de-conversacao--estudo-preliminar-sobre-diferencas-conceituais-e-teorico-metodologicas>>. Acesso em 12 de novembro de 2018.

Gramigna, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAIR, J. F. (2014). **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. 3ª ed. Porto Alegre: AMGH.

KUGLER, José Luiz. **Competência analítica**: conceitos e estratégias para a construção da empresa inteligente. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M. (2003). **Fundamentos de Metodologia Científica** (5 ed.). São Paulo: Atlas.

MALHOTRA, N. (2012). **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre, RS: ARTMED.

MARCONI, Maria de Andrade. Lakatos, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1990

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%27%E3o_%E0%A0_Administra%27%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%B0Ed.pdf>. Acesso em 25 de fevereiro de 2019.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. **Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias**. Revista de Administração da UFSM, v. 6, n. 1, p. 9-24, 2013. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10236/um-estudo-sobre-as-caracteristicas-do-metodo-delphi-e-de-grupo-focal--como-tecnicas-na-obtencao-de-dados-em-pesquisas-exploratorias>> Acesso em 12 de novembro de 2018.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H., **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NASCIMENTO, M. D. L.; ALVES, M. B., **Competências do administrador**: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. SEGET: 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf>>. Acesso em 26 de maio de 2019.

OIT. **Futuro do trabalho no Brasil**: Perspectivas e diálogos Tripartites. Organização Internacional do Trabalho: 2018. Disponível em:

<https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/---brasilia/documents/publication/wcms_626908.pdf>. Acesso em 26 de maio de 2019.

RIBEIRO, J. S. A. N.; SOARES, M. A. C.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R., **Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: Integração dinâmica entre competências e recursos**, Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 7 Número Especial, 17, mar. 2017 - Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/32936/17289>>. Acesso em 24 de fevereiro de 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. 1ª ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Acesso em: <https://www.researchgate.net/publication/286444477_Aprendizagem_Organizacional_e_Competicencias_novos_horizontes_da_Gestao>. Disponível em 26 de fevereiro de 2019.

SILVA, A. F. et al. **Análise de redes sociais informais: ferramenta para o compartilhamento do conhecimento organizacional**. Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-16. set. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI1426.pdf>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2019.

STAREC, C., **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SWIATKIEWICZ, O. **Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam**. Cad. EBAPE.BR, vol.12, n.3, p. 633-687, set. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32140/competencias-transversais--tecnicas-ou-morais--um-estudo-exploratorio-sobre-as-competencias-dos-trabalhadores-que-as-organicoes-em-portugal-mais-valorizam>>. Acesso em: 09 de setembro de 2018.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I, **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C. T.; ALMEIDA, D. R., **Gestão por competências: mapeamento de competências na universidade federal da Bahia, CIGU, Florianópolis, 3/5/dez., 2014**. - Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131380/201422.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> – Acesso em: 10 de setembro de 2018.

THOMAS, D.R. **A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data**. America Journal of evaluation. v. 27, n. 2, Jun. 2006.

VEGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido



**Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Comitê de Ética em Pesquisa**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa de opinião referente a um Trabalho de Conclusão de Curso que tem como tema **"estudo sobre as competências requeridas dos profissionais de gestão do litoral norte de São Paulo"**. O objetivo deste estudo é **identificar quais as principais competências demandadas pelas empresas para os profissionais de gestão nas cidades de Caraguatatuba e São Sebastião**, gerando assim uma base teórica capaz de auxiliar os atuais e futuros profissionais de gestão a desenvolver suas competências baseado em uma possível necessidade do mercado local, uma vez que as competências dos gestores podem representar a cerne do desempenho de qualquer empresa. Você foi selecionado por ser um empresário ou gestor de uma empresa relevante da região. A sua participação não é obrigatória, nem remunerada. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Sua participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista única acerca da sua opinião de mercado, que posteriormente será transcrita e analisada. **A entrevista terá tempo estimado de 25 minutos e será gravada para fins de transcrição, porém, o material audiovisual não será divulgado de forma alguma.** Os benefícios relacionados com a sua participação são a divulgação da sua opinião de mercado, de modo que auxilie os profissionais de gestão da região. **As informações obtidas por meio dessa pesquisa não serão divulgadas de forma a possibilitar sua identificação, caso você não permita.** Você receberá uma via deste termo onde constam o telefone e o endereço institucional do aluno pesquisador e do orientador da pesquisa, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

- Permito a divulgação do nome da empresa que atuo, vinculado aos dados referentes a ela.**
 Permito a divulgação do meu nome, vinculado as informações concedidas.

PROF. ME. CARLOS HENRIQUE DE VASCONCELOS
Orientador
E-mail: vasconcelos@ifsp.edu.br
IFSP- Campus Caraguatatuba
Avenida Bahia, 1739 - Indaiá, Caraguatatuba - SP
Telefone: (12) 3885-2130

BRUNO BORGES DOS SANTOS
Estudante de Tecnologia em Processos Gerenciais
E-mail: brunoborgesdossantos01@gmail.com
IFSP- Campus Caraguatatuba
Avenida Bahia, 1739 - Indaiá, Caraguatatuba - SP
Telefone: (12) 3885-2130

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
Rua Pedro Vicente, 625 Canindé – São Paulo/SP
Telefone: (11) 3775-4569
E-mail: cep_ifsp@ifsp.edu.br

