

*Instituto Politécnico de Setúbal*



*Escola Superior de Ciências Empresariais*

# Caracterização do Perfil de Competências do Gestor

Vasco Luís Quaresma Simões Fernandes

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à  
obtenção do grau de

**MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

Orientador: Professor Doutor António José Almeida

Setúbal, 2014



## Epigrafe:

“O pessimista vê dificuldade em cada oportunidade; o otimista vê oportunidade em cada  
dificuldade.”  
Wiston Churchill

## Dedicatória

Dedico este trabalho à minha mãe Adélia Quaresma, o maior exemplo que tenho na minha vida. Sem as suas palavras e força, não teria conseguido finalizar esta tão difícil e importante tarefa.

## Agradecimentos

Quero agradecer primeiramente aos meus pais, pois sem eles, não teria conseguido prosseguir os meus estudos e finalizar mais uma etapa acadêmica. As suas palavras inspiraram-me a continuar nos momentos mais difíceis.

À minha namorada Sara, que teve muita paciência para aturar os meus desabafos e me deu sempre força para continuar, mesmo quando a vontade era muito pouca.

Ao meu orientador, Professor Doutor António José Almeida, que mesmo sabendo o que o esperava aceitou orientar o meu trabalho. Os seus conselhos foram essências para a construção deste trabalho e não só.

À minha amiga Liliana que se disponibilizou desde o início a ajudar no que fosse preciso.

Aos meus amigos José e Raúl, sem a sua ajuda ainda hoje não teria conseguido acabar a recolha de dados.

A todos os meus amigos que sempre estiveram a meu lado em todos os meus projetos e neste em especial pela sua complexidade. Sem as vossas palavras e força não teria sido capaz.

Por fim, deixar um agradecimento profundo aos seis gestores que disponibilizaram um pouco do seu valioso tempo para poderem partilhar as suas experiências comigo. Aprendi muito com as vossas palavras e espero poder trocar novamente ideias convosco.

## Resumo

As empresas encontram-se em constante mudança devido a diversos fatores no seu meio ambiente. Nesses fatores é possível encontrar fenômenos como a globalização ou as tecnologias, que como novos desafios empresariais têm exigido a modificação das empresas, da gestão e principalmente do gestor. Para perceber como é que o gestor pode enfrentar estes desafios, é preciso compreender primeiro, qual o seu papel, as suas funções e aquilo que necessita para os desempenhar, as competências.

O principal objetivo deste trabalho é caracterizar o perfil de competências que um gestor deve deter para enfrentar o dia-a-dia nas empresas, que como iremos analisar, é cada vez mais inconstante.

Para cumprir os objetivos iremos utilizar como metodologia um estudo qualitativo de natureza exploratória, sendo a entrevista semi-estruturada a principal fonte de recolha de dados e a análise de conteúdos como técnica de tratamento de dados. As entrevistas foram realizadas a seis gestores de empresas, desde pequenas e médias empresas a grandes grupos de referência do respetivo setor.

No fim do estudo, são elaborados e analisados os resultados da análise da informação obtida dos gestores. Conclui-se que o gestor deve possuir três tipos de competências que são, as competências técnicas, humanas e conceptuais para desempenhar as suas funções e os seus papéis, por exemplo o de líder ou o de empreendedor.

Palavras- Chave: Gestor, Papéis, Funções, Competências.

## Abstract

Companies are facing constant changes due to several factors in their environment. Among these factors is possible to find phenomena such as globalization or technology. These subjects are now the new business challenges and they have been demanding a change in companies, management and the managers. To understand how the manager can face these challenges, first it's necessary to understand which are his roles, his functions and what he needs to be able to perform them, the skills.

The main goal of this study is to characterize the skills profile that the manager should have to face every day in the company, and as we will conclude, this skills profile is going to be more and more unstable.

To reach the goals we will use, as methodology, a qualitative study of exploration nature, with a semi-structured interview as main source of data collection and the analysis of content as data processing technique. The interviews were conducted with six managers of companies, from small businesses to large reference groups of the respective sector.

At the end of the study the results from the analysis of information obtained from the managers will be presented. The conclusion will show that the manager should have three types of skills which are the technical, human and conceptual to perform their functions and their roles, for example the role of leader or entrepreneur.

Key-Words: Manager, Roles, Functions, Skills.

# Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico .....	3
1.1. Novos desafios das Empresas.....	3
1.1.1 Globalização Económica.....	4
1.1.2 Revolução das TIC na Gestão.....	7
1.2. Os gestores e a sua importância.....	10
1.2.1 Papel do Gestor .....	10
1.2.2 O Papel da Informação na Tomada de Decisão .....	16
1.3. Competências do Gestor.....	17
1.3.1 Conceito de Competência .....	18
1.3.2 Tipologia de Competências.....	21
1.3.3 Perfil de Competências do Gestor.....	24
2. Objetivos e metodologia de investigação .....	29
2.1 Objetivos do estudo .....	29
2.2 Metodologia.....	30
2.3 Técnicas de Recolha de Dados .....	31
2.4 Técnicas de Tratamento de Dados .....	32
2.5 Caracterização sociográfica dos entrevistados.....	34
3. Estudo Empírico .....	37
3.1 Percurso Escolar e Profissional dos Entrevistados .....	37
3.2 Desafios com que as empresas se deparam .....	40
3.3 Caracterização das funções e dos papéis de um Gestor.....	48
3.4 Caracterização do perfil de Competências do Gestor.....	59

3.5 Definição de um gestor.....	68
Conclusão .....	70
Bibliografia.....	73
Apêndice 1 .....	77
Apêndice 2.....	78

#### Índice de Tabelas

Tabela1 .....	19
Tabela2.....	34
Tabela3.....	35

## Introdução

Desde o aparecimento das empresas, da gestão e dos gestores que o mundo não para de evoluir. Por consequência dessa evolução, é exigido às empresas que estejam preparadas para novos desafios e espera-se que estejam constantemente atentas ao seu meio ambiente. Para enfrentar os novos desafios, os gestores não só têm a obrigação de saber o seu papel e a sua função, como têm de estar dotados de competências para o desempenhar.

A temática desenvolvida nesta dissertação será o perfil de competências do gestor. Este tema foi escolhido com o intuito de compreender as competências que um gestor deve deter na atualidade, para desempenhar os seus papéis, executar as suas funções e realizar as suas tarefas corretamente. Analisar-se-á, também, os novos desafios que as empresas enfrentam e de que forma esses desafios têm alterado a gestão e o papel dos gestores. Será fundamental, inclusive, interligar modelos desenvolvidos por autores de referência na área da gestão, com informação da experiência e da opinião de gestores de empresas em estudo.

Desta forma, o objetivo geral desta dissertação de mestrado passa, fundamentalmente, por conseguir caracterizar o perfil de competências que um gestor deve ter na atualidade.

Através de um estudo exploratório, pretendemos analisar a informação recolhida junto dos gestores de forma a identificar o perfil de competências que um gestor deve ter. Será utilizada a técnica de entrevista a seis gestores. Esta técnica permite que o gestor se exprima de uma forma aberta, fato que não seria possível noutros tipos de estudos. Posteriormente, será utilizada a técnica de análise proposicional do discurso, como técnica de tratamento de dados de forma a categorizar a informação analisada.

O presente relatório encontra-se dividido em três capítulos. O enquadramento teórico, os objetivos e metodologia de investigação e, por último, o estudo empírico.

No capítulo do enquadramento teórico serão abordados variados temas, desde os novos desafios da gestão, ao papel do gestor e, por fim, as competências. No subcapítulo dos desafios da gestão iremos analisar fenómenos como a globalização e as Tecnologias de

Informação e Comunicação (TIC) e que impacto tiveram e continuam a ter nas empresas, na gestão e no trabalho desenvolvido pelos gestores. No subcapítulo do papel do gestor iremos analisar quais as funções e os papéis do gestor, e de que forma a informação tem afetado a tomada de decisão do gestor. Por fim, no subcapítulo das competências será feita uma primeira análise à definição de competência, seguindo-se a definição das tipologias de competências e concluindo com o perfil de competências do gestor.

