



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Curso de Administração - CADM

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO SETOR LOGÍSTICO: um
estudo com empresas familiares na cidade de João Pessoa - PB**

GABRIELA PAIVA DE QUEIROZ

João Pessoa
Outubro 2017

GABRIELA PAIVA DE QUEIROZ

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO SETOR LOGÍSTICO: um
estudo com empresas familiares na cidade de João Pessoa - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários a obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa
Outubro 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Q3c Queiroz, Gabriela Paiva de.

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO SETOR LOGÍSTICO: um estudo
com empresas familiares na cidade de João Pessoa - PB / Gabriela Paiva
de Queiroz. – João Pessoa, 2017.
36f.: il.

Orientador(a): Prof^a Dr.^a Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão. 2. Competência Profissional. 3. Setor logístico. I. Título.

UFPB/CCS

CDU:658(0)

A professora orientadora Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Solicitamos examinar e emitir parecer do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna
GABRIELA PAIVA DE QUEIROZ

João Pessoa, 31 de outubro de 2017.

Coordenador(a) do SESA

Parecer do Professor Orientador:

Folha de aprovação

GABRIELA PAIVA DE QUEIROZ

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO SETOR LOGÍSTICO: um estudo com
empresas familiares na cidade de João Pessoa - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: _____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Orientadora

Prof. Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho
Examinadora

Examinador 2

Resumo

QUEIROZ, Gabriela Paiva de. **Competências Profissionais no setor logístico**: um estudo com empresas familiares na cidade de João Pessoa. Orientadora: Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo. João Pessoa: UFPB/DADM, 2017. 36 p. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

O objetivo geral deste trabalho é identificar como se configuram as competências profissionais de gestores de duas empresas do setor logístico da Paraíba. Para isso, levou-se em consideração o Modelo de Competência Profissional de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000) e adaptado por Paiva (2007) que divide as competências em: cognitiva, funcional, comportamental/pessoal, ética e política. Neste estudo foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, seguindo um roteiro semiestruturado de entrevista. Os sujeitos entrevistados foram os gestores do setor logístico de duas transportadoras familiares da Paraíba, denominadas BETA e GAMA para manter o anonimato. Na sequência, os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Percebeu-se que, para os sujeitos entrevistados, o entendimento das competências profissionais é claro e voltado para ação, ou seja, na obtenção dos resultados almejados pela organização. Quanto ao exercício da função, os entrevistados não chegaram a um consenso quanto à importância da educação formal para atuação no setor logístico, tendo em vista que para uns é mais relevante do que para outros. Por outro lado, todos foram enfáticos ao declarar que a experiência prática na área é a maior aliada no desenvolvimento das suas competências profissionais.

Palavras-chaves: Gestão. Competência profissional. Setor logístico.

ABSTRACT

QUEIROZ, Gabriela Paiva de. Professional Skills in the Logistics Sector: a study with family companies in the city of João Pessoa. Advisor: Dr. Ana Carolina Kruta de Araújo Bishop. João Pessoa: UFPB / DADM, 2017. 36 p. Research Report. (Bachelor of Business Administration).

The general objective of this study is to identify how the professional skills of managers of two companies in the logistics sector of Paraíba are configured. For this, the Professional Competence Model of Cheetham and Chivers (1996, 1998, 2000) adapted by Paiva (2007), which divides competencies into cognitive, functional, behavioral / personal, ethics and politics, was taken into account. In this study, a qualitative research was carried out, following a semistructured interview script. The subjects interviewed were the logistics managers of two family carriers from Paraíba, named BETA and GAMA to remain anonymous. Afterwards, the data obtained were analyzed by means of the content analysis technique. It was noticed that, for the subjects interviewed, the understanding of the professional competences is clear and focused on action, that is, in obtaining the results sought out by the organization. As to the exercise of the function, the interviewees did not reach a consensus on the importance of formal education to work in the logistics sector, considering that for some it is more relevant than for others. On the other hand, all were emphatic in stating that practical experience in the field is the greatest ally in the development of their professional skills.

Key-words: Management. Professional competence. Logistics sector.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Objetivos da pesquisa.....	8
1.1.1 Objetivo Geral.....	8
1.1.2 Objetivo Específicos.....	9
1.2 Justificativa.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Empresa Familiar.....	10
2.2 Recursos Organizacionais.....	10
2.3 Competências.....	11
2.3.1 Competências Profissionais.....	12
2.3.2 Aprendizagem gerencial.....	13
3 METODOLOGIA.....	14
3.1 Tipo de Pesquisa.....	14
3.2 Contexto e sujeitos de pesquisa.....	14
3.3 Instrumento de coleta dos dados.....	14
3.4 Processo de coleta de dados.....	15
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	16
4.1 Caracterização das organizações estudadas.....	17
4.2 Perfil dos gestores do setor logístico.....	17
4.2.1 Trajetória de vida do E1.....	17
4.2.2 Trajetória de vida do E2.....	18
4.2.3 Trajetória de vida do E3.....	18
4.3 Identificação das competências profissionais.....	18
4.3.1 Competência Cognitiva.....	19
4.3.2 Competência Funcional.....	19
4.3.3 Competência Comportamental/Pessoal.....	20
4.3.4 Competência Ética.....	20
4.3.5 Competência Política.....	21
4.3.6 Metacompetências/Transcompetências.....	21
4.3.7 Feedback.....	22
4.3.7 Personalidade e Motivação.....	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	26
APÊNDICE A: Roteiro de entrevista.....	29
APÊNDICE B: Tabela para análise dos dados.....	31

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar de pequeno porte é um nicho que sempre teve espaço, mas vem constantemente se consolidando e adaptando-se a realidade brasileira. Segundo a definição defendida por Oliveira (2010), empresa familiar é aquela com fundadores pertencentes a uma ou mais famílias que são controladoras da empresa e integram os valores empresariais com os valores familiares, o que, muitas vezes, pode ser um ponto inconveniente.

O modelo de gestão presente nessas organizações pode ser frequentemente questionado por apresentar limitações de ordens variadas, por exemplo, no caso de empresas jovens, a pouca experiência dos administradores pode ser um obstáculo. Tais limitações podem ser ocasionadas por não haver conhecimento prévio das competências necessárias para o desenvolvimento gerencial no ramo. Surge então a questão: há compatibilidade entre as competências idealizadas e as competências existentes na organização?

Neste estudo, considera-se como parâmetro, a compreensão de que competência é a associação de habilidades, atitudes e conhecimentos que possuem características cognitivas e comportamentais. É a identificação individual desses atributos que oportunizará a construção das competências essenciais de uma organização, sendo elas, as responsáveis por nortear as ações empresarias e que, se utilizadas de forma inteligente, podem gerar melhorias significativas no desempenho gerencial. Para isso, levou-se em consideração o Modelo de Competência Profissional de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000) e adaptado por Paiva (2007) que considera as competências divididas em: cognitiva, funcional, comportamental/pessoal, ética e política.

Fundamentando esse pensamento, Fleury e Fleury (2003) afirmam que a competência deve ser vista como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A análise dessa competência individual é realizada, contudo, em relação às tarefas exercidas ou cargo ocupado pelo indivíduo.

Não existe uma escala fixa de competências pelo seu grau de importância, pois, à medida que vão surgindo novos desafios e novas metas, naturalmente, há uma adaptação das mesmas. Sendo assim, é interessante que a organização esteja em aprendizado contínuo e se capacite, para integrar os seus esforços; não permitindo que o processo simultâneo de aprimoramento e construção de um novo conhecimento, prejudique o desenvolvimento dessas competências. Silva (2009) afirma que um dos maiores desafios do gestor organizacional é a viabilização de um ambiente propício para a estruturação de um modelo de gestão que tenha a aprendizagem como fonte de reciclagem e adequação.

Portanto, este estudo visa mostrar a importância de que as pequenas empresas prepararem-se adequadamente; tenham papéis bem definidos; assim como, conhecimento das competências essenciais para um melhor gerenciamento. Para tal, ele buscará responder a seguinte questão de pesquisa: quais as competências profissionais requeridas de gestores do setor logístico da Paraíba?

1.1 *Objetivos da pesquisa*

1.1.1 *Geral*

Identificar como se configuram as competências profissionais de gestores de duas empresas familiares do setor logístico da Paraíba.

1.1.2 Específicos

- Identificar o perfil de competência gerencial percebido pelos gestores para o exercício da gestão de empresas familiares.
- Caracterizar os gestores de acordo com o desempenho de seus papéis.

1.2 Justificativa da pesquisa

Para tornar uma gestão consistente e estratégica é necessário compreender os processos e as necessidades do estabelecimento, integrando os colaboradores em cada etapa e tornando a meta organizacional clara e acessível. Para isso, é importante desenvolver e estabelecer as competências essenciais para a organização e alinhá-las às posições existentes na mesma.

Fleury e Fleury (2004) acreditam que a inter-relação das competências organizacionais com a estratégia competitiva é fator determinante para que uma organização seja considerada competitiva. Sendo assim, é necessário aliar a os recursos ao processo de estabelecimento das estratégias e ao desenvolvimento das competências, formando um círculo que se retroalimenta.