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Participante da Pesquisa
Assinatura e nome

APÊNDICE B – Entrevista 01

ENTREVISTADO 01			
ITEM	TEMA	PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DA RESPOSTA
1	IDENTIFICAÇÃO E EXPLICAÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do pesquisador. • Explicar o objetivo da pesquisa. • Informar sobre a gravação da entrevista. • Informar sobre o tempo estimado da entrevista. 	<p>- Dia 03 de maio de 2019, meu nome é Bruno Borges dos Santos, estudante do 5ª semestre do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais pelo IFSP-Caraguatatuba, eu estou aqui hoje com o [REDACTED], que é conselheiro administrativo da Companhia [REDACTED], além de ocupar a função de Tecnólogo de Gestão Civil, e aceitou contribuir com a pesquisa.</p> <p>- [REDACTED], o estudo é sobre as competências requeridas dos profissionais de gestão do Litoral Norte de São Paulo, e o objetivo é identificar quais as competências demandadas pelas empresas para os profissionais de gestão nas cidades de Caraguatatuba e São Sebastião.</p> <p>- Essa entrevista está sendo gravada e terá duração média de 25 minutos.</p>
2	CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO DO ENTREVISTADO	Quais são as atividades de gestão que você realiza?	<p>- Então, na empresa que eu trabalho além da minha função efetiva de... trabalhar no departamento de engenharia, com gestão de contratos, gestão de orçamento, eu também trabalho... também sou né, conselheiro administrativo da empresa, então fico numa escala estratégica de gestão.</p> <p>- E nesse conselho você fica responsável de auxiliar o pessoal a...</p> <p>- Não, lá na verdade são 5 conselheiros, um representa os empregados, no caso sou eu... temos mais dois representantes dos acionistas majoritários, que são o governo do estado, e um que é o presidente da empresa, então são esses 5 conselheiros que definem a estratégia. é.., empresarial pro porto e também avalia a diretoria executiva, também fazem estratégia de orçamento, então assim é, parte estratégica de todo corpo da empresa.</p>
3	COMPETÊNCIAS	Na sua opinião, quais são as principais competências para os profissionais de gestão e como desenvolve-las?	<p>- Então, eu acredito que... tem algumas características aí que são principais para as empresas, eu acredito que dinamismo é uma característica importante para um profissional de gestão, ele tem que ser uma pessoa bastante dinâmica, multitarefas, desenvolver e coordenar diversos projetos, também acredito que uma pessoa criativa, é... e inovadora também</p>

			<p><i>seja um requisito bastante importante pra... pra essa função. Então a gente tem dinamismo, inovação, criatividade, é... uma pessoa que saiba lidar... fazer gestão de pessoas, é muito importante porque você vai gerir projetos, gerir situações onde inevitavelmente você vai lher dar com pessoas e com diversas pessoas, então você tem que ter essa competência de gestão de pessoas, eu acho isso bastante importante, e... entre outras né, mas acho que essas aí são as principais competências, e isso se desenvolve na... no dia-a-dia.</i></p>
4	CONHECIMENTO	<p>Na sua opinião, quais são os conhecimentos necessários para os profissionais de gestão? Qual o mais importante e por quê?</p>	<p><i>- Há, o conhecimento que tem que ter é o conhecimento do negócio que ele vai estar inserido, isso aí é fundamental, é... agora esse conhecimento ele pode ser adquirido com a experiência, pode ser um conhecimento de formação, isso depende, acho que... do, da estrutura do cargo, da empresa e da situação, acho que depende, então assim, pode ser um conhecimento de formação na área onde a empresa está inserida, como pode ser um conhecimento adquirido de forma empírica por experiência...</i></p> <p><i>- Então você acredita que isso depende muito de onde esse profissional está alocado?</i></p> <p><i>- Onde esse profissional está alocado e qual o nível de empresa em que ele está alocado.</i></p>
5	HABILIDADE	<p>Na sua opinião, quais são as habilidades necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?</p>	<p><i>- Habilidades... eu acredito que... eu vou falar várias habilidades né, saber fazer gestão de escopo, é importante, gestão de orçamento, gestão de risco, mas acho que a principal é a gestão de integração, gestão de todos os..., os outros campos de gestão, então você saber como integrar todas as áreas, essa é a habilidade principal, sei lá, você tem um projeto e ele está dividido em várias áreas, a gestão da integração dessas áreas é o mais importante pra..., habilidade mais importante, acho que seja essa.</i></p>
6	ATITUDE	<p>Na sua opinião, quais são as atitudes necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?</p>	<p><i>-É o profissional de gestão tem que se dar o exemplo né, se ele vai gerenciar um projeto, gerenciar pessoas, precisa dar o exemplo em alguns casos. Primeiramente ele tem que ser proativo né, ter atividade ali, proativo, então, esse é uma das principais, agora atitude, eu acho que ele tem que tá... sempre monitorando todas as outras fases do projeto, se o projeto tem diversas fases, e tá com diversos</i></p>