O capítulo dos objetivos e da metodologia de investigação está dividido em cinco subcapítulos. Nesses subcapítulos iremos enunciar os objetivos gerais e específicos, a metodologia utilizada no estudo, as técnicas de recolhas de dados, as técnicas de tratamento de dados e a caracterização sociográfica dos entrevistados. Este capítulo é exclusivamente dedicado à explicação da construção do estudo, e de que forma este é fundamental para o cumprimento dos objetivos e para a compressão das competências do gestor na actualidade.

No último capítulo será construído a análise do estudo e as respetivas conclusões. Está dividido em quatro subcapítulos, o mesmo número de dimensões de análise. Iremos analisar o percurso escolar e profissional dos entrevistados, os desafios com que as empresas se deparam, a caracterização das funções e dos papéis de um gestor, a caracterização do perfil de competências do gestor e a definição do que é um bom gestor.

# 1. Enquadramento Teórico

## 1.1. Novos desafios das Empresas.

O mundo encontra-se em constantes mudanças. Uma nova era global abre caminho neste século XXI, deixando para trás anos e anos de estagnação social e empresarial. As empresas têm como desafio superar um conjunto de fatores relevantes para a sua sobrevivência. Segundo Donnelly et al (2000:3) “as necessidades atuais levam a que a forma como as organizações são geridas esteja a sofrer alterações”.

A globalização, as tecnologias de informação, a rapidez na tomada de decisão entre outros fatores, são incontestáveis na atual vida das empresas. Para alcançar ou manter o nível de competitividade, é necessário que os gestores restructurem ou repensem a maneira de gerir as pessoas e as empresas (Donnelly et al, 2000).

O meio envolvente das organizações tem sofrido profundas alterações, devido à globalização dos mercados, à concorrência transnacional, à aceleração da inovação, entre outras alterações. Consequentemente, as organizações devem acompanhar estas constantes alterações, devendo adaptar-se de forma a tirar proveito das oportunidades e prevenir as ameaças presentes (Santos, 2008).

O novo tipo de gestão implica novos hábitos de trabalho, novas competências e um maior envolvimento dos intervenientes (Le Goff, 1996).

Cardoso (1992), enaltece o ritmo da mudança na sociedade onde as empresas atuais se inserem. Nos dias que correm, produzir, consumir e comunicar são tarefas efetuadas com uma velocidade nunca antes vista.

As mudanças que ocorrem nesta nova “era” afetam profundamente as organizações, do ponto de vista estrutural, cultural e comportamental (Chiavenato,1999).

De acordo com os autores referenciados, os novos desafios das empresas são principalmente a globalização e a revolução tecnológica. A análise destes pontos será fundamental para compreender o impacto que estes tiveram e continuam a ter na empresa, no gestor e nas suas competências na empresa.

### 1.1.1 Globalização Económica

A globalização é definida como a possibilidade de encontrar os mesmos segmentos de mercado em locais diferentes do mundo. Com esta realidade é possível ter o mesmo produto vendido a nível global, sendo até possível realizar uma única campanha publicitária igual para um conjunto de países. Este fenómeno deve-se sobretudo à existência de homogeneização entre os povos de todo o mundo. A possibilidade de existir estas semelhanças explica-se através do aumento de diálogo entre as populações, que é possível devido a um conjunto de fatores como o telefone, a internet, a televisão, a facilidade e a velocidade de realizar viagens, entre outros (Sá, 1999).

É também claro que os gostos similares dos clientes facilitaram a globalização. Assim, a existência de clientes há escala global deve-se ao conhecimento da população de um determinado país sobre as aquisições de populações de outros países, sendo incentivados a adquirir essas aquisições. Outro fator é a exigência do cliente em querer o melhor produto, independentemente de onde é produzido ou comercializado (Stacey, 1998).

O que levou também ao sucesso da globalização foi a liberalização do comércio mundial. Isto é, a existência de menos obstáculos ao comércio internacional. Destes impedimentos, destaca-se as barreiras alfandegárias, físicas, técnicas, fiscais e legais. Estes entraves foram desaparecendo ao longo do tempo graças à liberalização entre blocos de países ou à formação de blocos de países em si (Sá, 1999).

Para Stacey (1998:222) “uma empresa global é aquela que opera como se o mundo, ou grandes regiões deste, fosse uma entidade única: ela vende o mesmo produto da mesma forma em qualquer lugar”.

É possível continuar com muitas definições sobre a globalização, mas o principal já foi destacado. A facilidade das empresas compreenderem o comportamento similar dos clientes à escala global, é sem dúvida uma das maiores vantagens deste fenómeno. Mas não é a única vantagem deste fenómeno da atualidade.

É destacado um conjunto de questões que realçam os pontos positivos e negativos da globalização. Para além da facilidade das campanhas publicitárias, existe também a possibilidade de produzir num único local e, por regra, mais económico do ponto de

vista dos custos. Atendendo que os gostos estão cada vez mais semelhantes, consegue-se produzir o mesmo produto a escala mundial, em vez da produção de país em país, o que faz decrescer os custos relativos à produção (Sá, 1999).

Assim, a intervenção cultural através da televisão e o aparecimento da internet permitiram que os clientes desejassem adquirir produtos menos específicos, contentando-se com aquilo que vinha do exterior. As campanhas publicitárias globais, a redução de custos de produção, a presença da marca em todo o mundo são vantagens bastante satisfatórias para as empresas que investiram neste processo.

Estas vantagens, para as empresas, trazem conseqüentemente desvantagens para toda a sociedade. Afirma Kovacs (2003:472) que “entre os fatores que provocam a crise do emprego, têm particular importância a globalização da economia”.

A desvantagem deste sistema é claramente o desemprego. Sendo possível produzir num único local o produto para ser comercializado a nível global, as fábricas espalhadas pelo mundo para produzir para diferentes populações são inevitavelmente encerradas, dispensando os seus trabalhadores (Sá, 1998).

Stacey (1999) vai mais longe, quando afirma que as empresas globais não se adaptam às diferenças entre os países mas sim, impõe produtos e práticas que lhes convêm de forma a beneficiar do mercado global, persuadindo as pessoas a abandonarem as suas exigências de algo diferente.

Em análise, apesar das vantagens que da globalização no campo das empresas, este fenómeno acarreta um conjunto de desvantagens para o ser humano. Destaca-se, principalmente, a questão do desemprego, pois não existindo a necessidade de uma produção diversificada nos vários países em que a marca comercializa, ocorre uma diminuição do número de funcionários, influenciando a economia local onde a marca estava inserida. Em segundo lugar, destaca-se a forma como as empresas impõem os seus produtos, influenciando e limitando a escolha do consumidor (cliente). Este fator é difícil de superar, pois mesmo que um determinado número de clientes deixe de consumir/comprar, existe um leque ainda maior de consumidores pelo mundo que se encontram influenciados.

Kovacs (2003) identifica, também, que um dos maiores problemas para as empresas decorrentes da globalização é a intensificação da concorrência.

Outro problema da globalização é provocar tensões entre as empresas e grupos sociais como os trabalhadores, os ambientalistas, entre outros. Estas tensões tendem a ser ignoradas pelos economistas e gestores, limitando-se apenas a ver o lado benéfico da globalização (Rodrik, 1997).

Conclui-se, que a elevada e cerrada concorrência a nível global implica que os gestores pensem em novas estratégias para que a sua empresa se evidencie em todo o planeta. Resolver as tensões que Rodrik (1997) descreve são também um importante passo para o sucesso da empresa que quer operar a nível mundial. O conceito de globalização traz novas exigências às empresas, sendo a concorrência intensa, a produção em escala mundial e os gostos dos clientes são apenas alguns dos novos desafios com que as empresas se deparam, devido ao fenómeno da globalização.

Segundo Dunning (2000: 14) a “Globalização é um processo que leva à transformação estrutural das firmas e das nações”.