As empresas familiares de pequeno porte vêm tomando uma posição muito forte no mercado e possuem características diferenciadas de gestão organizacional. Seja pela sua estrutura, pela quantidade de funcionários e funções atribuídas a cada um deles ou até mesmo pelo faturamento mensal, o fato é que a gestão de uma pequena empresa muito se difere de uma empresa grande e são muitos os desafios para torná-la competitiva e com potencial de crescimento.

De acordo com Bernhoeft (2004), para alcançar o sucesso em uma empresa familiar, o gestor deve equilibrar a sua racionalidade e as situações emocionais com as quais pode se deparar. Para o autor, o gestor de uma empresa familiar não deve limitar-se às mudanças de estratégia organizacional, mas, também, com a sua imagem e relacionamento com os demais. Está mais relacionado com a atuação e não apenas com o conteúdo.

Por possuir um perfil de gestão distinto e descomplicado, muitas dessas empresas, não possuem conhecimento da gestão por competências e os seus benefícios. O desenvolvimento de competências gerenciais é primordial para o sucesso de uma organização, afinal, se os próprios gestores não souberem delimitar os recursos – habilidades, conhecimentos e atitudes – disponíveis, como poderão traçar as metas e os objetivos possíveis de serem alcançados? Segundo Fleury e Fleury (2001), o processo de aprendizagem individual é o que favorecerá o desenvolvimento dessas competências, que devem gerar valor econômico para a organização, mas, principalmente, valor social ao indivíduo, pois, ao desenvolver as competências essenciais para a empresa, estarão também crescendo como cidadãos.

Espera-se que os resultados deste estudo possam apontar práticas de desenvolvimento mais direcionadas, que venham a facilitar e proporcionar uma melhoria significativa no gerenciamento das organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa familiar

Dados do Sebrae e do IBGE concluíram que 90% das empresas no Brasil são familiares, conseqüentemente, possuem grande influência na economia do país. De forma sucinta, empresa familiar pode ser considerada aquela que possui controle e gestão familiar.

Esses dados ganham ainda mais força com as informações obtidas em pesquisa realizada pela PWC (2016) – prestadora de serviços profissionais na área de consultoria, com gestores de empresas familiares do mundo todo, entendendo que 67% dos entrevistados brasileiros e 77% no mundo, acreditam que as suas empresas contribuem para a estabilização da economia.

Para compreender melhor a estrutura de uma empresa familiar, Bernhoeft (2003) apresenta esse nicho pela interseção de três dimensões: a gestão, a propriedade e a família. A família, orientada por fatores emocionais, deve preocupar-se com os valores culturais que serão agregados ao segmento; a propriedade deve possuir especificidades que agreguem valor ao seu conjunto de bens; e a gestão deve ser comprometida com as estratégias do empreendimento.

Entende-se que as empresas familiares estão sujeitas a níveis de pressão que os gestores profissionais não encontram nos momentos de tomada de decisões, pois as relações familiares, além de comportarem altas cargas emocionais, são essencialmente carregadas de conflitos não manifestos, que ao menor sinal de estresse organizacional, explodem além do potencial explosivo do problema real. (FREIRE; SOARES; NAKAYAMA; SPANHOL, 2010, p. 718).

À medida que o negócio familiar se desenvolve, essas dimensões passam a caminhar para direções opostas, pois, cada um desses pontos exige uma atenção especial. Sendo assim, é importante que a dimensão família organize a sua relação com os demais elementos através de processos bem disciplinados, buscando a harmonia entre gestão profissional, propriedade prudente e uma dinâmica familiar favorável.

Para que a empresa funcione em equilíbrio e as metas sejam atingidas com sucesso, o administrador precisa conhecer os recursos e competências alocados na mesma e, principalmente, como ordená-los. Para isso, é necessário profissionalizar a organização, ou seja, estabelecer um modelo de gestão, investir na capacitação gerencial e de toda a equipe, para que aqueles que venham assumir as funções predefinidas, estando conscientes da expectativa da empresa, possam mostrar resultados satisfatórios.

Gerir um negócio requer competências que não podem ser transmitidas por laços sanguíneos. É preciso reconhecer, segundo Mintzberg (2010), que a gestão é uma prática que se adquire com a experiência e é estabelecida no contexto. Portanto, a consolidação do modelo empresarial e suas competências vão derivar da maneira como os gestores formam e guiam a ideologia da organização.

2.2 Recursos organizacionais

Wernerfelt (citado por FLEURY; OLIVEIRA, 2011) interpreta o recurso como principal diferencial competitivo da empresa, e defende a ideia da aplicação de recursos para o desenvolvimento de vantagens competitivas que são consideradas custosas para as demais concorrentes. Portanto, os recursos da organização devem ser vinculados uns aos outros e aplicados em sintonia, com o intuito de cumprir fielmente com as expectativas geradas em cima dos mesmos.

Essa interpretação é ratificada por Grant (citado por FLEURY; OLIVEIRA, 2011) no entendimento de que a visão baseada em recursos enxerga a empresa como um conglomerado de recursos e capacidades específicas onde a atividade administrativa primária é potencializar o valor da organização através do desenvolvimento desses recursos e capacidades já existentes concomitantemente a evolução de recursos que constituirão a base para o futuro da empresa.

O bom funcionamento do fluxo desses recursos possui grande dependência das competências existentes na organização, eles estão interligados, pois, a competência nada mais é do que o estoque de recursos que cada indivíduo possui dentro da empresa. Utilizados simultaneamente, ambos devem ser reconhecidos como principal meio para alcançar o sucesso empresarial.

Para Fleury e Fleury (2004) toda empresa cria vantagens competitivas através de um portfólio de recursos: financeiros, físicos, organizacionais (relacionado a cultura organizacional e ao sistema administrativo), intangíveis (imagem e marca) e recursos humanos (competências).

2.3. Competências

O conhecimento em torno do termo competência é um assunto em desenvolvimento no modelo de gestão que preza pelas medidas essenciais no ambiente de trabalho. A competência é tida como um conjunto de recursos que podem atingir, principalmente, os níveis: essencial, organizacional e individual.

É essencial para a organização identificar o formato da competência que agregue valor à capacitação profissional dentro de uma visão estratégica. O foco nas competências profissionais é uma maneira de legitimar o princípio de que as pessoas são os principais recursos para obtenção do sucesso da organização.

O processo de identificação e avaliação de possíveis competências, requer treino e desapego às práticas de gestão que já provaram não ser benéficas. Na análise da importância de competências potenciais, os gestores manifestam grande interesse em estabelecer até que ponto essa competência oferecerá vantagem competitiva que pode ser sustentada.

Segundo Durand (citado por BRITO; LEONE, 2011) a competência é resultado da correlação dos conhecimentos conquistados com experiências vividas, habilidades (saber-fazer) e comportamentos.

É o desenvolvimento de competências individuais que oportunizará o alcance das competências essenciais que, para Hamel e Prahalad (citado por FLEURY; OLIVEIRA, 2011) são as habilidades e tecnologias de uma organização, capazes de gerar alguma vantagem para os clientes. Sendo assim, a empresa tem a difícil missão de captar quais são as competências necessárias para o desenvolvimento gerencial, para só depois definir as competências essenciais, também conhecidas como *core competence*, dentro da organização. Apesar de ser claro, é importante frisar, que cada indivíduo possui características, habilidades e competências particulares, então, tendo um perfil gerencial traçado, é interessante a empresa buscar por pessoas que se encaixem ao mesmo. Rumelt (1994) define as principais características das competências essenciais, como: abrangência corporativa; estabilidade no tempo; aprendizagem ao fazer; locus competitivo.

Sendo assim, compreender e saber manejar o conjunto de competências conciliando com os recursos organizacionais bem utilizados é o que trará melhores resultados para a empresa.

2.3.1 Competências profissionais

Para este estudo, que tem por objetivo identificar as competências profissionais dos gestores do setor logístico, temos como eixo o Modelo de Competência Profissional analisado e desenvolvido por Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000) e adaptado por Paiva (2007). O modelo original considera as habilidades e conhecimentos pessoais, profissionais, organizacionais e sociais, para organizar as competências em: cognitiva (formada pelos conhecimentos técnicos, teóricos, circunstanciais e tácito-prático), funcional (estabelecida pelos conhecimentos específicos da função, dos processos da organização e da capacidade física e mental), comportamental/pessoal (relacionada aos aspectos comportamentais, sociais, relacionais e intraprofissionais) e ética (valores pessoais e profissionais). Esse modelo adaptado por Paiva (2007) que levou em consideração a necessidade de considerar a relação de poder inerente às organizações e, optou por incluir a competência política ao modelo sugerido por Cheetham e Chivers.

Dessa forma, a competência profissional seria decorrência da associação de cinco elementos: cognitivo, comportamental, funcional, ético e político, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de competência profissional adaptado por Paiva (2007)



Fonte: Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000), adaptado por Paiva (2007).

Acima dos cinco elementos classificados por Paiva (2007) estariam as metacompetências/transcompetências, que poderiam ser verificadas na ação cotidiana do indivíduo, em relação a: comunicação, originalidade, resultados, aprendizagem e autodesenvolvimento, celeridade mental, análise e reflexão. Ou seja, a habilidade de administrar uma habilidade. E, como consequência das competências, há um *feedback* dos resultados na percepção do sujeito e de terceiros, levando à reflexão (CHEETHAM E CHIVERS, 1996).