			<i>grupos em andamento, então ele tem que tá monitorando essas fases, então esse monitoramento ele tem que ser constante, pra ele ter o escopo, o orçamento, e o tempo desse projeto na mão, se não ele se perde, então tem que estar integrado, monitorando as áreas envolvidas com esse projeto.</i>
7	MERCADO FUTURO	Na sua percepção, quais serão os setores mais promissores da região nos próximos 5 anos?	<i>- 5 anos? Eu acho que os serviços tendem a continuar, porque há uma queda a curto prazo dos investimentos na área industrial na região, então acho que o setor de serviços, ele... deve continuar aí demandando maior número de profissionais. É, eu acho que a longo prazo a gente pode pensar sim na área industrial, porque a gente tem aqui a Petrobras, temos Porto, temos esse conjunto de... tem o Pré-sal pode ser também, está em fase de desenvolvimento, a longo prazo acho que essa área industrial vai demandar bastante coisa, agora como a gente tá falando de médio a curto prazo, acho que vai continuar ainda na mão dos serviços, mais que isso acho que vai demandar mais profissionais capazes de gerenciar o seu próprio negócio.</i>
8	MERCADO FUTURO PARA O PROFISSIONAL DE GESTÃO	Na sua percepção, o mercado para os profissionais de gestão vai aumentar nos próximos anos?	<i>- Sim, vai aumentar a demanda da forma como eu falei, a curto prazo, pra hoje de imediato, serviços, campo de serviços né, e o campo do empreendedorismo, profissional de gestão, gerir o seu próprio negócio. A longo prazo acho que essas áreas industriais né, como eu falei, Porto, Petrobrás, elas têm uma expectativa de aumento de investimento a longo prazo. Agora, também acho que o setor público precisa de muito profissional de gestão, a gestão pública regional é muito ruim, é muito deficitária, embora a gente sabe que... é uma gestão ainda muito política, precisa se tornar um pouco mais profissional essa gestão, não vou dizer técnica mais uma gestão mais profissional, e isso demanda de imediato uma gama imensa de profissionais de gestão, porque administração é gestão né, é administração municipal é gestão, e você ter profissional de gestão pra coordenar as áreas estratégicas, setores estratégicos, vai dar uma eficiência muito grande na máquina pública.</i>
TEMPO DE ENTREVISTA – 10 MINUTOS E 25 SEGUNDOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Os trechos em negrito representam as falas do entrevistador ao decorrer da entrevista. • As lacunas contidas nos trechos são para manter o sigilo dos entrevistados. 			

APÊNDICE C – Entrevista 02

ENTREVISTADO 02			
ITEM	TEMA	PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DA RESPOSTA
1	IDENTIFICAÇÃO E EXPLICAÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do pesquisador. • Explicar o objetivo da pesquisa. • Informar sobre a gravação da entrevista. • Informar sobre o tempo estimado da entrevista. 	<p>- Dia 09 de maio de 2019, meu nome é Bruno Borges dos Santos, estudante do 5ª semestre do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais pelo IFSP- Caraguatatuba, eu estou aqui hoje com o [REDACTED], que é Diretor Executivo da Sorveteria [REDACTED], e com sua esposa, Gestora Financeira, Jurídica e Sócia [REDACTED], e aceitaram contribuir com a pesquisa.</p> <p>- [REDACTED] e [REDACTED], o estudo é sobre as competências requeridas dos profissionais de gestão do Litoral Norte de São Paulo, e o objetivo é identificar quais as competências demandadas pelas empresas para os profissionais de gestão nas cidades de Caraguatatuba e São Sebastião.</p> <p>- Essa entrevista está sendo gravada e terá duração média de 25 minutos.</p>
2	CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO DO ENTREVISTADO	Quais são as atividades de gestão que você realiza?	<p>- Então, A gente tem a parte de gestão de funcionários de equipes né, hoje a gente já tem uma equipe com gerente de loja, que a gente começou desde a categoria de base, nessa parte de gestão de pessoas né, tem um gerente de loja, tem um encarregado e coordenadores também, dentre de um plano de carreira que a gente já construiu aqui na empresa, e tem a parte de gestão financeira, que quem cuida é a [REDACTED], a gestão jurídica também da empresa, papelada, documentação, alvarás, quem cuida é a [REDACTED] também. Eu sou o Diretor executivo da empresa, eu sou mais da elaboração da equipe, gestão dos gerentes, de produção né, eu acabo fazendo a parte de elaboração de receitas, formulação de cobra base, todo o alinhamento de logística sou eu que cuido e de loja final são as pessoas que a gente falou da gestão de pessoas, são os gerentes de loja, que cuidam do relacionamento final com o cliente.</p>
3	COMPETÊNCIAS	Na sua opinião, quais são as principais competências para os profissionais de gestão e como desenvolve-las?	<p>- Eu Acho que é a alta disciplina, ele tem que ter alto disciplina em primeiro lugar né, ele tem que ter um Q de liderança, então ele tem que ser competente, ele tem que saber o que está falando, ele não pode ser um cara "Avoador", que "tá viajando", que "tá na</p>