Se as empresas não repensarem a sua estratégia, sobretudo na área da comercialização, não terão sucesso, pois deixarão de existir necessidades dos clientes específicas por cada país, para passar a existir um cliente global (Stacey, 1999).

Com a estratégia das empresas virada para a rentabilidade rápida e a curto prazo, devido à globalização, estas têm como prioridade a flexibilidade e a redução dos custos. Para tal acontecer é exigido um processo de reorganização da empresa, sendo o mais comum a redução do tamanho da empresa, da hierarquia, dos funcionários e a reorganização do trabalho (Kovacs, 2003).

Em síntese, a reorganização é a maior exigência que a globalização tem para as empresas. Repensar a estratégia, a produção, a comercialização são prioridades para os negócios que se querem mundiais. Esta reorganização deve ser feita assim que possível de forma a reduzir o impacto que a globalização terá na empresa. Os despedimentos e o encerramento de locais de produção são certamente desafios mais complicados para os gestores e para a empresa. A criação de uma estratégia mundial é certamente a prioridade. Os gestores têm, assim, um novo desafio pela frente, ou seja, o desafio de redesenhar de uma nova estratégia organizacional.

Por fim, importa realçar a importância da informação na globalização, já que “numa era de comunicações à escala global, a informação é o elo que nos une” (Rascão, 2008:89).

### 1.1.2 Revolução das TIC na Gestão

A análise das implicações das tecnologias sobre a gestão é um passo importante para compreender de que forma as organizações tiveram que se reestruturar face ao novo grande ativo da empresa, a informação.

Rascão (2008:87) considera que “(...) hoje vivemos uma profunda revolução tecnológica. Nos últimos vinte anos acumularam-se mais conhecimentos tecnológicos do que em toda a história da humanidade”.

Esta revolução de que Rascão (2008) e tantos outros autores descrevem, deve-se sobretudo ao aparecimento das Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC.

Sousa (1997:2) realça que “uma das características fundamentais das Tecnologias de Informação, que reflete bem a sua importância actual, consiste no facto de, um único meio eletrónico de comunicação, suportar todo o tipo de informação possível de digitalizar, o que inclui desde os “tradicionalis” documentos de texto a análises matemáticas e financeiras, passando por imagens, áudio e vídeo”.

A informação, através das Tecnologias de Informação e Comunicação, assume o papel e a importância devida na criação de valor, num mercado onde o conhecimento do cliente, dos concorrentes, dos fornecedores e restantes gestores económicos, se torna essencial para a elaboração e implementação das estratégias empresariais (Rascão, 2008).

Para Rascão (2012), os gestores ainda não compreenderam a importância das TIC na tomada de decisão. Existe uma alteração drástica das tarefas a realizar, pois os conceitos de gestão e as ferramentas tecnológicas são mutuamente interdependentes e interativas, sendo assim possível compreender que estas ferramentas não são um substituto ao gestor, mas sim uma ajuda na tomada de decisão.

Em síntese, compreende-se que as TIC são algo essencial para a empresa na atualidade. Apesar de ainda nem todos os gestores terem percebido as suas capacidades, a revolução tecnológica foi tendo espaço nas empresas. As vantagens das TIC impressionam qualquer trabalhador, quer pela positiva, quer pela negativa.

A rapidez e a facilidade de acesso e armazenamento da informação são definitivamente dois pontos positivos na utilização das TIC na gestão do negócio (Rascão,2012).

As forças tecnológicas vêm ajudar os gestores e as organizações a melhorar o seu desempenho, através da velocidade na obtenção de respostas e da informação (Donnelly et al, 2000). As tecnologias de informação e comunicação permitem obter vantagens competitivas independentemente do mercado onde a empresa está inserida (Rascão,2008). A revolução tecnológica disponibiliza ao gestor novos instrumentos que permitem responder rapidamente a diferentes situações (Bocher, 1999).

Existem muitas vantagens na utilização das ferramentas tecnológicas nas empresas. Começando por uma gestão global mais organizada e fácil de analisar, passando pela atualização da imagem da empresa junto dos clientes, uma melhor comunicação interna e externa e a redução de tarefas repetitivas (Sousa, 1997).

Em análise, cedo se começou a compreender que as TIC traziam muitas vantagens para os trabalhadores, mas as suas desvantagens causaram o caos entre os mesmos, sobretudo para aqueles que não dominavam as tecnológicas.

Bocher (1999) adverte para algumas situações negativas da gestão das novas tecnologias. Devido ao fato de algumas tecnologias ainda não estarem numa fase de maturidade, é imprescindível recursos humanos e financeiros específicos para a utilização destas tecnologias. Uma consequência das novas tecnologias é a reestruturação profunda da empresa, que deve ser acompanhada por uma forte componente pedagógica dos funcionários. Por fim, realçar a resistência das organizações face aos avanços tecnológicos. Este importante fato pode causar incómodo, pois altera os hábitos de trabalho e pode modificar profundamente a recomposição do poder dentro das organizações.

Estas forças exigem que os seus utilizadores, estejam sempre atentos aos novos desenvolvimentos tecnológicos. Isto porque a evolução tecnológica é muito acelerada e aquilo que é inovador hoje deixa de o ser amanhã (Donnelly et al, 2000). Caso o processo de informatização seja mal definido ou pouco adaptado, este pode acelerar o aparecimento de problemas e lacunas no seio da empresa (Bocher,1999).

Sousa (1997) considera como desvantagem a resistência geral à mudança por parte dos trabalhadores com alguma dificuldade de adaptação às TIC, como por exemplo a idade ou a formação e, até, insegurança psicológica. Outra desvantagem encontrada pelo autor é o desemprego estrutural.

Em síntese, as desvantagens das TIC tocaram o alarme dos gestores face aos problemas sociais que as mesmas causavam. Era impossível manter o mesmo modelo de gestão com o aparecimento destas tecnologias. Assim, tal como a Globalização também as TIC trazem novos desafios às empresas. Drucker (1992) revela que as empresas estão agora a ser desenhadas à volta de um esqueleto, a informação. As novas tecnologias levam à reestruturação das regras de comunicação, de colaboração e de coordenação entre os trabalhadores (Bocher,1999).

Rascão (2012) considera que chegou a hora de redesenhar a gestão das organizações contemplando agora o uso da informação e das TIC, sendo que as empresas, principalmente as grandes, terão poucas alternativas de *fugir* desta atualização baseada na informação.

A alteração estrutural da empresa é uma realidade, passando pela alteração dos métodos de trabalho existentes, pela criação de novos postos de trabalho específicos das tecnologias e pela alteração de conteúdos funcionais (Sousa,1997).

Concluindo, a reorganização da empresa é o principal passo para o sucesso do investimento tecnológico na mesma. Tal como Bocher (1999) referiu, se esta reorganização for mal elaborada acelerará repentinamente problemas já existentes e a criação de novos problemas na empresa.

Os gestores deparam-se com um desafio muito complicado face a modernização, que é convencer os trabalhadores de que as TIC não chegaram para lhes roubar os lugares, mas sim para complementam a sua ação e facilitam a sua elaboração. Também os gestores devem aprender com as TIC. Competência e conforto na utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação são duas exigências feitas aos gestores na atualidade (Keen,1991).

Também Rascão (2008:91) acrescenta que “o mundo é encarado, cada vez mais, como um campo de oportunidades, de negócio e de mercado, dado que com a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), está a revolucionar os conceitos da gestão, a postura dos gestores, a atuação das organizações e, sobretudo, o posicionamento dos mercados”.

## 1.2. Os gestores e a sua importância

Para se compreender a ação da gestão é imprescindível uma definição do seu maior executor, o gestor. Pela análise do capítulo anterior foi possível entender que os novos desafios da gestão afetaram conseqüentemente o gestor.

Somerville & Mroz (1998:81) referem que “os gestores encontram-se mal preparados e cada vez mais frustrados ao lidarem com as regras de um jogo em permanente mutação. Fazer gestão à velha maneira já não funciona, embora a nova maneira seja difícil de compreender e operacionalizar”. Mas, antes de se compreender de que forma os novos desafios vieram modificar ou não o trabalho do gestor, é preciso compreender qual o seu papel e de que forma a tomada de decisão afeta as suas ações.