Cheetham e Chivers (1998, 2000) acrescentaram ainda algumas melhorias ao modelo desenvolvido anteriormente, considerando o contexto e o ambiente de trabalho como fator primordial para instigar a reflexão do sujeito sobre a possibilidade de esculpir a experiência

de um profissional em seu sistema de trabalho. Incluíram também aspectos de Personalidade e Motivação, no qual a personalidade pode influenciar consideravelmente alguns aspectos das competências profissionais restringindo a sua capacidade, e a motivação como uma condição que pode afetar diretamente o desempenho e a vontade de desenvolver um trabalho diferenciado.

A importância do contexto de trabalho é ratificada por Silva (2008) ao afirmar que o desenvolvimento das competências profissionais é impulsionado pela forte influência do contexto social no processo de aprendizagem dos gerenciais, principalmente, quando há um movimento de socialização e reconhecimento do seu trabalho pelos demais participantes. Sendo assim, é a harmonização da educação, desenvolvimento de competências e da prática gerencial que leva a um processo de aprendizagem gerencial eficaz.

2.3.2 Aprendizagem gerencial

Assim como a empresa deve organizar-se em suas ações gerenciais de forma metódica e contínua; a mesma também deve se colocar na posição de um sistema de aprendizagem, sendo assim, o desenvolvimento se inicia a partir da aprendizagem individual, passa pelos setores até atingir a organização como um todo (SILVA, 2009).

O gestor tem papel fundamental nesse processo de aprendizagem; ele é o responsável por identificar e neutralizar os vícios de gestão inerentes a sua empresa, pois, é através do líder que as pessoas poderão perceber novas possibilidades de ação, com a disseminação da ideia de que, em prol do crescimento da empresa, todos devem trabalhar em conjunto, compartilhando conhecimentos, praticando a responsabilidade compartilhada e adquirindo novas experiências.

Um ambiente democrático e gestores flexíveis devem ser agentes facilitadores que apresentam aos colaboradores a consciência das suas responsabilidades, engajando-os, para assim, desenvolver as competências necessárias requeridas pela empresa.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), os principais modelos de aprendizagem são: o Modelo Behaviorista, com foco no comportamento, que pode ser percebido com clareza e mensurado; e o Modelo Cognitivista, que leva em consideração conceitos mais complexos, como crenças, percepções etc.

Considera-se mais aplicável o ponto de vista cognitivo, considerando que o desenvolvimento de habilidades se dá pela observação de comportamentos.

No entendimento de Silva (2008), a aprendizagem gerencial é um processo que abarca a dimensão subjetiva e objetiva do desempenho gerencial. A dimensão subjetiva está no interior de cada indivíduo, ou seja, é algo muito particular e que afeta diretamente a aprendizagem e, conseqüentemente, o desenvolvimento pessoal e das competências. A dimensão objetiva refere-se à aprendizagem adquirida pelas ações formais direcionadas para a formação técnica-profissional e para o desenvolvimento de competências técnicas focadas na prática gerencial, contribuindo para a reflexão e no desenvolvimento de uma visão globalizada.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Neste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa. De acordo com Takahashi (2013, p. 36),

a pesquisa qualitativa é, por excelência, multimétodo, constituindo-se numa abordagem que procura compreender os fenômenos humanos e sociais de forma naturalística e interpretativa. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem.

Mais precisamente, esse estudo foi aplicado através de uma pesquisa qualitativa básica que segundo Merriam (citado por GODOI; BASINI, 2003) é uma ferramenta que busca apurar e captar um episódio ou até mesmo o ponto de vista dos envolvidos, através de entrevistas, análise documental e observações, geralmente em estudos de caso mais superficiais. Nessa perspectiva, buscaram-se investigar os significados conferidos pelos gestores às suas competências profissionais e como as mesmas se revelam nas atividades e convívio diário.

3.2 Contexto e sujeitos de pesquisa

O estudo foi desenvolvido com base nas competências profissionais dos gestores de empresas familiares no setor logístico, na Paraíba, que por atuarem diretamente nos processos da organização poderão contribuir significativamente com a obtenção de dados relevantes para embasar esta pesquisa.

Sendo assim, os sujeitos de observação foram os gestores do setor logístico de duas transportadoras familiares da Paraíba (Quadro 1), denominadas BETA e GAMA para manter o anonimato. A escolha das organizações se deu pela pesquisadora fazer parte do quadro funcional da empresa BETA o que, teoricamente, facilitaria o contato com os entrevistados; e a segunda empresa foi escolhida por ser também familiar e do setor logístico.

A empresa BETA é uma transportadora de médio porte que atua na armazenagem, distribuição e transporte de mercadorias no estado da Paraíba. Já a GAMA é uma empresa de grande porte, com sede em João Pessoa, responsável pelo transporte das mercadorias até a cidade de Soledade – PB e uma filial em Patos que atende as demais cidades do sertão da Paraíba.

Foram entrevistados três sujeitos, sendo dois deles sócios e gestores do nível estratégico da empresa BETA e, do nível tático, o gerente do setor logístico da empresa GAMA.

Quadro 1: Empresas pesquisadas

Empresa*	Ramo	Porte	Ano de abertura
Beta	Distribuição e transporte	Média	2001
Gama	Distribuição e transporte	Grande	2000

*Nomes fictícios

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para auxiliar na obtenção de informações para a pesquisa qualitativa, foi aplicado um roteiro semiestruturado de entrevista. Seu emprego é compatível com o objetivo do trabalho, tendo em vista que permite analisar aspectos subjetivos e uma compreensão mais global do contexto organizacional. Esse tipo de entrevista segue tópicos predeterminados, porém, é fortemente inclinada a receber novos questionamentos no desenrolar do diálogo.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), para que a entrevista tenha relevância e acrescente conteúdo ao estudo, é importante levar em consideração alguns requisitos básicos: relevância, validade, especificidade, profundidade e extensão das respostas do entrevistado.

O roteiro de entrevista possui 15 questões objetivas elaboradas com base no referencial teórico aqui exposto, sendo a primeira delas um relato a respeito da trajetória de vida dos entrevistados até atingir a função que ocupam atualmente nas empresas e as demais questões basearam-se no Modelo de Competências Profissionais de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000) adaptado por Paiva (2007) buscando identificar como se configuram as competências profissionais de gestores de duas empresas do setor logístico da Paraíba.

3.4 Processo de coleta dos dados

A pesquisa foi aplicada no período entre setembro e outubro de 2017 com gestores em seu local de trabalho. Cada participante assinou voluntariamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As entrevistas, por meio de autorização, foram gravadas e, em seguida, transcritas na íntegra, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2: Processo metodológico

OBJETIVO: Identificar o perfil de competência gerencial percebido pelos gestores para o exercício da gestão de empresas familiares.	
Técnica de coleta de dados	Entrevista individual semiestruturada gravada em áudio
Aplicação	Entre setembro e outubro de 2017
Tratamentos dos dados	- Transcrição - Tabela de interpretação de dados - Análise dos resultados
Categorias analíticas	Perfil dos gestores do setor logístico; identificação das competências profissionais – cognitiva, funcional, comportamental, ética, política, metacompetências/transcompetências, feedback, personalidade e motivação.

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas foram realizadas com três profissionais do setor logístico, cujo o perfil foi apresentado no Quadro 3.

A primeira entrevista foi realizada com E1, um homem de 47 anos que tem a função de sócio e gestor da empresa BETA. A entrevista gravada em áudio teve uma duração média de 15 minutos.

Para a segunda entrevista, foi realizada a mesma preparação da primeira entrevista, tendo como entrevistado o E2, um homem de 22 anos, que atua na empresa GAMA na função

de gerente do setor logístico. A gravação do áudio da entrevista teve uma duração média de 20 minutos.

A terceira e última entrevista foi realizada seguindo o mesmo roteiro das demais e teve como entrevistado o E3 que possui 63 anos de idade e atua como sócio e gestor da empresa BETA. A entrevista foi gravada em áudio e teve duração média de 21 minutos.

As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo que, segundo Bardin (2006), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações utilizando uma descrição objetiva e sistemática dos resultados. Conforme sugerido por Franco (2005), o investigador deve analisar as mensagens para produzir inferências sobre: as características do texto, as causas e/ou antecedentes das mensagens e os efeitos da comunicação. E assim, realizar a comparação das mensagens para verificar similaridades e diferenças nas narrativas.

Nas passagens das entrevistas transcritas, os sujeitos foram identificados com a letra E (entrevistados), acompanhado de uma numeração com o intuito de manter o sigilo das informações.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados

Empresa	Sujeito	Idade	Função
Beta	E1	47 anos	Sócio e gestor
Gama	E2	22 anos	Gerente do setor logístico
Beta	E3	63 anos	Sócio e gestor

Fonte: Elaborado pela autora

Apresentada a metodologia, segue a apresentação e análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com três gestores de empresas familiares responsáveis pelo setor logístico das empresas pesquisadas, a fim de identificar como se configuram as competências profissionais de gestores de duas empresas do setor logístico da Paraíba, sintetizado no Quadro 4.