			<p>lua”, ele tem que ser um cara focado, ele tem que saber o que está fazendo, e tem que ter a arte de ter empatia, saber liderar, saber se posicionar, ser um cara coerente né, coerência é uma coisa da liderança que é muito questionado pelos subordinados, então eu vejo isso como qualidade né, o cara tem que ser líder, tem que ter alta disciplina, tem que ser competente, e tem que ter o lado pessoal ali de ter empatia e conseguir se colocar no lugar do outro. Além disso, conhecer o negócio é algo fundamental, eu até questiono os nossos funcionários e peço para eles fazerem um exercício de imaginar o que seria ser um diretor de uma empresa grande, porque normalmente quando o cara está começando ele imagina que o cara que está lá em cima é o cara que te, suco na mesa o tempo todo e está com uma vida boa, pelo contrário, esse cara é o cara que sabe de tudo que está acontecendo, pode ser que ele não faça tudo ali com as mãos dele, mas ele sabe tudo que acontece, quanto mais alto você está ali na escala de gestão, mais conhecimento, mais por dentro das coisas você tem que estar na empresa né.</p>
4	CONHECIMENTO	<p>Na sua opinião, quais são os conhecimentos necessários para os profissionais de gestão? Qual o mais importante e por quê?</p>	<p>- Ele tem que conhecer a fundo, quanto mais ele souber e ter a competência de conhecer o que ele está fazendo de qualquer área, mais informado, melhor.</p> <p>- Acho que não se trata de uma área isolada do conhecimento, mais sim conhecer o todo, focando na conhecimento na sua função, eu tenho conhecimento pra minha função, [REDACTED] tem outro, mas quanto mais você dominar todas as áreas, é garantia de sucesso.</p> <p>- Acho que isso depende da função dele, se ele é coordenador de logística por exemplo, ele vai ser especialista na logística, a partir do momento que você tem um encarregado que cuida da logística, ele tem que ter conhecimento, e você como gestor conhecendo o escopo, tem a capacidade de cobrar.</p> <p>- A respeito da forma da aquisição desse conhecimento, vocês acreditam que prevalece a forma tradicional acadêmica ou está tudo mais ligado a experiência empírica que o profissional tem no dia-a-dia?</p>

			<p>- Acho que assim, como toda faculdade a minha foi falha, eu trabalhava como piloto de navio por muitos anos, trabalhava na gestão de navio, mais de 12 anos, e eu fiz faculdade também de ciências náuticas, eu estudei toda a parte teórica do negócio, mas quando eu "caí no barco", eu descobri que eu não sabia absolutamente nada da rotina, não dominava o dia-a-dia da rotina, como se realmente faz, então acho que a experiência completa e muito. Você parte da teoria, você tem o conhecimento de gestão, você conhece todos os nomes e como fazer e como contornar, mas quando você vai no dia-a-dia na prática, tem mais um outro mundo que vai ter que conhecer, por isso é importante o estágio para carreira de qualquer pessoa, você consegue conciliar a base de estudo de forma muito mais fácil né, as vezes eu tenho essa dificuldade aqui na sorveteria porque normalmente o profissional que chega aqui, não é um cara que teve um estudo prévio muito grande, então ele acaba caindo de paraquedas e é muito mais complicado você explicar a parte teórica de como tem que fazer junto com a parte prática, então acaba misturando muito e por isso que demora tanto, para você conseguir que a pessoa absorva tudo, ela fica muito que flutuando, por outro lado se você tem só a parte teórica e cai no mercado, você vai sofrer com certeza, mas você já tem a base ali.</p>
5	HABILIDADE	<p>Na sua opinião, quais são as habilidades necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?</p>	<p>- Eu cai em uma armadilha uma vez em tentar mostrar pros gerentes que eles deviam ser criativos, e levando o histórico onde já trabalhei antes, lembro que não existia espaço nenhum para ser criativo, porque a parte de criação já tinha sido moldada por diretores e gestores muito grandes que estavam a muitos anos na empresa, então pra mim como profissional, por mais que tivesse a vários anos ali, não tinha espaço para criatividade, então acho que o gestor é o cara que preza pelo o que já está feito para gente conseguir cumprir o que já foi estipulado, por que se der muito espaço para criatividade, pra fugir e não conseguir fazer básico, acho que a gente acaba se perdendo, e eu cai muito nessa armadilha "ah, vamos ser criativos, vamos tentar inventar", e ai eu via que inventavam muitas coisas dentro da empresa, mas na hora de cumprir o básico, fazer aquilo que já estava certo,</p>

			<p>que já tinha uma linha a ser seguida, então acredito que o gestor tem que prezar por aquilo que já está descrito e fazer muito bem feito, a partir do momento que está tudo 100% controlado, aí você pode partir para criatividade, mudar e tentar fazer um pouquinho melhor o que você já está fazendo com o script, mas se você não consegue nem ter domínio pelo básico, não tem como tentar estipular uma segunda parte, e as vezes erramos por conta disso.</p> <p>- Por que um script nada mais é do que um script, ele é meio engessado, mas ele é lindo, ele te guia para fazer as coisas da maneira certa porque já foi pensado antes, se você foge muito em nome da criatividade, você desanda a empresa. É importante a gente ter criatividade, de repente dar seu toque pessoal, mas seguindo o que já está sendo estipulado. Mas em geral, acho que depende muito né do perfil de empresa, se vai usar mais execução ou processo, se vai atender mais uma habilidade para esse lado ou não, apesar que se tratando de gestão de pessoas, o gestor tem que ter criatividade de engajar a equipe.</p>
6	ATITUDE	<p>Na sua opinião, quais são as atitudes necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?</p>	<p>- Acho que uma coisa que a gente presa bastante e é difícil de você encontrar hoje é a confiança, então eu valorizo muito essa “palavra” no profissional de gestão, aquilo do vou fazer, vou agir, posso confiar na sua palavra, ele perante empresa e ele perante equipe, eu acho que é uma coisa que sinto falta nessa galera nova no mercado, esse pessoal que a gente contrata, eles pecam por besteira, as vezes falam que vai, e não vai, e acabam se perdendo muito, acho que essa é a primeira base ali. Às vezes eu nem devia ter citado isso, poderia ter pensado em outra resposta, em outra competência, mas de confiança eu sinto falta, o falar e agir conforme o combinado, porque no final é o que você vende para empresa.</p> <p>- Essa semana mesmo, tinha um profissional muito bom que trabalhava na empresa e deu uma mancada com a gente que eu falei “puts, não acredito”, tratar 8 meses bem, ia quase ser promovido, e pecar em algo tão bobo, mas que desmanchou totalmente ali o castelo que estava sendo construído e aí você tem que voltar desde o início,</p>