### 1.2.1 Papel do Gestor

É fundamental compreender o conceito de gestão para se perceber qual o papel do gestor nas empresas.

Para Sousa (1990:32) “gerir é o processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objetivos organizacionais usando eficientemente os recursos escassos num contexto de mudança”. Donnelly et al (2000) consideram a gestão como um processo, levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das atividades de outra pessoa, com o objetivo de alcançar resultados que não seriam possíveis pela ação isolada de uma pessoa. Teixeira (1998) afirma que a gestão é um processo onde se consegue obter resultados (bens ou serviços), através do esforço de outro.

Em síntese, a gestão é um processo utilizado por pessoas de forma a atingir os objetivos delineados nas organizações. Estas pessoas que utilizam o processo da gestão são denominadas gestores. Mas para gerir não basta dominar o processo da gestão. Drucker (1999) considera que a função do gestor é orientar os recursos e os esforços da empresa para a procura de oportunidades economicamente significativas. Donnelly et al (2000:583) consideram que “os gestores são chamados para gerir trabalho, pessoas e operações. Espera-se que planeiem, organizem e controlem pessoas, grupos e

organizações. Que motivem pessoas e grupos, que sejam líderes e que sintam, reconheçam e promovam mudanças. Que utilizem a informação para tomar decisões que afetam direta ou indiretamente a eficácia da produção e das operações”.

Assim, a função do gestor prende-se naturalmente com os objetivos da gestão, que são procurar rentabilizar os recursos de forma a atingir ou superar os resultados planeados. A ideia comum que existe do gestor é naturalmente a de um líder. Aquele que é responsável, aquele que planeia e faz cumprir os objetivos delineados pela gestão. Mas o papel de líder é apenas um dos muitos papéis/ funções que o gestor assume numa empresa.

Mintzberg (1971) enumera dez papéis diferentes que os gestores assumem na gestão das suas organizações. Devido às suas similaridades o autor agrupa-os em três categorias de comportamentos de gestão que são: os comportamentos interpessoais, comportamentos informativos e comportamentos decisórios.

Sobre os comportamentos interpessoais, que se referem essencialmente às relações humanas cultivadas pelos gestores, pela sua autoridade e pelo seu *status*, destacam-se os seguintes comportamentos:

- Representante – O gestor desempenha o papel de representante da sua organização, não apenas ao nível legal através da assinatura de documentos legais, mas também ao nível social, através da arte de receber e socializar com visitantes e convidados;
- Líder – A liderança é o papel mais reconhecido do gestor. Através deste papel o gestor é responsável pela motivação e incentivo dos subordinados. Tal como outros papéis, também o de líder pode ser variável consoante a situação. Por exemplo, quando um gestor está a motivar um subordinado, ou interferir no seu trabalho, ou exigir respostas, o gestor está a assumir o papel de líder;
- Elo de Ligação – O gestor cria, mantém e desenvolve redes exteriores de contactos e informadores, que lhe fornecem favores e informações.

Sobre os comportamentos informativos, que se referem essencialmente ao movimento da informação utilizada pelo gestor, destacam-se os seguintes comportamentos:

- Monitor – O gestor desempenha este papel através da procura e receção de informação com o propósito de aumentar o seu conhecimento da organização e

do respetivo meio envolvente. O gestor pode não saber tudo o que um técnico especializado daquela área sabe, mas deve saber um pouco de cada área da empresa, para assim a conseguir conhecer e compreender. Esta procura pode ser feita através de relatórios, contactos pessoais e também por jornais e outras fontes de informação;

- Disseminador – O gestor assume o papel de disseminador e transmissor de informação que obtém junto dos trabalhadores e de fontes exteriores, aos membros da organização. Essa informação é disseminada e transmitida em reuniões, telefonemas, notas, entre outros;
- Porta-voz – O gestor interpreta o papel de veículo de informação para o exterior da organização. O mesmo informa *stakeholders* ou interessados na empresa sobre a performance da empresa, os seus planos, as suas políticas, as suas ações, os seus resultados, etc. É, assim, expetável que o gestor seja um especialista da sua empresa aos olhos dos investidores.

Sobre os comportamentos decisórios, a autoridade legal do gestor exige que o próprio assuma a responsabilidade pelas ações importantes da empresa. Depreende-se, assim, que estes comportamentos são essenciais à tomada de decisão e interligação da mesma, processo que pode ser chamado de planeamento de estratégia. Evidencia-se:

- Empreendedor – O gestor assume o papel de visionário na preparação da organização para a mudança. Estas mudanças podem ser compra de novo equipamento, reestruturação da organização da empresa, entre outros. Procura, também, oportunidades e problemas dentro da organização e no seu meio envolvente, que o façam iniciar este papel;
- Gestor de Turbulência – Enquanto o papel de empreendedor é voluntário, o de gestor de turbulência é um papel que obriga o gestor a implementar as correções que são necessárias. Existem muitos distúrbios na empresa e cabe ao gestor a tomada de medidas corretivas, para que a situação seja resolvida;
- Afetador de recursos – O gestor mantém a autoridade sobre o planeamento da empresa ao controlar a distribuição dos recursos. Ao decidir que recursos calham a cada secção da empresa, o gestor dirige o percurso da mesma. É possível ser feito de três diferentes maneiras. A primeira o gestor determina o seu calendário, conseguindo desta forma alocar os seus melhores recursos no local correto e

determinar quais são as prioridades organizacionais. A segunda, ao desenhar a estrutura organizacional da empresa o gestor consegue programar o trabalho dos seus trabalhadores, planeando o que têm de ser feito e por quem. A terceira, o gestor mantém o controlo sobre a distribuição dos recursos, requerendo que todas as decisões significativas sobre os mesmos sejam autorizadas por ele próprio antes de serem implementadas;

- Negociador – o gestor tem de participar nas sessões importantes de negociação pois ele é a autoridade legal da organização, o seu porta-voz e o seu afetador de recursos. A negociação tem o propósito de trocar recursos no momento, por outros, quer sejam financeiros ou materiais.

Concluindo, Mintzberg (1971) considera que estes dez papéis do gestor representam uma grande responsabilidade. Não só têm de representar, como ser um elo de ligação entre todos os elementos da empresa, manter a estabilidade dentro da empresa, entre muitos outros.

Em síntese, é fundamental que o gestor saiba o seu papel dentro da organização. As suas funções e os seus papéis são o que caracterizam a sua ação na empresa.

O gestor é alguém que assume um papel de responsabilidade numa empresa. Normalmente o seu papel está associado ao negócio, ao lucro, à empresa, à responsabilidade e à visão. Procurar oportunidades de negócio e rentabilizar o negócio da empresa são duas características fundamentais do gestor (Pereira, 2001).

Sousa (1990), por sua vez, considera que o papel do gestor deve ser encarado em duas perspetivas: na relação com o exterior e na relação com o sistema interno.

Na relação com o exterior o autor refere que o gestor é o representante da empresa em todas as suas relações com o exterior. Cabe ao gestor, enquanto decisor, o estabelecimento das relações negociais com todas as entidades dos mercados onde a empresa está presente, em especial com os *stakeholders*.

Na relação com o sistema interno, o autor refere que o gestor é o elo de ligação dentro da empresa. Como tal, a liderança é um papel crucial do gestor.

Para Sousa (1990) o gestor, que é o elemento aglutinador da empresa internamente e o seu representante e imagem externa, tem como papel definir a estratégia para atingir os objetivos da empresa.

Em síntese, o gestor tem de ser definitivamente uma pessoa responsável e um exemplo a seguir pelos seus colegas e subordinados (*role model*). A sua imagem como líder e representante deve ser respeitada. A sua mensagem tem de ser compreendida por todos. As suas decisões têm de ter o impacto esperado. Também o meio empresarial afeta as funções e os papéis do gestor. Almeida (1994:19) descreve através da proposta de Pavitt o seguinte modelo: “- podemos identificar quatro tipos diferenciados de empresas cujas características específicas resultam não só da sua ligação ao mercado mas também das fontes de informação tecnológica dominantes:

- Empresas dominadas pelos fornecedores;
- Empresas de produção intensiva em escala;
- Empresas fornecedoras especializadas;
- Empresas baseadas na ciência.