A análise dos dados que foram obtidos a partir de três entrevistas realizadas com gerentes de duas empresas familiares do setor logístico foi feita a partir da classificação e ordenação das informações obtidas, fundamentadas nos temas definidos e critério de significância estabelecido pela pesquisadora, considerando todo o referencial teórico aqui retratado.

4.1 Caracterização das organizações estudadas

Conforme descrito na metodologia da pesquisa, o estudo foi realizado em duas transportadoras familiares do setor logístico na cidade de João Pessoa, capital da Paraíba.

A empresa BETA foi fundada em 2001, inicialmente com o propósito de paletizar cargas, em função da necessidade de alguns atacadistas locais de receber as mercadorias devidamente acondicionadas em paletes padrão PBR – no Brasil, é o modelo de palete considerado ideal para armazenagem e movimentações de cargas. Em 2007, por solicitação de alguns clientes passaram a realizar a armazenagem, distribuição e transporte de mercadorias para todo o estado da Paraíba. Atualmente, com uma frota de 22 veículos, possuem cerca de 80 funcionários envolvidos na logística e entrega de mercadorias.

A empresa GAMA foi fundada em 2000, atuam no setor logístico com mais de 100 profissionais inclusos nas operações e possuem a máxima de entregas eficientes sendo realizadas em todos os municípios entre João Pessoa e Campina Grande em menos de 24 horas, e no Sertão do estado em menos de 72 horas.

4.2 Perfil dos gestores do setor logístico

Visando cumprir o primeiro objetivo específico dessa pesquisa que é identificar o perfil de competência gerencial percebido pelos administradores para o exercício da gestão na pequena empresa, na primeira etapa da entrevista, os sujeitos tiveram liberdade para descrever a sua trajetória de vida, narrando sobre os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos e, principalmente, como isso influenciou na caminhada dos mesmos dentro da organização até atingir a posição ocupada hoje.

No decorrer da entrevista, a pesquisadora se utilizou dos questionamentos presentes no roteiro de entrevista a fim de obter informações mais específicas quanto ao desenvolvimento das competências profissionais, segundo o Modelo de Competência Profissional adaptado por Paiva (2007) e, assim, responder também ao segundo objetivo específico que é caracterizar os gestores de acordo com o desempenho de seus papéis.

Por fim, a rotulação temática tornou-se possível após a realização de inúmeras leituras das entrevistas, separando os assuntos relevantes daqueles que, por ventura, desviaram do tema central do estudo. E assim, realizando um apanhado da trajetória de vida de cada sujeito e relacionando-as com o referencial teórico.

4.2.1 Trajetória de vida do E1

O E1 tem 47 anos de idade e vem de uma família de classe média baixa. Iniciou a graduação em Agronomia, mas não conseguiu concluir. Há vinte e sete anos, desde o seu primeiro emprego, atua no setor logístico e cinco anos após entrar no mercado de trabalho,

optou por montar uma prestadora de serviços, na qual forneceria mão de obra para carga e descarga de caminhões. Após 14 anos oferecendo esse serviço, a convite de um cliente, resolveu expandir o negócio e abrir uma prestadora de serviços focada na área de paletização de cargas, na cidade de João Pessoa.

Passados alguns anos, o mercado de paletização enfraqueceu, mas em função do gestor já possuir o *know-how* e a estrutura necessária, verificou aí a oportunidade de prestar um serviço logístico mais completo, e, atualmente, a empresa BETA oferece transporte de carga e distribuição para todo o estado da Paraíba.

4.2.2 *Trajetória de vida do E2*

O E2 tem 22 anos de idade, é filho de pais separados e mora com a mãe e com a irmã. É concluinte do curso de Administração no IESP e trabalha na empresa GAMA desde que tinha 17 anos de idade. Durante esse período, passou por diversos setores dentro da organização, como: setor de custos, compras, financeiro, comercial, inclusive, com atividade externa trabalhando como promotor de vendas e acompanhando um supervisor. Depois de passar pela maior parte dos setores, assumiu a gerência de logística da organização, que consiste em gerenciamento do depósito e do transporte das mercadorias.

O E2 considera um dos seus pontos fortes, a gestão de equipes, pois o mesmo acreditar conseguir cativar bem os colaboradores para que a empresa atinja as metas almejadas. Quanto ao ponto fraco, ele considera que poderia se dedicar mais a análise de números detalhadamente e, conseqüentemente, entregar mais resultado para a organização.

4.2.3 *Trajetória de vida do E3*

O E3 tem 63 anos de idade, fez ginásio e científico como era denominado na época e prestou vestibular para engenharia mecânica ao mesmo tempo em que aplicou para o concurso da academia militar, sendo aprovado em ambas as avaliações, optou por cursar a academia militar. Lá ele pretendia fazer engenharia mecânica, como desejava a princípio, porém, a academia não dispunha essa graduação. Sendo assim, seguiu estudando na área de manutenção de material bélico, com o objetivo de na sequência, buscar a formação em mecânica. Ao exercer a função de gestor do setor de manutenção de material bélico, ele se deu conta que queria trabalhar no setor logístico do exército.

Depois de um período, fez pós graduação na área de qualidade total, concluiu mestrado no exército na área de logística de material bélico e fez outro curso de graduação em Administração. Com isso, dentro do exército, surgiu a oportunidade de ensinar logística e administração geral. Ao completar 30 anos de serviço prestado ao exército, passou para a reserva. Nessa época, surgiu a oportunidade de montar a empresa BETA que, inicialmente, tinha como objetivo a prestação de serviços auxiliares de logística e depois expandiram para a área de transporte, entregando uma operação logística mais completa.

4.3 *Identificação das competências profissionais*

Competência é mais do que simplesmente a educação formal e a captação de conhecimentos e habilidades pertinente a determinadas atividades características associadas a uma função. Elas devem ser impulsionadas de acordo com o contexto em que o sujeito está inserido.

Utilizaremos o modelo idealizado por Cheetham e Chivers (2000) e adaptado por Paiva (2007) para procurar responder o objetivo geral desse estudo que é identificar as competências profissionais requeridas de gestores do setor logístico da Paraíba na percepção dos próprios gestores. Fazendo uso desta referência e com base nas entrevistas realizadas,

buscaremos relacionar os resultados obtidos com as competências presentes no Modelo de Competência Profissional em questão.

4.3.1 *Competência Cognitiva*

Em relação à competência cognitiva que refere-se aos conhecimentos contextuais, teóricos, técnicos e procedimentais no que diz respeito ao gerenciamento de um setor, os entrevistados apresentaram forte inclinação para a experiência profissional como fator determinante para o desenvolvimento das competências necessárias para atuar no setor logístico, mas sem deixar de considerar a educação formal como um diferencial no exercício da gestão.

Um exemplo disto é a resposta do E3, quando questionado sobre o que tem mais peso, a educação formal ou a experiência profissional.

Eu acredito que todas as duas são muitas importantes, não tem como dizer que uma tem mais que a outra [...] Agora, o curso só em si, ele não lhe prepara para um bom desempenho não, é um ponto de partida e a experiência no dia a dia, na atividade é que vai consolidando o conhecimento, vai lhe fazendo estudar um pouco mais, vai exigindo mais de você e aí é que você vai se tornando um profissional.

Já na percepção do E1, o que realmente agregou ao desenvolvimento das suas competências foram as suas experiências profissionais anteriores.

O que agregou realmente a minha função dentro da empresa foi a minha experiência profissional, o contato com diversas empresas, aprendizado de um modo geral.

Segundo Dutra (2016), o ponto em questão é que a competência aparenta ultrapassar as qualificações dos sujeitos; está mais relacionada àquilo que ele consegue entregar (resultados). Ou seja, não é apenas a pessoa possuir a capacitação necessária, ela precisa compreender a demanda do contexto em que está inserida.

4.3.2 *Competência Funcional*

As competências funcionais correspondem aos conhecimentos e habilidades específicos do cargo. Estas competências, podem ser adquiridas previamente ou ao longo do exercício da função. Por exemplo, planejamento estratégico, controle de procedimentos, acompanhamento da equipe e dos resultados, ou seja, são as habilidades empregadas para a realização de determinadas atividades através das atitudes de terceiros.

Ao ser indagado se a experiência profissional é uma peça significativa no desenvolvimento das competências profissionais, o E1 afirmou:

Acho sim, ao longo da vida eu tive a oportunidade de trabalhar em diversas empresas grandes [...]. E essa experiência é rica, você vai enriquecendo o seu conhecimento com as rotinas que cada um tem, os problemas que cada empresa dessa passa, as soluções que eles arrumaram para os problemas e tudo isso você vai participando e vai agregando ao seu conhecimento.

O E3 acredita que é necessário possuir uma visão completa de como operam todos os processos da organização, mesmo aqueles que o gestor não consegue estar diretamente engajado, para obter bons resultados.

Eu diria que sim e não poderia ser de outra forma, se você quiser administrar e obter resultado, por exemplo, aqui na empresa, uma atividade de quase 17 anos, com certeza para a gente administrar e se manter no mercado, precisamos adquirir conhecimento sobre toda a operação.