			<p>então confiança é o principal.</p> <p>- E essa questão de pegar esses conhecimentos e habilidades e converter em ação, esse dinamismo, as multitarefas em torno da atitude, vocês consideram importante?</p> <p>- É fundamental, um serviço que até a gente fazia antes, é o cartão de observação, a pessoa observa o erro, anota o erro e toma uma atitude em cima do que está vendo. E fazíamos isso não só com os gestores, mas também com os colaboradores, para aprender a ser proativos, aprender a tomar atitude, por que eles têm muita dificuldade nisso, por que sempre o problema aparecia e esperavam eu ou o [REDACTED], e eu dizia: "não, por que você não pode fazer diferente no âmbito que você está. É tentar arrumar uma solução, mesclar os conhecimentos de tomar uma atitude, é logico que você não vai correr o risco de fazer uma besteira, mas dentro da sua "ossada" e da sua competência é claro que você tem que tomar uma atitude e fazer, e acho que a gente sofria isso no início né, a lâmpada queimava e por incrível que pareça a lâmpada ficava 1 semana queimada e ninguém avisava, aceitam o problema muito fácil, pensava "Como é possível a lâmpada ficar queimada uma semana inteira e ninguém se importar com isso", então basicamente é fazer acontecer né.</p> <p>Muitas vezes o pessoal de base fala: "ah, isso não é comigo, isso não é meu", até o próprio gestor pode falar né, e acho que a empresa inteira perde com isso né, tem que acabar tomando uma atitude, ou reportando, ou comunicando, ou falando para alguém para ver se consegue resolver ou ela mesmo indo lá e resolver na hora.</p>
7	MERCADO FUTURO	Na sua percepção, quais serão os setores mais promissores da região nos próximos 5 anos?	<p>- Setor industrial, de transporte, navios parando aqui, ampliação do porto, extensão da estrada agora também.</p> <p>- Eu acredito que a nível de Caraguatatuba, a cidade é autossustentável, independente do turismo, mas acredito com essas alterações da legislação, tá ampliando um pouco mais, tá surgindo pessoal que querem empreender mais.</p> <p>- Então vocês acreditam que a pessoa gerir seu próprio negócio é</p>

			<p>uma característica que tende a aumentar?</p> <p>- Acho que é o momento, do mundo inclusive né, está sendo estimulado cada dia mais, inclusive no Brasil, nunca se falou tanto quanto se fala hoje. Eu mesmo não cresci ouvindo isso né, depois que abri a empresa, um pouquinho antes que eu comecei a me interessar, até então o meu caminho era faculdade, trabalhar em uma boa empresa e me aposentar, a nova dinâmica do mercado, crise, começamos a pensar que tem que ter outra coisa né, e quanto mais você lê sobre isso, mais você se apaixona, acho que essa é a nova tendência, mas Caraguatatuba eu não sei, na verdade não sou um grande conhecedor da cidade, quem conhece mais sobre a cidade é a [REDACTED], eu vejo que a cidade parece que é autossustentável mas não é, estava até me questionando esses dias, "qual é o maior salário que a cidade paga?" Cidade não tem uma fonte de riqueza, uma montadora, ou uma forma sustentável de atrair o grande investidor para cá, o que mais têm é comércio, então o que eu vejo é uma pequena cidade que precisaria ter algo mais forte, uma empresa grande, que pagasse ótimos salários, que empregassem 20 mil pessoas.</p>
8	MERCADO FUTURO PARA O PROFISSIONAL DE GESTÃO	Na sua percepção, o mercado para os profissionais de gestão vai aumentar nos próximos anos?	<p>- Eu acho que cada vez mais as empresas estão se profissionalizando, a maioria das empresas daqui que eram familiares estão se profissionalizando para ter pessoas que consigam realmente gerenciar. Eu escuto muito os comerciantes daqui e a boa parte deles não acreditam em um processo de gestão, geralmente não conseguem enxergar um benefício porque geralmente é o dono que se dobre em 50 e o profissional que trabalha na empresa sempre vai ser aquele profissional que vai ficar naquela função o resto da vida, eles não acreditam em botar o profissional em um processo de gestão, ou pelo menos a maioria, pelo menos conversando com pessoas do meu ramo, mas cada vez mais está mais aparente essa necessidade de se profissionalizar e de colocar pessoas realmente competentes, com bom salário, com carreira para empresa poder realmente decolar, acho que isso não chegou em Caraguá ainda, em cidades maiores já chegou faz tempo, então é difícil você ver hoje um</p>