O interesse desta tipologia reside no facto de remeter não só para estádios de desenvolvimento competitivo diferenciados mas também por pressupor modos específicos de relacionamento com o meio e de autonomia estratégica”.

Em síntese, o autor evidencia, através dos diferenciados tipos de empresa, que se pode esperar um desenvolvimento competitivo e um relacionamento com o meio diferentes, o que também influencia a ação do gestor. Mas aquilo que se conhecia tradicionalmente do gestor está a mudar de dia para dia.

Ferreira (1993) considera que os gestores têm de possuir melhor qualificação e profissionalismo para agirem num mundo cada vez mais complexo e técnico. Assim, é hoje exigido conhecimentos e técnicas de gestão mais sofisticados que outrora, para a gestão da empresa para o cumprimento dos seus objetivos e para a realização de tarefas variadas.

Wilson (1993) afirma que hoje existe um novo estilo de gestor. Um gestor que delega autoridade e responsabilidade aos seus funcionários, o qual substituiu o velho modelo de gestor policiador, controlador e autoritário. As diferenças face ao passado são notórias, sendo que na atualidade um gestor não se limita a ser um líder e um

orientador, é também um executor, tendo formação e treino para as mais variadas tarefas (Costa, 2013).

Um gestor na atualidade é alguém que coordena o trabalho dos outros para que os objetivos da organização sejam atingidos (Costa, 2013). Drucker (1995) considera que a mudança fundamental no papel do gestor nos dias de hoje é gerir em situações em que não detêm uma autoridade de comando, em que não controlam nem são controlados.

Em síntese, os novos desafios da gestão exigiram não só uma reestruturação nas organizações, mas também na gestão e nos gestores. A ideia que o gestor existe exclusivamente para mandar perdeu adeptos, sendo agora o gestor visto como um género de coordenador do trabalho em equipa, tendo também a sua quota-parte de trabalho. Estas mudanças exigem que o gestor participe agora com mais responsabilidades do que as que tinha no passado. É também fundamental que o gestor tenha uma elevada capacidade de previsão.

Como refere Bocher (1999:172), “um dos principais papéis do gestor é, ao mesmo tempo que gere o presente, preparar o futuro antecipando as evoluções do seu ambiente”. Antecipar as mudanças do futuro é agora um dos papéis fundamentais do gestor. Um dos exemplos mais críticos são as TIC. Uma das grandes desvantagens destas tecnologias é a necessidade de estar sempre atento a novas alterações e inovações, pois as tecnologias passam rapidamente de atuais a obsoletas (Donnelly et al, 2000).

Através da análise efectuada, é possível dizer que o papel do gestor sofreu várias alterações derivadas dos novos desafios das empresas e das mudanças na gestão. Não só o gestor passou a ter um papel mais informal no que toca à liderança, como as suas responsabilidades cresceram face à preparação e antecipação de fatores que podem modificar a organização e a sua tomada de decisão. Mas para essa tarefa o gestor tem agora uma importante ajuda, a informação rápida e concisa.

## 1.2.2 O Papel da Informação na Tomada de Decisão

Aquando da análise da revolução das TIC como um dos novos desafios da gestão, foi possível compreender que a informação se tornou vital para os gestores. A rapidez com que o gestor a obtém, a forma como a pode utilizar, faz com que a informação seja agora o recurso mais importante numa das tarefas fundamentais do gestor, a tomada de decisão.

Para Costa (2013:111) “a necessidade de tomar decisões por parte dos gestores, está presente ao longo de todo processo de gestão”. Rascão (2008:230) considera que “os gestores apoiam-se na informação para tomar decisões e resolver problemas ou desenvolver uma tarefa”. Os autores complementam-se na importância que atribuem à tomada de decisão no papel do gestor. Rascão (2008) considera, assim, fundamental a informação para esta e outras tarefas do gestor.

Donnelly et al (2000) dedicam um capítulo da sua obra para abordar a temática da informação na tomada de decisão. Para os autores, à medida que aumenta a complexidade de uma organização, mais dependentes os gestores ficam do processamento da informação interna e externa. Assim, os autores consideram que quanto melhor for a informação, melhor é a decisão resultante, pois contribui para a diminuição do risco e da incerteza na tomada de decisão. Igualmente, deve o gestor converter a informação em ação, através da tomada de decisão.

Santos (2008) considera que os gestores processam sistematicamente e cuidadosamente a informação antes da tomada de decisão. Um dos principais papéis do gestor é a tomada de decisão. Com o desenvolvimento das TIC, também a tomada de decisão sofreu alterações. A informação e a velocidade a que ela chega é agora um dos fatores presentes na tomada de decisão. Os gestores devem aceitar o fato de que as informações passaram a ser um recurso do escritório nas suas mãos (Heller, 1993).

Drucker (1999) revela que só agora se está a começar a compreender como usar a informação como ferramenta, e que esta tem sido ou subestimada ou sobrestimada pelos gestores.

Heller (1993) levanta uma questão sobre a informação e a tomada de decisão. Por mais eficaz que seja o sistema de informação da empresa, só os gestores é que sabem a informação que precisam para tomar decisões eficazes.

Em conclusão, não basta existir sistemas de informação rápidos e com muita capacidade, devendo ao mesmo tempo existir uma análise da informação por parte do gestor, para determinar que informação é realmente importante para a sua tomada de decisão. Também o excesso de informação é uma preocupação para os gestores.

O excesso de informação é um problema para o gestor, pois tem de decidir a utilidade da informação que se encontra na sua secretária. Este excesso de informação inútil leva à má gestão da informação (Donnelly et al, 2000). Wilson (1993) admite que o excesso de informação é prejudicial ao trabalho do gestor, pois caso seja mal interpretada pode afetar um conjunto de tarefas do gestor e da sua equipa.

Concluindo, a informação é seguramente o grande motor para a tomada de decisão. Os gestores baseiam-se na informação que têm para tomar decisões ou executar as suas tarefas. Nas alterações do papel do gestor também a informação influenciou, permitindo uma atualização dos conhecimentos e das ferramentas do gestor. A preocupação de muitos autores é efetivamente o excesso de informação. O gestor deve analisar a informação, de forma a decidir o que lhe é útil para a tomada de decisão, como também tem que garantir que a informação esteja bem organizada, para que não crie excessos ou seja mal interpretada por outros elementos da empresa. Pode mesmo, concluir-se que a gestão da informação passou a ser também um dos papéis do gestor.

### 1.3. Competências do Gestor

Muito já foi referido sobre o papel do gestor e a sua ação dentro das organizações/empresas. Mas, o seu papel não pode ser desempenhado sem o recurso às competências e à compressão das mesmas.

### 1.3.1 Conceito de Competência

É fundamental compreender qual a definição de competência antes de se analisar as competências que um gestor deve ter. Na realidade definir o conceito de competência não é uma tarefa fácil. Suleman (2007) afirma que a definição de competência é uma tarefa tanto mais difícil quanto não existe um consenso entre os autores.

Para Cascão (2004), a controvérsia em torno da noção de competência, apesar de se encontrar numa fase mais madura na atualidade, está longe de estar acabada. A principal causa desta realidade deve-se essencialmente a uma grande diversidade de abordagens que procuram utilizar a definição de competência consoante os objetivos e interesses próprios e contextuais.

Em síntese, para compreender o que os autores anteriormente mencionados descrevem sobre a falta de consenso é imprescindível reunir algumas definições de competência.

Gilbert & Parlier (cit in Suleman, 2000:85), designam competência como “um conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos, estruturados em função de um objetivo numa determinada situação”.

Spencer & Spencer (1993) definem competência como uma característica subjacente de um indivíduo que é ocasionalmente relacionada com a performance de um trabalho ou situação.