Dutra (2016) afirma que é possível verificar, desde 1980, que as trajetórias das ocupações nas empresas e no mercado de trabalho se organizam pelo tipo das atribuições e responsabilidades e, não por profissão ou função. Sendo assim, os indivíduos que exercem atividades semelhantes estão no mesmo caminho. A essência das atribuições e responsabilidades é influenciada por fatores como: público alvo e natureza do conhecimento técnico.

4.3.3 *Competência Comportamental/Pessoal*

Segundo Zarifian (2001), a competência comportamental é aquela referente a interação com as pessoas, ou seja, no nível gerencial refere-se a flexibilidade, persistência e relacionamento interpessoal.

Pelo relato do E2 é possível perceber que ele acredita na ideia de equilíbrio entre o emocional e o racional ao estabelecer uma relação com a equipe.

O meu relacionamento com o pessoal é meio que informal, assim, em alguns momentos é informal e em momentos de cobrança, eu tenho um pulso mais forte... Mas, eu procuro tratar eles de uma forma que eles se sintam meio que abraçados por mim, que eles sintam que eu faço parte deles, porque realmente eu faço parte deles... Se eu não entregar o resultado pra empresa, quem vai ser cobrado sou eu e eu terei que cobrar deles.

A questão da flexibilidade gerencial é confirmada no relato do E1, onde podemos notar que, no caso de prestadores de serviços, praticar a condescendência é quase obrigatório. Sendo assim, cabe ao gestor ser maleável para se adaptar as mais diversas situações que surgem no cotidiano administrativo.

Eu acho que é motivar a equipe, conscientizar a equipe da necessidade de alcançar as metas, convencer os clientes da necessidade de mudar certos procedimentos, porque as vezes eles criam dificuldades... Tem clientes nossos que tem rotinas de muitos anos que resistem a mudanças que a gente quer implementar e, como a gente é prestador de serviço, existe uma certa dificuldade para implementar essas mudanças, porque eles acham que por serem contratantes, já sabem de tudo e a gente não tem nada a acrescentar.

Para Dutra (2016), a dimensão comportamental é peculiar por expressar sempre a compreensão de uma pessoa sobre a outra e que mesmo fazendo uso de comportamentos observáveis como referências para o julgamento da pessoa nessa perspectiva, sempre resultaram num entendimento particular.

4.3.4 *Competência Ética*

Para a competência ética, o parâmetro que temos para estabelecer a coesão e a estabilidade nas relações, vem através dos valores pessoais e profissionais adquiridos ao longo da vida, pela interação com outras pessoas; esses valores nos orientam ao caminho mais adequado para atingir os resultados esperados, ou seja, norteiam as tomadas de decisão na função gerencial.

Ao ser questionado sobre quais as competências que um bom gestor precisa desenvolver para atuar no setor logístico e como as desenvolveu, o E1 afirma:

Ético todo mundo tem que ser, com as pessoas que rodeiam, com as empresas parceiras, os concorrentes, todo mundo... Isso faz parte do dia a dia, tem que ser natural.

É importante considerar que os nossos valores éticos sempre terão peso na decisão do gestor, mas, o ponto principal é como isso irá refletir dentro da organização sem que prejudique o andamento das atividades, como relatado por E2:

Quando existe alguma coisa, por exemplo, algum problema entre funcionários, eu procuro chamar um de cada vez, escutar ambas as partes pra entender o que está acontecendo, qual é a diferença que eles têm, de que forma isso está atrapalhando o rendimento deles e depois chamar os dois juntos para a gente tomar uma decisão profissional, porque não adianta eu estar com duas pessoas que estão se “pegando” dentro do depósito e que vai atrapalhar a minha produção, vai atrapalhar com certeza a minha operação, então eu procuro ter uma conversa bem franca mesmo com eles e se depois dessa conversa, as coisas não se resolverem, infelizmente a gente vai ter que optar por uma demissão ou uma advertência para o colaborador, para que isso não afete a empresa.

No passado utilizava-se o orçamento ou faturamento pelo qual o gestor era responsável e hoje se verifica que uma conduta não ética ou fora dos valores organizacionais pode ocasionar um grande prejuízo na imagem da organização em um nível local ou global. Além disso, o gestor é responsável pelo clima, nível de produtividade, grau de inovação etc., que não conseguimos quantificar. Por essa razão a complexidade é traduzida em expectativas da atuação da pessoa no nível de complexidade em que se encontra. (DUTRA, 2016, p. 267)

4.3.5 Competência Política

Esta competência foi acrescida ao modelo original por Paiva (2007), a autora considera a relação de poder algo intrínseco das organizações.

No que tange o relacionamento do gestor com a equipe, pelo relato de E3, podemos notar que algumas vezes os gestores criam determinada barreira que impede o relacionamento direto com a equipe. Essa postura, em algum momento, pode prejudicar o rendimento das atividades, pois é essencial que o gestor esteja atento ao *feedback* que os colaboradores (clientes internos) dão.

Há uma divisão de tarefas entre mim e meu sócio: meu sócio cuidando mais da parte operacional e eu cuidando mais da parte administrativa, então eu já não tenho um envolvimento tão grande com toda a equipe. Meu envolvimento é mais setorizado, mais voltado para o pessoal da administração.

Nesse sentido, ao ser questionado o que acrescentaria no seu ambiente de trabalho, E2 reconhece que ter pessoas auxiliando no controle das atividades gerenciais, facilitaria o processo de tomada de decisão dos gestores.

Se eu tivesse um cara de controle, um cara que fizesse análise de dados e controle, pra filtrar a produção, pra entregar esses dados já filtrados e analisados para a gestão só tomar a decisão, eu acho que acrescentaria muito na nossa logística.

Dutra (2016) afirma que o trabalho do gestor não é apenas a liderança, e sim saber gerenciar recursos escassos, ou seja, está ligado à arena política da organização; podendo essas arenas políticas ser do nível tático – elaboração de normas de convivência; e do nível estratégico – parcerias, influência no contexto da organização.

4.3.6 Metacompetências/Transcompetências

As metacompetências e as transcompetências são fatores imprescindíveis para o desenrolar do gerenciamento nas organizações, levando em consideração que a metacompetência é substancialmente aprender a assimilar melhor os conhecimentos, enquanto a transcompetência é a habilidade funcional nos serviços prestados, na interação com terceiros.

Sobre esses fatores, podemos verificar no relato de E2 que foi a oportunidade de passar por diversos setores que o fez aprender e enxergar as suas atribuições de uma forma mais globalizada.

Com certeza, porque como eu tive essa oportunidade de passar pela maioria dos setores da empresa, acho que ficou faltando só dois, o RH e o departamento pessoal, que é uma coisa diferente; eu acho que você consegue ter uma visão geral da empresa e consegue trabalhar dentro da sua área de uma forma mais eficaz, para diminuição de despesas e tudo... Sempre pensando no geral da empresa e não só no seu setor.

4.3.7 *Feedback*

Ao ser indagado sobre quais são os maiores desafios da sua função como gestor, E2 descreve que receber o *feedback* dos seus clientes é um fator determinantes para que ele consiga acompanhar o progresso das suas atividades.

Eu acho que o nosso maior desafio é a gente ter a satisfação dos nossos clientes e excelência nas entregas dos serviços aqui na Paraíba, porque eu acredito que quem melhor entrega, numa perspectiva interna, é que melhor vende, porque a gente sabe que a concorrência aí fora é muito grande, então se eu chegar na frente do meu concorrente, isso é um ponto muito positivo pra mim.

No relato de E3 pode-se perceber mais uma vez a preocupação com a resposta que o mercado dá para os resultados que a empresa apresenta.

É se manter no mercado. E para se manter no mercado, a grande preocupação é com a montagem da equipe, com custos, com a qualidade do serviço, conquistando novos clientes, visando exatamente se manter no mercado.

Segundo Dutra (2016), a avaliação e o *feedback* permitem que o gestor analise regularmente o desempenho dos seus liderados, assim como possibilita a avaliação dele próprio, possibilitando que ele construa de forma clara os pontos de melhoria e incentivando o progresso da organização como um todo.

4.3.8 *Personalidade e Motivação*

Ao ser questionado se durante a sua trajetória as suas perspectivas pessoais e profissionais sofreram alterações, E1 deixa claro que as suas expectativas evoluíram concomitantemente ao crescimento da organização.

Sim, até porque a empresa começou muito pequena, ela foi crescendo e economicamente a nossa situação foi melhorando, e as perspectivas pessoais foram melhorando, o crescimento, a qualidade de vida... Foi tudo melhorando... A própria empresa, a gente passou a investir em outras áreas, fazendo novos investimentos... Tudo fruto do nosso trabalho inicial.

Respondendo a mesma questão, E2 relata que a sua motivação é trabalhar dia após dia para atingir um cargo superior ao seu atualmente de gerente de logística, demonstrando nisso, a sua personalidade determinada e ambiciosa.

Rapaz, eu tenho ainda uma perspectiva profissional que não foi alcançada, porque eu trabalho aqui, para um dia eu poder assumir uma diretoria da empresa, para que eu consiga gerir essa empresa como um todo.

De acordo com o argumento de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000) e de Paiva (2007), a personalidade e a motivação induzem as medidas tomadas pelas pessoas. Podendo a

personalidade colaborar ou prejudicar o desempenho do gestor e a motivação afetar o exercício da função, como também o desenvolvimento de novas competências.