			<p>restaurante, uma sorveteria, um lugar que tenha um gestor né, eu vejo até lojas grandes aqui que o gestor é o dono e a esposa complementa e ai não tem nenhum gerente, acho que isso ai vai mudar, isso tem que mudar, ou senão o mercado vai engolir esses caras, tem que ter uma equipe forte e é isso que estamos tentando construir desde já. Aliás, falou em Caraguá pensou em supermercado, farmácia e deposito né, isso é bem forte, mas tem que ter o gestor, eu converso com caras antigos aqui, que prestam serviço para a gente e eu vejo que tem empresas que freiam o crescimento delas porque o cara não consegue mais, então a cidade necessita de profissionais de gestão, mas o empreendedor precisa também acreditar no processo de gestão, ele precisa entender que é importante para empresa crescer, ou a empresa vai ficar sempre amadora, sempre familiar e de mesmo tamanho anos ali a fio, e eu conversando com pessoas daqui eu vejo que não enxergam esses benefícios, típico de cidade pequena e de quem pensa pequeno, se você tem um gestor forte você vai longe, você vai pra lua.</p>
<p>TEMPO DE ENTREVISTA – 26 MINUTOS E 03 SEGUNDOS</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Os trechos em negrito representam as falas do entrevistador ao decorrer da entrevista. • As lacunas contidas nos trechos são para manter o sigilo dos entrevistados.

APÊNDICE D – Entrevista 03

ENTREVISTADO 03			
ITEM	TEMA	PERGUNTA	TRANSCRIÇÃO DA RESPOSTA
1	IDENTIFICAÇÃO E EXPLICAÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do pesquisador. • Explicar o objetivo da pesquisa. • Informar sobre a gravação da entrevista. • Informar sobre o tempo estimado da entrevista. 	<p>- Dia 14 de outubro de 2019, meu nome é Bruno Borges dos Santos, estudante do 5ª semestre do curso de Tecnologia em Processos Gerencias pelo IFSP- Caraguatatuba, eu estou aqui hoje com o [REDACTED], que é responsável pela Gestão de pessoas, Planejamento Estratégico e Inovação na empresa de varejo calçadista [REDACTED], e aceitou contribuir com a pesquisa.</p> <p>- [REDACTED], o estudo é sobre as competências requeridas dos profissionais de gestão do Litoral Norte de São Paulo, e o objetivo é identificar quais as competências demandadas pelas empresas para os profissionais de gestão nas cidades de Caraguatatuba e São Sebastião.</p> <p>- Essa entrevista está sendo gravada e terá duração média de 25 minutos.</p>
2	CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO DO ENTREVISTADO	Quais são as atividades de gestão que você realiza?	<p>Bom, atuo em uma empresa relativamente jovem, vai completar 20 anos, a empresa foi fundada em 2000, então daqui a pouco completa 20 anos, e embora seja uma empresa jovem, ela tem os fundamentos e uma decisão estratégica de crescer, ela vem se estruturando desde sempre, ela tem setores bem estruturados, políticas bem estruturadas, atividades dos gestores de loja, dos vendedores, tudo tem manual de procedimento, então eu digo que é uma empresa que tem essa determinação de crescer, está crescendo, hoje são 8 lojas na rede, mais toda uma área de suporte, financeira, marketing, recursos humanos, e eu respondo, atualmente eu respondo, já respondi por outras funções, mas atualmente eu respondo por recursos humanos, pensando em pessoas e planejamento, minha função está mais ligada a questões de inovação, de aprimoramento também do que a gente faz, e essa parte de recursos humanos, especialmente no desenvolvimento de pessoas e a efetivação disso se dá... a maior parte nas lojas, porque contratação, recrutamento e seleção em escritório é muito baixa, as pessoas estão a mais</p>