Mulder (2007) define competência como a capacidade geral de um indivíduo desempenhar uma atividade, uma tarefa ou a resolução de problemas.

Também Parente (2008) define competência ao nível individual, como a capacidade para mobilizar um conjunto específico de recursos (saberes e atitudes), combinados de forma a atingir um determinado desempenho no contexto organizacional particular.

Suleman (2000), por sua vez, considera que uma das características centrais da competência é a capacidade de selecionar e combinar recursos para alcançar objetivos.

Para Zarifian (cit in Almeida & Rebelo, 2004: 67) “a competência corresponde à tomada de iniciativa e ao assumir de responsabilidade do indivíduo sobre os problemas

e os acontecimentos com os quais este se confronta no contexto das situações profissionais”.

Mandon (cit in Suleman, 2000: 84) define competência sobre o ponto de vista individual como “saber mobilizar seus conhecimentos, capacidades e qualidades para fazer face a um problema dado, ou conhecimentos e qualidades em ação”.

Em síntese, a tarefa de definir competência não é uma tarefa fácil, pois ainda não existe uma definição que reúna o consenso geral em torno da palavra. Como alguns autores referem, esta definição é muitas vezes modificada consoante a utilização dos autores (Suleman, 2000 e Cascão, 2004).

Compreende-se que os autores referenciados converjam num ponto. A competência é um conjunto de termos específicos que permitem perceber aquilo que o indivíduo deve possuir para alcançar os objetivos, quer pessoais, quer organizacionais. Divergem, claro, nos termos utilizados: características, capacidades, comportamentos, entre outros.

Cascão (2004), adianta que graças à pluralidade de definições inerentes ao conceito de competência é originada uma diversidade de termos que procuram contribuir para a sua definição. Estes termos foram sistematizados por Mirable (cit in Cascão, 2004), os quais são apresentados no seguinte quadro.

<b>Termos</b>	<b>Breve caracterização</b>
Capacidade (Ability)	Refere-se ao talento, capacidades intelectuais e cognitivas ou pensamento conceptual.
Comportamento (Behavior)	Refere-se a um conjunto de acções que, presumivelmente, podem ser observadas, ensinadas, aprendidas e avaliadas.
Âncoras comportamentais (Behavioral anchors)	São mais específicas do que os comportamentos; são construídas por níveis, em que a descrição de cada nível é mais complexa do que a anterior.
Crenças (Beliefs)	São ideias ou conceitos que as pessoas desenvolvem acerca de si próprios ou dos outros.
Características (Characteristics)	Refere-se aos traços ou características da personalidade
Agrupamento (Cluster)	São grupos de competências, habilidades ou comportamentos representativos de uma função ou grupo de funções.
Competência (Competency)	Pode-se referir ao conhecimento, habilidades, capacidades ou características associadas a elevado desempenho no trabalho.
Modelo de competências (Competency model)	Refere-se normalmente ao resultado do processo de identificação de competências.
Competências nucleares (Core competency)	Refere-se às capacidades mais fortes da organização, ou aquilo que ela melhor sabe fazer.
Frequência (Frequency)	Refere-se à frequência com que uma competência é utilizada num trabalho particular ou grupo de funções.
Análise do trabalho (Job analysis)	Processo de recolha de informação da competência, o que descreve em detalhe os critérios para um desempenho bem sucedido.
Perfil do trabalho (Job profil)	Conjunto de competências ou factores de sucesso para uma função ou grupo de funções.
Conhecimento (Knowledge)	Corpo de informação relevante para o desempenho de um trabalho, ou aquilo que as pessoas têm que saber para realizarem as suas tarefas.
Motivos (Motives)	É o que leva as pessoas a desejarem, a procurarem e a realizarem determinadas acções.
Proficiência (Proficiency)	Indica o quanto uma pessoa deve possuir uma competência particular para ser bem sucedida no seu trabalho. É o grau de domínio de uma competência ou área de conhecimento.
Habilidades (Skills)	Refere-se à demonstração de um talento ou saber fazer particular.
Factores de sucesso (Success factors)	Descrevem os conhecimentos, habilidades, comportamentos e características associadas a elevado desempenho. Este termo ajuda a evitar a confusão à volta do termo competência, na medida em que se relaciona com tudo o que está ligado a elevado desempenho. O termo competência também implica incompetência.
Valores (Values)	São avaliações e julgamentos internos acerca do que as pessoas consideram ser bom, positivo ou importante.
Avaliação 360°C (Feedback 360°C)	É a avaliação que pode passar por vários intervenientes(chefias, pares, clientes), em que o colaborador se avalia a si próprio.

**Tabela 1 - Principais termos relacionados com o conceito de competências ( Mirable, cit in Cascão, 2004)**

Em síntese, a utilização de tantos e diferentes termos pode ter vindo a dificultar o consenso em torno da definição de competência, pois os termos têm diferentes significados, o que significa que todos podem estar corretos nas suas propostas de definição de competência. Através da tabela 1 é possível analisar cada um dos termos que normalmente são utilizados para descrever competência. Os mais comuns são características, capacidades, conhecimentos e comportamentos. Depreende-se que a sua utilização na definição de competência seja pelo fato de dizerem respeito a componentes

humanas, como talentos ou traços. Assim, a competência pode ser considerada uma característica, uma capacidade, um comportamento ou um conhecimento que existe, com o propósito de dotar o ser humano de recursos para a realização de uma tarefa ou alcançar de um objetivo. Sendo uma questão cada vez mais discutida, nem todos conseguem perceber a sua importância.

Prahalad e Hamel (1990) consideram que a questão da construção das competências a nível global, é invisível para aqueles que deliberadamente não estão a procura delas.

É possível, também, compreender que a definição de competência está muitas vezes interligada com a função do indivíduo. Mas não é exclusivamente individual. Também as organizações se podem rever no conceito de competência. A competência deve ser vista como o indicador para determinar os níveis de performance dos indivíduos e das organizações, sendo indiferente se considerada individual ou coletivamente (Gomes, 1999).

Concluindo, compreende-se que as competências estejam muito interligadas com a performance (o comportamento) do indivíduo ou da organização/ empresa. Como tal, é fundamental compreender quais as competências que o gestor deve ter para que seja possível medir a sua performance, ainda que não seja esse o objetivo do presente estudo. Sendo que se pretende fazer uma análise às competências que o gestor deve dispor, a definição de competência deve ser estudada juntamente com a tipologia de competências que o gestor deve deter ou possuir.

### 1.3.2 Tipologia de Competências

Existem vários autores que propõem tipologias de competências. Pretende-se nesta fase analisar mais pormenorizadamente as competências individuais no contexto empresarial.

Para Parente (2008) existem dois tipos de competências. As competências transversais e as competências específicas. As competências transversais remetem para capacidades gerais, tais como capacidade de antecipação, de iniciativa, de cooperação, de usar informação, de comunicar e de trabalhar em equipa. São consideradas transversais na

medida que se trata de capacidades comuns, que garantem a adaptabilidade dos trabalhadores às reorganizações das empresas e dos empregos, tornando-se, assim, transferíveis entre profissões, setores ou empresas. Ainda Parente (2008:41), depois de descrever as competências transversais, refere que “a estas opõem-se as «competências específicas», as quais assumem traços diferenciados associados às profissões típicas de um sector de atividades económica, de um subsector ou de uma empresa”.

Gomes (1999) foca principalmente a mobilidade para descrever as competências transversais. Devido ao fato de existirem grandes mudanças no campo da gestão, como a descentralização geográfica, o funcionário deverá estar apto a realizar o seu trabalho através das competências transversais, em qualquer lugar do mundo. Assim, o autor identifica sete competências transversais:

- Recolher, analisar e organizar informação;
- Comunicar ideias e informação;
- Planear e organizar atividades;
- Resolver problemas;
- Usar técnicas e elementos matemáticos;
- Usar tecnologias;
- Trabalhar com os outros e/ou em equipa.