Quadro 4: Síntese da análise dos resultados

CATEGORIAS	SÍNTESE DAS RESPOSTAS	ACHADOS DA CATEGORIA
Perfil dos gestores do setor logístico	<ul style="list-style-type: none"> - Em geral, pouca formação na área de logística; - Inserção no mercado logístico desde o primeiro emprego; - Aprendizagem, principalmente, através da prática no ambiente de trabalho. 	Trajetórias de vida distintas, mas, ligadas pela influência subjetiva da experiência profissional no processo de aprendizagem gerencial.
<p>“Tive como primeiro emprego a empresa X, já na área de logística, após 05 anos, me desliguei para montar uma prestadora de serviços na qual fornecemos mão de obra para carga e descarga de caminhão, assim como paletização de cargas [...] resolvemos aproveitar a estrutura para fazer transporte de carga e distribuição para o Estado da Paraíba”. (E1)</p>		
<p>“Sou conculinte do curso de Administração [...] trabalho na empresa GAMA desde que tinha 17 anos. Passei por vários setores dentro da empresa, incluindo setor de custos, compras, financeiro, comercial [...] depois de passar pela maior parte dos setores aqui da empresa, eu assumi a gerência de logística da empresa que consiste em depósito e na parte dos transportes”. (E2)</p>		
<p>“Fiz concurso para a academia militar [...] eu fiz um curso de mestrado no exército, na área de logística de material bélico, depois fiz um outro curso de administração em geral [...] quando eu passei para a reserva, surgiu a oportunidade de montar a empresa BETA. Na empresa BETA [...] percebemos que em função do mercado, precisaríamos cair na área de transporte e, na sequencia, passamos a realizar a operação de logística de uma forma mais completa”. (E3)</p>		
Competência Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Embasamento teórico da área de logística aliado a experiência prática; - Aprendizagem através do contato com stakeholders. 	Experiência profissional como fator determinante para o desenvolvimento de competências profissionais.
<p>“Eu acredito que todas as duas são muitas importantes, não tem como dizer que uma tem mais que a outra [...] Agora, o curso só em si, ele não lhe prepara para um bom desempenho não, é um ponto de partida e a experiência no dia a dia, na atividade é que vai consolidando o conhecimento, vai lhe fazendo estudar um pouco mais, vai exigindo mais de você e aí é que você vai se tornando um profissional”. (E3)</p>		
Competência Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Visão geral de todas as operações dentro da organização; - Experiência profissional impulsiona a aprendizagem gerencial. 	Desenvolvimento de habilidades e conhecimentos específicos da função de gestor, por meio da experiência profissional.
<p>“Eu diria que sim e não poderia ser de outra forma, se você quiser administrar e obter resultado, por exemplo, aqui na empresa, uma atividade de quase 17 anos, com certeza para a gente administrar e se manter no mercado, precisamos adquirir conhecimento sobre toda a operação”. (E3)</p>		
Competência Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade nas tomadas de decisão; - O relacionamento com a equipe flui, porém, com certa dificuldade; - Liderança; - Gestor como principal responsável 	O gestor precisa assumir uma posição de líder flexível diante das situações que surgem, conscientizando a equipe das metas a serem alcançadas.

	pelos resultados.	
<p>“O meu relacionamento com o pessoal é meio que informal, assim, em alguns momentos é informal e em momentos de cobrança, eu tenho um pulso mais forte... Mas, eu procuro tratar eles de uma forma que eles se sintam meio que abraçados por mim, que eles sintam que eu faço parte deles, porque realmente eu faço parte deles... Se eu não entregar o resultado pra empresa, quem vai ser cobrado sou eu e eu terei que cobrar deles”. (E2)</p>		
Competência Ética	<ul style="list-style-type: none"> - Ética como característica essencial para o desempenho da função gerencial; - Valores éticos pessoais influenciam nas tomadas de decisão. 	Adequação dos valores éticos pessoais e profissionais ao desempenho das atividades na organização.
<p>“Ético todo mundo tem que ser, com as pessoas que rodeiam, com as empresas parceiras, os concorrentes, todo mundo... Isso faz parte do dia a dia, tem que ser natural”. (E1)</p>		
Competência Política	<ul style="list-style-type: none"> - Limites no relacionamento direto com a equipe; - Divisão de tarefas; - Gerenciamento de recursos. 	O fluxo de informações entre todos os setores da organização é essencial para o bom andamento das atividades.
<p>“Há uma divisão de tarefas entre mim e meu sócio: meu sócio cuidando mais da parte operacional e eu cuidando mais da parte administrativa, então eu já não tenho um envolvimento tão grande com toda a equipe. Meu envolvimento é mais setorizado, mais voltado para o pessoal da administração”. (E3)</p>		
Metacompetências/ Transcompetências	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem; - Visão globalizada; - Comunicação. 	Desenvolvimento de novas competências pela experiência cotidiana em outros setores.
<p>“Com certeza, porque como eu tive essa oportunidade de passar pela maioria dos setores da empresa, acho que ficou faltando só dois, o RH e o departamento pessoal, que é uma coisa diferente; eu acho que você consegue ter uma visão geral da empresa e consegue trabalhar dentro da sua área de uma forma mais eficaz, para diminuição de despesas e tudo... Sempre pensando no geral da empresa e não só no seu setor”. (E2)</p>		
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção do sujeito e dos clientes; - Análise dos resultados. 	O <i>feedback</i> dos clientes em relação a execução dos serviços prestados é fundamental para o aprimoramento das atividades.
<p>“Eu acho que o nosso maior desafio é a gente ter a satisfação dos nossos clientes e excelência nas entregas dos serviços aqui na Paraíba, porque eu acredito que quem melhor entrega, numa perspectiva interna, é que melhor vende, porque a gente sabe que a concorrência aí fora é muito grande, então se eu chegar na frente do meu concorrente, isso é um ponto muito positivo pra mim”. (E2)</p>		
Personalidade e Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento das perspectivas pessoais e profissionais; - Foco em exercer uma atividade logística de qualidade. 	A evolução das expectativas é concomitante ao crescimento da organização.
<p>“Sim, até porque a empresa começou muito pequena, ela foi crescendo e economicamente a nossa situação foi melhorando, e as perspectivas pessoais foram melhorando, o crescimento, a qualidade de vida... Foi tudo melhorando... A própria empresa, a gente passou a investir em outras áreas, fazendo novos investimentos... Tudo fruto do nosso trabalho inicial”. (E1)</p>		

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender como se configuram as competências profissionais de gestores de duas empresas do setor logístico da Paraíba.

Percebeu-se que, para os sujeitos entrevistados, o entendimento das competências profissionais é claro e voltado para ação, ou seja, na obtenção dos resultados almejados pela organização. A utilização do Modelo de Competências Profissionais de Paiva (2007) por meio das entrevistas possibilitou também a identificação de que as competências se desenvolvem de acordo com o cenário em que os gestores estão inseridos. Isso ficou ainda mais claro no aspecto comportamental em que o relacionamento da equipe, a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento com os clientes e com os resultados são os pontos mais citados e que possuem demanda variada de acordo com o contexto.

No âmbito da aprendizagem formal e informal, os entrevistados não chegaram a um consenso quanto à importância da educação formal para atuação no setor logístico, tendo em vista que para uns é mais relevante do que para outros. Mas, todos foram enfáticos ao declarar que a experiência prática na área é a maior aliada no desenvolvimento das suas competências profissionais.

No que diz respeito especificamente ao setor logístico, segundo relatado pelos gestores, a mão de obra que eles possuem nas empresas, no geral, é de baixa renda e de baixo nível educacional, portanto, é um desafio diário manter a motivação da equipe para o exercício de uma função que exige força física e, ainda assim, preservar o ambiente de trabalho satisfatório.

Dentre as limitações encontradas nesta pesquisa, destaca-se a dificuldade de aplicação das entrevistas com os sujeitos, levando em consideração o ritmo de trabalho e a pouca disponibilidade dos gestores, que levou ao êxito a realização de apenas três entrevistas.

Diante dos dados analisados, fica a sugestão, para estudos posteriores, a expansão da pesquisa, incluindo outras empresas do setor logístico.

Além disso, considero importante pesquisar acerca da real aplicação de uma gestão por competências para, assim, colaborar com o desenvolvimento de uma sociedade profissional fundamentada nas competências, combinado as concepções individuais, organizacionais e sociais, como sugerido por Paiva (2007).

Por fim, podemos concluir que é através da troca de experiências e da interação com os *stakeholders* que as competências vão se expandindo e, conseqüentemente, se aperfeiçoando as necessidades de cada organização, possibilitando ao gestor um posicionamento mais adequado diante das situações custosas da função gerencial.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70, 2006.

BERNHOEFT, R. **Evolução na empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1164637464.7828A.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2017.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European industrial training**, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. A new look at competent professional practice. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 7, p. 374-383, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências – Conceitos, Instrumentos e Experiências**. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2016.

FLEURY, A.C; FLEURY, M. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. L. **Alinhando estratégia e competências**. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-1-ano-2004-nid-45506/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

FLEURY, M. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. Editora Atlas, 2011

.