		<p><i>tempo, o giro maior, até mesmo a necessidade de contratação temporária e tudo é nas lojas, então a gente tem um processo hoje que é descentralizado nesse sentido, os gerentes são capacitados para desenvolver essas políticas de recursos humanos em suas respectivas lojas, tem as diretrizes e eles seguem diretrizes, são constantemente treinados nisso, então tem procedimento pra...hoje a gente tem um processo de recrutamento e seleção na internet, então as etapas de preenchimento de cadastros, solicitação de emprego, teste de conhecimento, análise de perfil, tudo isso é feito online, na medida que ele é aprovado, aí tem duas entrevistas presenciais, onde o gerente tem o contato com o candidato, e dá primeira para segunda entrevista, avançam outras etapas, outras partes do processo, como aprofundar a verificação de referências, a gente tem o mapeamento de aptidão profissional – MAP, é um teste de personalidade que a gente aplica, que avalia o quanto os traços de personalidade da pessoa tem, que são requeridas naquele cargo, para ver o quanto ela se aproxima ou se afasta daquele perfil, então isso ajuda também os gestores a se decidir.</i></p> <p>- E vocês consideram mais a experiência na área ou currículo acadêmico?</p> <p><i>- Olha, pensando em lojas, o nosso foco não é experiência, muito pelo contrário, não vou dizer para você que é uma política, mas já é uma prática, é uma orientação, e tem sido uma prática da gente contratar jovem em primeiro emprego, e aí dar todo treinamento necessário, a gente trabalha aí com uma meta, principalmente em vendas e operação de lojas, reter essas pessoas por 2 anos e prepara-las para o mundo do trabalho, um pouco do que o McDonalds faz, a gente se inspira nesse modelo, preparar mão de obra para nós mesmos, para ocupar outros cargos dentro da empresa, mas como não tem cargo para todo mundo, a gente pensa sempre nessa forma, de preparar as pessoas, se depois de 2 anos ela vai continuar conosco ou não, por exemplo se ela se desempenha bem nas vendas e quiser continuar vendendo, ótimo, agora se ela se desempenhar bem nas vendas, mas tiver traços para liderança,</i></p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>tiver conteúdo para continuar crescendo, subindo na hierarquia da empresa, ela será convidada a participar de um processo seletivo.</p> <p>- Então os cargos de liderança geralmente partem da base no caso.</p> <p>- Sim, eventualmente quando a gente não consegue achar internamente a gente pega externamente, mas a política é essa.</p>
3	COMPETÊNCIAS	<p>Na sua opinião, quais são as principais competências para os profissionais de gestão e como desenvolve-las?</p>	<p>- Olha, quando a gente fala em competência, a gente tem um conceito bem amplo, não há um consenso, e aí tem muitas definições, é um tanto difícil a gente “cravar” uma resposta, mas eu penso que as competências ligadas a relacionamento, lidar com gente, lidar com pessoas, elas são sempre muito requeridas, porque o gestor quanto mais próximo ele ficar da operação, mais ele vai lidar com gente, ele lida com a parte técnica, óbvio, faz parte da competência, mas vai exigir muito das habilidades humanas, compreender pessoas, identificar talentos, perceber...negociar conflitos, então essas habilidades humanas, são muito requeridas, seguindo aquele modelo do “CHA” né, das competências pegando o famoso modelo do “CHA”, o conhecimento e a habilidade, ela tem a ver com a parte técnica, e atitude é a parte comportamental. A parte técnica, se a gente imaginasse qual é mais fácil desenvolver, é a parte técnica de conhecimentos e habilidades, já a atitude, mexer nessa atitude, o como a gente faz aquilo que a gente sabe, e o quanto a gente quer fazer aquilo ou não, o quanto está disposto a brigar por isso, então essa questão é mais difícil de você mexer, mudar... se desenvolver, melhor dizendo, você desenvolve muito facilmente conhecimento e habilidade e atitude é mais complicado, quanto mais tempo se passa, mais a gente tende a consolidar nossa personalidade e mudar isso é um processo complicado. Segundo os estudiosos na área, a gente invoca traços de personalidade adulta já quando criança, ali nos 6 anos já é possível identificar, até por volta dos 20 anos isso ainda recebe muita influência, e a partir dos 20 anos a personalidade se torna estável, e a personalidade é determinante nesse contexto que a gente está falando aqui, então o profissional na área de Recursos</p>

			<p><i>Humanos tem que estar muito atento aos perfis de personalidade, porque se você pegar uma pessoa classificada como introvertida e colocar em uma função ou tarefa que exige extroversão, de muito contato com pessoas, você vai estar colocando a pessoa no lugar errado, que as vezes pode até ser a pessoa certa para empresa mas no lugar errado. Então a competência técnica, a base do saber fazer é necessária, meio que você ganha o direito de sentar à mesa para jogar, os conhecimentos, os conceitos, a parte conceitual de interpretar variáveis, relações da empresa com o ambiente, se você fazer um curso e estudar você aprende também e quanto mais você subir na hierarquia, mas você vai precisar dessas habilidades conceituais, agora nas habilidades humanas, independentemente do nível hierárquico que você está na empresa, você vai precisar dela igualmente, desde o nível operacional, tático ou estratégico, você tem que ter habilidades humanas, inclusive conhecimento de si mesmo, isso é muito é muito importante, conhecer seus traços de personalidade.</i></p>
4	CONHECIMENTO	<p>Na sua opinião, quais são os conhecimentos necessários para os profissionais de gestão? Qual o mais importante e por quê?</p>	<p><i>- Então, um profissional de nível médio, vai depender mais de conhecimento, se em uma reunião se alguém falar em Stakeholders você saber do que se trata, não ficar perguntando “quem é?” ou “o que é isso?”, então você vai ter que ter esses modelos conceituais, se o cara apresentar o resultado de uma Análise Swot você sabe do que se trata, então tem que ter esse conhecimento em nível gerencial”.</i></p>
5	HABILIDADE	<p>Na sua opinião, quais são as habilidades necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?</p>	<p><i>- Se a gente estiver falando de um profissional de nível médio, esse vai ser o que mais depender de habilidade humana, a gente precisa de habilidade humana em todos os níveis, mas esse gestor de nível médio é aquele que interpreta os planos da empresa, direção da empresa, de nível estratégico da empresa, vai montar seus próprios planos e vai passar isso pra baixo, para execução, então ele vai precisar de habilidades conceituais.</i></p> <p><i>- Quando essa pessoa sai da base e não tem uma formação, você acredita que ela consiga avançar para um cargo gerencial?</i></p> <p><i>- Elas podem até conseguir subir para o cargo gerencial, mas muitas vezes elas</i></p>