Rey (cit in Suleman, 2000) considera que existem duas características principais nas competências transversais: a transversalidade e a transferibilidade. São consideradas transversais, pois estão isentas de especificidades profissionais ou situacionais. São transferíveis pois são adquiridas no âmbito de uma atividade, mas passíveis de ser exercidas espontaneamente num domínio diferente.

Compreende-se, pelas descrições dos autores, que as competências transversais são, essencialmente, competências que o indivíduo adquire de uma forma geral e que podem ser usadas em diferentes contextos. Com a evolução do conceito de competências outras abordagens sobre as tipologias têm aparecido.

As competências-chave são definidas por Suleman (2000:94) como um “conjunto de conhecimentos e capacidades que deve ser detido por qualquer indivíduo para entrar e/ou manter-se no mercado de trabalho, ou seja, para o exercício qualificado de qualquer profissão”.

Suleman (2000) reconhece, sobre as competências-chave, que estas devem ser transversais na medida que não estão relacionadas com contextos ou profissões particulares. Transferíveis pois garantem aos indivíduos a capacidade de adaptação e reação face a situações imprevistas, devendo ser adquiridas através de conteúdos disciplinares, metodologias de formação e modelos de organização de trabalho qualificante. Devem ainda ser reinterpretáveis em função dos contextos e das profissões ou empregos, e, por fim, devem ser dinâmicas e evolutivas, pois devem integrar elementos relacionados com a evolução provável do contexto.

Lopes (2000) define dois tipos de competências. As competências-chave e as competências estratégicas/específicas. As competências-chave são caracterizadas como as competências de base para a adaptabilidade dos trabalhadores à evolução tecnológica. Mais pormenorizadamente, são as competências de base, transferíveis e independentes do processo produtivo, que permitem a permanente adaptação dos trabalhadores às mudanças que têm ocorrido na sociedade e na empresa.

As competências estratégicas/específicas são caracterizadas como as competências profissionais específicas e essenciais para um determinado setor de atividade. Mais detalhadamente, estas competências estão associadas às profissões-chave, específicas em cada setor e destacam-se pois cada empresa detém um conjunto de competências estratégicas distintivas de forma a usá-las para a sua competitividade (Lopes, 2000).

Sobre esta perspetiva, identificam-se dois tipos de competência. As competências-chave, que são definidas pelas autoras como as competências necessárias para o indivíduo entrar e se manter no mercado de trabalho, e as competências específicas ou estratégicas que são definidas pelas autoras como sendo as competências essenciais para um trabalho específico do indivíduo. Concluindo, sobre a importância dos três modelos aqui estudados (as competências transversais, competências-chave e competências específicas/estratégicas), é necessário compreender que qualquer indivíduo deve possuir os três tipos de competências se deseja ter sucesso no mundo do trabalho. Cada uma delas tem especificidades necessárias para o exercício profissional de um gestor.

### 1.3.3 Perfil de Competências do Gestor

O último aspecto que se abordará no âmbito das competências é compreender como os autores que discutem a função de gestor definem as competências necessárias para estes profissionais.

Neste âmbito, Santos (2008:40) refere que “a multiplicidade, complexidade e exigência das funções de gestão, bem como dos papéis, atividades e tarefas que os gestores devem desempenhar, resulta clara a necessidade de estes possuírem, em maior ou menor grau, um conjunto de capacidades, habilidades e competências, susceptíveis de assegurar a sua realização com êxito”.

Como foi referido anteriormente, o gestor precisa de um conjunto de recursos para desempenhar a sua função. Neste caso, Santos (2008) considera o fato de o gestor ter de possuir um conjunto de capacidades, habilidades e competências se deseja realizar as suas funções com sucesso.

Quando se fala de competências na gestão é imprescindível analisar o modelo de competências desenvolvido por Katz, em 1955. O artigo em que o autor publicou o seu modelo tornou-se de tal modo uma referência que, em 1974, foi republicado. Assim, Katz (1974) identifica três tipos de competências necessárias para o sucesso do gestor, que são as competências técnicas, humanas e conceptuais. Estas competências apesar de interligadas devem ser analisadas separadamente para se compreender a especificidade de cada uma delas.

Começando pelas competências técnicas, Katz (1974) caracteriza-as como competências que implicam um entendimento e uma proficiência num tipo de atividade específico, particularmente envolvendo métodos, processos, procedimentos ou técnicas. Mais especificamente, as competências técnicas envolvem a necessidade de domínio de conhecimentos especializados, capacidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso de ferramentas e técnicas específicas por parte do gestor. Dos três tipos de competências, as competências técnicas são as mais conhecidas, por serem as mais concretas e também por ser o requisito mais comum na maior parte das profissões.

Peterson e Fleet (2004) acrescentam, ainda, que através das competências técnicas os gestores estão aptos para formar, direcionar e avaliar os trabalhadores nas suas tarefas específicas.

Relativamente às competências humanas, Katz (1974) caracteriza-as como a capacidade fundamental do gestor para se relacionar e trabalhar com pessoas, quer individualmente, quer em grupo. Ao contrário das competências técnicas que são orientadas para “coisas” (processos ou objetos físicos), as competências humanas são orientadas para o trabalho com pessoas. Através destas competências o gestor compreende o seu lugar dentro da organização face ao seu chefe, subordinados ou colegas e, conseqüentemente, como se comportar face às diferentes posições.

Estas competências são fundamentais, pois só através delas é possível ao gestor comunicar, liderar, motivar, entusiasmar e gerar a confiança necessária aos subordinados. É esperado que um gestor com estas competências crie uma atmosfera de aproximação com os subordinados e que estes se sintam à vontade para expressar as suas preocupações sem receio de censura ou ridicularização, que sejam encorajados a participar no planeamento e noutras ações em que se possam sentir integrados. A sensibilidade para questões humanas descreve resumidamente a característica fundamental das competências humanas. Katz (1974), adverte para uma característica constante no que diz respeito às competências humanas. Estas têm de ser naturais no gestor, continuamente, visto que envolvem situações de sensibilidade, não só em tomadas de decisão, mas também no comportamento diário do indivíduo.

Por fim, as competências conceptuais são caracterizadas por Katz (1974) fundamentalmente para que os gestores tenham a capacidade de pensar e conceptualizar situações abstratas e, através delas, desenvolver com sucesso as suas funções. Estas competências são fundamentais para que o gestor possua a capacidade de visualizar a organização como um todo e antecipar alterações do meio envolvente, assegurando a adaptação da organização a essas mudanças. O sucesso na tomada de decisão de qualquer gestor depende das competências conceptuais que o mesmo possui. Sendo, assim, possível concluir que estas não são comparáveis entre gestores. O autor acrescenta que na prática as competências do gestor estão tão interligadas que é complicado diferenciar onde uma acaba e onde outra começa.

Concluindo, Katz (1974) considera que um gestor necessita de competências técnicas suficientes para realizar tarefas específicas pela qual é responsável, competências humanas suficientes para trabalhar com outros, ser um membro de equipa eficiente e conseguir criar laços cooperativos dentro de equipa que lidera; e, por fim, competências concetuais suficientes, para notar as interligações de vários fatores à sua volta, com o intuito de tomar medidas que permitam o melhor para a organização.

Peterson e Fleet (2004) publicaram um artigo em que exploram o legado de Katz (1974) e as atualizações das competências do gestor. Nesse artigo é possível constatar que, mesmo passados 50 anos da primeira edição do artigo de Katz (1974), este ainda se mantém atual e um dos mais referenciados artigos para a discussão das competências do gestor. Peterson e Fleet consideram que as organizações devem procurar compreender se os seus gestores possuem competências na área da gestão, pois só através delas os gestores executam as suas funções de forma efetiva. Isto porque, de acordo com outros autores (Peterson e Fleet, 2004), alguns gestores são frequentemente indivíduos que possuem competências técnicas e que através delas realizam um trabalho competente o suficiente para serem promovidos a gestores.