FLEURY, A.; FLEURY, M. L. **Construindo o conceito de competência**. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010>.

Acesso em: 24 jul. 2017.

FRANCO, M. *Análise do conteúdo*. Brasília: Liber Livro, 2005.

GODOI, C.; BALSINI, C. **A Metodologia Qualitativa nos Estudos Organizacionais: análise da produção científica brasileira entre 1997 e 2003**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO466.pdf>.

Acesso em: 06 out. 2016.

KLEIN, A. Z.; SILVA, L. V.; MACHADO, L; AZEVEDO, D. **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma abordagem prática**. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2015.

MINTZBERG, H. **MANAGING: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre. Bookman, 2010.

OLIVEIRA, D. de P. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. Atlas, 2010.

PAIVA, K. et al. **Função gerencial em shopping center: ação, devoção e desilusão**. *Organização & Sociedade*, 14, 2007.

PAIVA, K. C. M. Das “competências profissionais” às “competências laborais”: modelo de análise e agendas de pesquisa. **Tourism and Management Studies International Conference Algarve**. Faro: University of the Algarve. Portugal, 2012.

PWC. **A conexão que faltava: a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf> . Acesso em: 25 jun. 2017.

RUAS, R.; ANTONELLO, S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre. Bookman, 2008.

SILVA, A. B. da. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 26-52, set./out. 2008.

SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo. Saraiva, 2009.

SOARES, A.; SPANHOL, F.; NAKAYAMA, M.; FREIRE, P. **Processo de sucessão em empresa familiar:** gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752010000300011>.

Acesso em: 24 jul. 2017.

TAKAHASHI, A. R. (org.). **Pesquisa qualitativa em administração:** Fundamentos, Métodos e Usos no Brasil. Editora Atlas, 2013.

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

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista

As perguntas a seguir irão contribuir para a coleta de dados para o trabalho de conclusão de curso da aluna Gabriela Paiva de Queiroz, que tem como tema: “COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO SETOR LOGÍSTICO: um estudo com empresas familiares na cidade de João Pessoa - PB”. Vale ressaltar que esta pesquisa possui caráter sigiloso, para fins exclusivamente acadêmicos.

1. Conte-me sobre a sua história de vida (idade, família, origem, classe social, educação, valores, costumes, crenças, formação profissional, relacionamentos interpessoais, mercado de trabalho, primeiro emprego, experiências profissionais, metas para o futuro, vocação, concorrência, pontos fortes e fracos como profissional etc.), principalmente, como foi a sua caminhada dentro da empresa até atingir a posição que ocupa hoje?
2. Em sua opinião, quais as competências que um bom gestor precisa desenvolver para atuar no setor de logística?
3. Como você desenvolveu essas competências? Exemplos.
4. Você acredita que a sua formação (educação formal) é um diferencial para o desenvolvimento de competências profissionais? Caso não tenha formação, isso é um limitador? Por quê?
5. E quanto as suas experiências profissionais, você as considera uma peça significativa para a construção das suas competências?
6. Quais foram as experiências de aprendizagem, formais/informais, que você considera terem sido relevantes para o desenvolvimento de suas competências?
7. Nesse sentido, o que tem mais peso, a sua educação formal ou as suas experiências profissionais?
8. Durante essa trajetória, você percebeu alguma mudança significativa nas suas perspectivas pessoais e profissionais?
9. Quais são os maiores desafios do exercício da sua função como gestor?
10. Como gestor, como você considera o seu relacionamento com a sua equipe?
11. Ter conhecimentos específicos sobre a área o ajudou diante da equipe? Você estimula o compartilhamento dos aprendizados?

12. Como você lida com os conflitos dentro da organização?
13. Você poderia contar uma situação que exigiu muita flexibilidade da sua parte? Como você procedeu?
14. Hoje você possui uma visão completa de como opera todos os processos de trabalho dentro da organização?
15. O que você mudaria, excluiria ou acrescentaria no seu ambiente de trabalho?

APÊNDICE B

Tema	Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
<p style="text-align: center;">Identificar o perfil de competência gerencial percebido pelos administradores para o exercício da gestão na pequena empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Trajetória até atingir a posição que ocupa hoje</p>	<p style="text-align: center;"><i>Competência Cognitiva</i></p>	<p>E1 - Tenho curso superior incompleto em Agronomia [...] tive como primeiro emprego a empresa X, já na área de logística, após 05 anos, me desliguei para montar uma prestadora de serviços na qual fornecemos mão de obra para carga e descarga de caminhão, assim como paletização de cargas [...] resolvemos aproveitar a estrutura para fazer transporte de carga e distribuição para o Estado da Paraíba.</p>	<p>Sem formação (educação formal) na área de logística, mas com experiência na área.</p>
			<p>E2 - Sou conluente do curso de Administração [...] trabalho na empresa GAMA desde que tinha 17 anos. Passei por vários setores dentro da empresa, incluindo setor de custos, compras, financeiro, comercial [...] depois de passar pela maior parte dos setores aqui da empresa, eu assumi a gerência de logística da empresa que consiste em depósito e na parte dos transportes.</p>	<p>Sem formação (educação formal) na área de logística, mas com experiência na área.</p>
		<p style="text-align: center;"><i>Competência Funcional</i></p>	<p>E3 - Fiz concurso para a academia militar [...] eu queria ser um gestor de manutenção de material bélico, eu queria trabalhar na parte de logística [...] eu fiz um curso de mestrado no exército, na área de logística de material bélico, depois fiz um outro curso de administração em geral [...] quando eu passei para a reserva, surgiu a oportunidade de montar a empresa BETA. Na empresa BETA [...] percebemos que em função do mercado, precisaríamos cair na área de transporte e, na sequência, passamos a realizar a operação de logística de uma forma mais completa.</p>	<p>Formação e experiência na área.</p>
	<p style="text-align: center;">Competências que um bom gestor precisa desenvolver para atuar no setor de logística</p>	<p style="text-align: center;"><i>Competência Funcional</i></p>	<p>E1 - Ele tem que ser ético, tem que planejar, tem que ser comprometido e exigente.</p>	<p>Competências básicas.</p>
			<p>E2 - Acho que a principal delas é a gestão da equipe [...] às vezes, a gente trabalhar com pessoas que não tem tanto conhecimento,</p>	<p>Relacionamento e motivação da equipe.</p>

		<p>nem tem estudo e aí é um pessoal bem complicado de se tratar [...] você tem que estar com a equipe muito bem motivada para que você consiga trazer resultados para dentro da empresa. Outro fator também é a organização do ambiente de trabalho [...] eu acredito que se a gente não tiver uma organização, a gente não consegue trabalhar.</p>	
	<i>Competência Comportamental</i>	<p>E3 - É fundamental um curso de preparação para atuar na área de logística, de maneira a desenvolver conhecimentos na área de recebimento de mercadorias, na área de armazenagem, na área de transporte, ou seja, ter um conhecimento específico mesmo de logística. Agora, precisa também ter conhecimento de administração em geral aplicada à atividade de logística.</p>	Educação formal como fator essencial para o desenvolvimento de competências na área.
Como desenvolveu as competências	<i>Competência Ética</i>	<p>E1 - Ético todo mundo tem que ser, com as pessoas que rodeiam, com as empresas parceiras, os concorrentes, todo mundo... Isso faz parte do dia a dia, tem que ser natural. O planejamento é procurar trocar ideias com os colaboradores envolvidos nas diversas atividades, planejando tudo antes de executar. O comprometimento vem exatamente com a cobrança desse planejamento feito, cobrando que todo mundo se comprometa com as metas estabelecidas; e a exigência é cobrando os resultados que a gente estipulou como meta.</p>	Características vitais para o desenvolvimento do papel de um bom gestor.
	<i>Competência Funcional</i>	<p>E2 - Em relação a motivação da equipe, eu procuro sempre estar me atualizando em alguns cursos que eu já fiz sobre liderança e levar muitas vezes para o lado mais humano, criar um tipo de afeto com o seu funcionário, eu creio que ele acaba olhando pra você, vendo você como exemplo e trabalhando por você.</p>	Conhecimento sobre liderança aliado à um bom relacionamento com a equipe.
	<i>Competência Cognitiva</i>	<p>E3 - Primeiro fazendo o curso da academia militar voltado para logística de manutenção de material bélico, na sequência, foi feito um mestrado na área também e, posteriormente, o curso de administração. Agora, em cima desses cursos, teve a experiência desenvolvida e o conhecimento que foi adquirido durante o desempenhar das várias funções.</p>	Educação formal aliada à experiências profissionais para o desenvolvimento de competências na área.
Como as experiências profissionais contribuem	<i>Competência Cognitiva</i>	<p>E1 - Acho sim, ao longo da vida eu tive a oportunidade de trabalhar em diversas empresas grandes [...]. E essa experiência é rica, você vai enriquecendo o seu conhecimento com as rotinas que cada um tem, os problemas que cada empresa dessa passa, as</p>	Experiência profissional como fator determinante para formação das competências profissionais.