			<p>vão ter dificuldades em exercer esse papel, porque como ela vem da base e ela é muito boa em “fazer”, na hora que ela muda para um cargo de gestão, o maior desafio dela vai ser “fazer com que as pessoas façam”, esse é o grande desafio, porque enquanto você é responsável pela tarefa, ir lá e ter que dar conta de uma tarefa, algo que você foi designado a fazer, você vai lá e resolve, então você treina, você aprende a fazer, se desenvolve e faz, o problema é quando você não é mais responsável por isso, pelo o quanto você faz, mais sim o “quanto você influencia as pessoas para que o façam”, envolver pessoas, que é o que a gente chama de “liderança”. O chefe não necessariamente é o líder, chefe ganha o cargo, a estrutura que lhe dá poder de mandar, de se fazer cumprir, mas a liderança, influenciar as pessoas, para que elas alcancem os objetivos, os objetivos da Organização, tentar diminuir conflitos dentre as necessidades da empresa, e levar as pessoas a gostarem de fazer, estra feliz por fazer e não precisar de um chicote, aliás, entre aspas, o chicote era a ferramenta utilizada antes para fazer as pessoas fazerem, mas isso não funciona, quando a gente lida com pessoas, ainda mais no mundo atual, as pessoas são mais críticas, querem saber mais , participam mais no sentido de quererem encontrar um proposito ao seu trabalho, então você não consegue simplesmente fazer com que as pessoas façam dando ordem e ameaçando as pessoas... você pode conseguir por algum tempo, por algum período, conseguir algum resultado com isso, mas um resultado que se sustente, tem que trabalhar com mais coisas, com sonho, com imaginação, com desejo</p>
6	ATITUDE	<p>Na sua opinião, quais são as atitudes necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?</p>	<p>- Olha, eu costumo dizer que Conhecimento e Habilidade você aprende, já a atitude, não tem jeito, eu não posso te ajudar muito, no sentido de poder te dar atitude, então atitude é o que, contrata e mantém as pessoas, é lógico que atitude sem conhecimento e habilidade não dá, muita atitude sem conhecimento e habilidade, a pessoa “sai dando cabeçada” não é simples assim, mas como eu disse, conhecimento e habilidade hoje não é diferencial para ninguém, hoje o acesso à informação é muito escancarado, você tem cursos, alternativas para obter</p>

			<p>conhecimentos, então não é diferencial, é obrigação, o diferencial é muito nessa questão de atitude, nessa parte comportamental, eu acredito muito... para mim não é um joguinho do "gostar do que se faz", "fazer o que se gosta", eu acredito muito nessa questão de personalidade, ela vai influenciar a forma como você percebe as coisas, ela vai influenciar na sua percepção, portanto, nós vamos sempre encontrar um cargo onde um determinado perfil de personalidade se adequa mais aquilo ou não, você tem mais energia ou não para desempenhar determinadas tarefas, e quando você encontra profissionais... e é muito comum você encontrar profissionais que aprendem a desempenhar alguma coisa, mas que não gostam de fazer, é muito grande, só que ai ele já está a muito tempo trabalhando, tem contas para pagar e ai ele não sai daquele emprego, e ai ele fica fazendo uma coisa que não gosta por muito tempo, e as vezes até a vida toda, então aquelas pessoas que você encontra mal humoradas, irritadas, ao passo que você encontra pessoas fazendo a mesma função com brilho nos olhos, com paciência, com dedicação, parece que nem está trabalhando, ela não reclama de hora extra, não reclama de nada, é disso que eu estou falando, é a pessoa certa no lugar certo, então atitude tem tudo a ver com isso, a principal parte que um selecionar deve ficar atento, o quanto o cargo requer determinadas características de personalidade, colocar um amigo seu, querer ajudar alguém por que está com dificuldade, é "dar um tiro no pé".</p>
7	MERCADO FUTURO	Na sua percepção, quais serão os setores mais promissores da região nos próximos 5 anos?	<p>- Olha, a gente está em uma fase de indústria 4.0 né, de muita revolução no mundo do trabalho, os especialistas dizem isso, que muitas das profissões do futuro nem se quer existem ainda, mas se eu pudesse dar um conselho, principalmente para jovens seria..., programação vai caber em qualquer profissão, aprender a programar além de ajudar no raciocínio lógico, além de...vai caber em qualquer profissão do futuro, as pessoas vão precisar programar, vão usar muito isso, então qualquer coisa ligada a isso eu vejo como um mercado promissor, mas se tratando de 5 anos... lidar com gente, nenhuma empresa existe se não tiver cliente, nenhuma empresa vai ser totalmente mecanizada, vai precisar de</p>

			<i>peessoas, nem que seja para programar as maquinas, toda empresa precisa de insumos, então repare que para programar a gente precisa de gente, para fornecer insumos precisa de gente e a gente vai vender aquilo que a gente produzir para gente, então, quem não entende de gente, não tem lugar nesse mundo.</i>
8	MERCADO FUTURO PARA O PROFISSIONAL DE GESTÃO	Na sua percepção, o mercado para os profissionais de gestão vai aumentar nos próximos anos?	<i>- Sim, porque as empresas hoje, você pode ter certeza do que estou te falando, achar pessoas para base, é relativamente fácil, mas quando você precisa de alguém para gestão, aí é mais difícil achar esse cara, porque requer conhecimento técnico, uma competência técnica, requer habilidade e muita atitude, como eu falei, atitude sem conhecimento é inerte, essas coisas meio que se amarram.</i>
TEMPO DE ENTREVISTA – 27 MINUTOS E 18 SEGUNDOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Os trechos em negrito representam as falas do entrevistador ao decorrer da entrevista. • As lacunas contidas nos trechos são para manter o sigilo dos entrevistados. 			