para o desenvolvimento das competências	<i>Competência Funcional</i>	<p>soluções que eles arrumaram para os problemas e tudo isso você vai participando e vai agregando ao seu conhecimento.</p> <p>E2 - Com certeza, porque como eu tive essa oportunidade de passar pela maioria dos setores da empresa, acho que ficou faltando só dois, o RH e o departamento pessoal, que é uma coisa diferente. Eu acho que você consegue ter uma visão geral da empresa e consegue trabalhar dentro da sua área de uma forma mais eficaz, para diminuição de despesas e tudo... Sempre pensando no geral da empresa e não só no seu setor.</p> <p>E3 - 1. Sem sombra de dúvidas. Porque na realização de um curso, você adquire uma base teórica e essa base teórica, ela só se consolida como conhecimento, na medida em que você vai desenvolvendo, adquirindo experiências práticas.</p>	<p>Metacompetência: aprender a aprender. Experiência profissional como fator determinante para formação das competências profissionais.</p> <p>Educação formal aliada à experiências profissionais para o desenvolvimento de competências na área.</p>
O que tem mais peso, educação formal ou experiências profissionais	<p><i>Competência Funcional</i></p> <p><i>Competência Cognitiva</i></p>	<p>E1 - O que agregou realmente a minha função dentro da empresa foi a minha experiência profissional, o contato com diversas empresas, aprendizado de um modo geral.</p> <p>E2 - A experiência profissional.</p> <p>E3 - Eu acredito que todas as duas são muito importantes, não tem como dizer que uma tem mais que a outra [...]. Agora, o curso só em si, ele não lhe prepara para um bom desempenho não, é um ponto de partida e a experiência no dia a dia, na atividade é que vai consolidando o conhecimento, vai lhe fazendo estudar um pouco mais, vai exigindo mais de você e aí é que você vai se tornando um profissional.</p>	<p>Experiência profissional como fator determinante para formação das competências profissionais.</p> <p>Experiência profissional como fator determinante para formação das competências profissionais.</p> <p>Educação formal aliada à experiências profissionais para o desenvolvimento de competências na área.</p>
Mudança nas perspectivas pessoais e profissionais	<i>Competência Ética</i>	<p>E1 - Sim, até porque a empresa começou muito pequena, ela foi crescendo e economicamente a nossa situação foi melhorando, e as perspectivas pessoais foram melhorando, o crescimento, a qualidade de vida... Foi tudo melhorando... A própria empresa, a gente passou a investir em outras áreas, fazendo novos investimentos... Tudo fruto do nosso trabalho inicial.</p> <p>E2 - Rapaz, eu tenho ainda uma perspectiva profissional que não foi alcançada, porque eu trabalho aqui, para um dia eu poder assumir uma diretoria da empresa, para que eu consiga gerir essa empresa como um todo.</p>	<p>Aumento das perspectivas pessoais e profissionais concomitantemente ao crescimento da empresa.</p> <p>Plano de carreira: almeja cargos superiores.</p>

		<i>Competência Política</i>	E3 - Quando eu sai do exercito, para trabalhar com a empresa privada, o meu objetivo era de montagem de uma empresa de qualidade, com eficiência e que prestasse um bom serviço... Então não houve mudança de perspectiva, o que aconteceu foi que a medida que foi se desenvolvendo a minha atividade profissional, eu fui realizando outros cursos, fui adquirindo mais experiência profissional, mas o objetivo sempre foi desenvolver o máximo dentro da atividade de logística.	Objetivo: crescer ao máximo na atividade de logística.
Caracterizar os gestores de acordo com o desempenho de seus papéis.	Maiores desafios do exercício da função como gestor	<i>Competência Comportamental</i>	E1 - Eu acho que é motivar a equipe, conscientizar a equipe da necessidade de alcançar metas, convencer os clientes da necessidade mudar certos procedimentos, porque as vezes eles criam dificuldades...	Motivação dos funcionários e relacionamento com os clientes.
		<i>Competência Comportamental</i>	E2 - Eu acho que o nosso maior desafio é a gente ter a satisfação dos nossos clientes e excelência nas entregas dos serviços aqui na Paraíba, porque eu acredito que quem melhor entrega, numa perspectiva interna, é que melhor vende, porque a gente sabe que a concorrência aí fora é muito grande, então se eu chegar na frente do meu concorrente, isso é um ponto muito positivo pra mim.	Ter um bom <i>feedback</i> dos clientes.
		<i>Competência Política</i>	E3 - É se manter no mercado. E para se manter no mercado, a grande preocupação é com a montagem da equipe, com custos, com a qualidade do serviço, conquistando novos clientes, visando exatamente se manter no mercado.	Manter-se no mercado; feedback externo.
	Relacionamento com a equipe	<i>Competência Comportamental</i>	E1 - Boa... Consigo me fazer entender, às vezes com certa dificuldade, mas, a gente vem conseguindo ter uma boa relação.	Relacionamento com certo ruído entre gestor e equipe.
		<i>Competência Comportamental</i>	E2 - O meu relacionamento com o pessoal é meio que informal, assim, em alguns momentos é informal e em momentos de cobrança, eu tenho um pulso mais forte... Mas, eu procuro tratar eles de uma forma que eles se sintam meio que abraçados por mim, que eles sintam que eu faço parte deles, porque realmente eu faço parte deles... Se eu não entregar o resultado pra empresa, quem vai ser cobrado sou eu e eu terei que cobrar deles.	Desenvolve um bom relacionamento com os funcionários para torna-los aliados.
		<i>Competência Política</i>	E3 - Há uma divisão de tarefas entre mim e meu sócio: meu sócio cuidando mais da parte operacional e eu cuidando mais da parte administrativa, então eu já não tenho um envolvimento tão grande com toda a equipe. Meu envolvimento é mais setorizado, mais voltado para o pessoal da administração.	Em geral, pouco envolvimento com os colaboradores.

Como lida com os conflitos dentro da organização	<i>Competência Comportamental</i>	E1 - Tento concilia-los... Inicialmente a gente tentar conciliar, se não houver como conciliar, se for conflito entre pessoas, a gente tenta botar para setores diferentes, se forem bons funcionários que a gente acha que devam ser aproveitados, e se for divergência de ideias, a gente vai discutir as ideias até que um convença o outro e a gente possa conciliar para chegar a uma opinião só.	Estudo da situação, contato com os envolvidos e aplicação das medidas necessárias.
	<i>Competência Ética</i>	E2 - Quando existe alguma coisa, por exemplo, algum problema entre funcionários, eu procuro chamar um de cada vez, escutar ambas as partes pra entender o que está acontecendo, qual é a diferença que eles têm, de que forma isso está atrapalhando o rendimento deles e depois chamar os dois juntos para a gente tomar uma decisão profissional.	
	<i>Competência Política</i>	E3 - Como se lida com conflitos em qualquer situação. Surgiu um conflito, você tem que fazer um estudo de situação, de maneira a verificar quais são os procedimentos errados e estabelecer as correções necessárias.	
Possui visão de como opera todos os processos dentro da organização	<i>Competência Cognitiva</i>	E1 - Não... Por exemplo, o processo contábil é uma coisa que eu gostaria de dominar mais, mas não tenho tido tempo e nem tenho me empenhado para isso, já que não é a minha responsabilidade na sociedade, acabo me acomodando. Eu cuido mais da parte operacional e da parte comercial.	Desinteresse na participação de novos processos da empresa.
	<i>Competência Funcional</i>	E2 - Sim... Como eu falei, passei por muito setores da empresa, então, isso me deu uma visão geral dos processos da empresa.	Visão globalizada da empresa.
		E3 - Eu diria que sim e não poderia ser de outra forma, se você quiser administrar e obter resultado, por exemplo, aqui na empresa, uma atividade de quase 17 anos, com certeza para a gente administrar e se manter no mercado, precisamos adquirir conhecimento sobre toda a operação.	Interesse pelos processos da empresa como um todo.
Mudaria, excluiria ou acrescentaria no ambiente de trabalho	<i>Competência Comportamental</i>	E1 - Eu gostaria que o ambiente de trabalho fosse um pouco mais leve, que as pessoas trabalhassem com mais prazer, mas não é tão fácil de conseguir fazer isso.	Ambiente de trabalho carregado de cobranças.
		E2 - Se eu tivesse um cara de controle, um cara que fizesse análise de dados e controle, pra filtrar a produção, pra entregar esses dados já filtrados e analisados para a gestão só tomar a	Déficit na mão de obra (capacitação dos encarregados)

		<p><i>Competência Política</i></p>	<p>decisão, eu acho que acrescentaria muito na nossa logística [...]. Eu acho que não tem nada pra excluir, porque eu acho que a gente trabalha bem, a gente tem uma efetividade boa, a gente tem um feedback bom dos nossos clientes sobre o nosso trabalho e um feedback interno também [...] mudaria ou capacitaria mais os meus encarregados.</p>	
		<p><i>Competência funcional</i></p>	<p>E3 - Se a gente quiser obter resultado, se a gente quiser se manter no mercado de trabalho, nós teríamos que agir pessoalmente como administrador, mais presente na equipe, na empresa como um todo... Então, a gente tem que continuar se aperfeiçoando, continuar adquirindo conhecimento como administrador, treinar a equipe, buscar aperfeiçoamentos tecnológicos, buscar mais conhecimento do mercado de logística.</p>	<p>Distanciamento dos gestores na empresa como partes integrantes da equipe.</p>