Assim, Peterson e Fleet (2004) consideram que, apesar de estes indivíduos terem um bom desempenho graças às suas competências técnicas, estes podem não ter as restantes competências de gestão necessárias para executar a sua função como gestores. Isto porque, as competências técnicas providenciam conhecimento em tarefas especializadas e enquanto competências de gestão providenciam especialização em tarefas de gestão.

Ainda sobre o modelo de Katz, Analoui et al (2000) realizam um estudo sobre a identificação de conjuntos de competências do gestor para aumentar a sua eficácia e eficiência. Nas conclusões os autores destacam que competências relacionadas com pessoas são consideradas a categoria mais importante para o aumento da eficácia e eficiência dos gestores.

Em síntese, o modelo tradicional de competências descrito por Katz (1974) é ainda uma referência de pesquisa para vários investigadores que procuram compreender as competências do gestor. Analoui et al (2000) também discute o fato de as competências humanas serem a chave para melhorar a performance do gestor. Peterson e Fleet (2004) contribuem para o debate com a conclusão de que para se ser um bom gestor não basta

deter competências técnicas. Outros autores contribuem também para a discussão das competências do gestor.

Le Goff (1996) considera que a gestão requer competências diretamente operacionais na resolução de problemas práticos da organização e do enquadramento dos indivíduos no trabalho. Para o autor os gestores devem deter dois tipos de capacidades: as capacidades de análise e síntese e as capacidades de comunicação e argumentação. As capacidades de análise e síntese são compostas essencialmente pela necessidade de reação do gestor face aos problemas encontrados, onde se inclui a capacidade de analisar, organizar e planificar no menor tempo possível. As capacidades de expressão e argumentação são compostas essencialmente pela necessidade constante de comunicação entre os gestores e os que os rodeiam, onde se inclui a capacidade de dialogar, negociar, mobilizar competências diversas e estar em contacto com diversos serviços ou sectores.

Costa (2013), que também define as competências do gestor com base na proposta de Katz (1974), considera que outras competências foram assumindo importância ao longo do tempo e são agora exigidas aos gestores. A autora realça as competências de gestão do capital humano, da mudança, do processo de tomada de decisão, da estratégia, da inovação, da logística e da tecnologia.

As competências descritas por Le Goff (1996) e por Costa (2013) vão ao encontro do modelo de Katz (1974) acrescentando pequenas evoluções subdividindo em mais categorias de competências ou acrescentando mais capacidades dentro da mesma categoria.

Como tem vindo a ser possível demonstrar ao longo do presente estudo, é cada vez mais exigente a função do gestor. Não só deve possuir competências para realizar a sua função, como tem de se manter sempre atualizado sobre as mudanças. A este respeito, Van der Klink et al (2007) consideram que o trabalho na atualidade caracteriza-se pela crescente imprevisibilidade do futuro e pela incerteza que está associada às competências relevantes.

Concluindo, a importância das competências são tema incerto nas mudanças da gestão e das empresas. Assim, espera-se que a constante necessidade de atualização das funções do gestor e dos seus papéis e a imprevisibilidade do futuro levem a uma cada vez mais

importante discussão das competências do gestor e do seu desempenho nas organizações/ empresas.

## 2. Objetivos e metodologia de investigação

Pretende-se com este capítulo dar a conhecer os objetivos do presente estudo, a sua construção e as escolhas metodológicas adoptadas. Através da leitura da metodologia, técnicas de recolha e de tratamento de dados, é possível compreender a forma como foram aplicadas as escolhas metodológicas para o desenvolvimento e concretização deste estudo. O último capítulo é dedicado à caracterização sociográfica dos entrevistados que participaram no estudo, tendo em consideração as definições metodológicas previamente definidas.

### 2.1. Objetivos do estudo

O contexto das empresas e negócios deixou de existir como era conhecido no século passado. Desde os anos 80 que se vive uma verdadeira revolução no mundo empresarial. Tal como foi demonstrar nos capítulos anteriores, este facto deve-se sobretudo a dois grandes fatores com implicações sobre o perfil de competências dos gestores: a inovação tecnológica e a globalização económica.

Por isso, o objetivo geral desta dissertação é caracterizar o perfil de competências que um gestor deve ter na atualidade.

Para atingir o objetivo geral anteriormente enunciado foram identificados um conjunto de objetivos específicos, onde se destaca:

- Caracterizar os desafios com que se deparam as empresas no contexto atual;
- Caracterizar a atividade dos gestores;
- Identificar as principais dificuldades com que os gestores se deparam no seu dia-a-dia;
- Identificar as competências que o gestor deve possuir para desempenhar o seu papel;
- Compreender quais as competências necessárias para gerir as empresas face aos novos desafios com que se deparam.

## 2.2 Metodologia

O presente trabalho de investigação caracteriza-se metodologicamente por ser um estudo qualitativo, de natureza exploratória. Myers (2009:5) especifica que “os métodos de estudo qualitativo são concebidos para ajudar investigadores a compreender pessoas, o que elas transmitem e elaboram”. Compreende-se, pelas palavras de Myers, que os métodos do estudo qualitativo têm como principal objetivo ajudar na compreensão de pessoas, tanto nas suas ações como nas suas palavras. Atendendo a que se pretende compreender, ou seja, as competências do gestor, o estudo qualitativo é o mais indicado para a tarefa pretendida neste estudo.

Silverman (2000) considera que os métodos usados num estudo qualitativo providenciam uma perceção mais profunda sobre fenómenos sociais do que os métodos usados nos estudos quantitativos. Meyers (2009) considera que um dos benefícios principais do estudo qualitativo é permitir que se observe e que se compreenda o contexto em que se tomam certas decisões e posições. Assim, não existe um estudo melhor que o qualitativo para compreender as motivações das pessoas, as suas razões, as suas ações e o contexto das suas crenças e decisões.

Este estudo tem também uma natureza exploratória, pois este tipo de pesquisa permite compreender o objeto em causa no terreno, através do contacto com situações reais e atuais, utilizando a técnica de entrevista a pessoas que interagiram ou interagem com o objeto estudado. Este tipo de estudo envolve uma revisão bibliográfica antecedente sobre o objeto proposto em estudo (Reis, 2010).

Quivy e Campenhoudt (1988:109) consideram que “o trabalho exploratório tem como função alargar a perspectiva de análise, travar conhecimento com o pensamento de autores cujas investigações e reflexões podem inspirar as do investigador, revelar facetas do problema nas quais não teria certamente pensado por si próprio”.

Para Espírito Santo (2010) deve ser feita uma familiarização com o objeto de estudo, através de um aprofundamento teórico sobre o tema, de forma a procurar os objetivos específicos no decorrer da entrevista.

Em síntese, é imprescindível uma revisão bibliográfica ou um estudo aprofundado sobre a temática que se vai estudar, para que ajude na formulação e ou inspiração da investigação que se quer realizar.

### 2.3 Técnicas de Recolha de Dados

Para estudar quais as competências que um gestor deve ter para desempenhar o seu papel, será utilizada como técnica de recolha de dados a entrevista a seis gestores de empresas, de forma a compreender quais as competências que mobilizam na gestão da empresa já que, como refere Meyrs (2009), para se compreender o contexto em que as decisões são tomadas não existe forma melhor que falar com as pessoas que as tomaram.

Os objetivos da entrevista, são:

- Compreender qual a opinião dos entrevistados sobre os desafios que o mundo dos negócios se depara;
- Compreender quais as funções e os papéis que os entrevistados detêm;
- Compreender qual a opinião dos entrevistados sobre as competências necessárias que um gestor deve possuir;
- Compreender qual a opinião dos entrevistados sobre qual o papel do gestor.

Para conseguir cumprir os objetivos da entrevista foi criado um guião que se encontra no Apêndice 1, onde se pode observar as questões colocadas aos entrevistados.

Através das entrevistas espera-se conhecer experiências únicas ou histórias específicas dos entrevistados, conhecimentos que seriam impossíveis de obter através de inquéritos. Pretende-se, ainda, cruzar várias respostas e opiniões de forma a compreender como os entrevistados estão em sintonia ou em divergência sobre os mesmos temas na temática das competências do gestor (Stake,1995).

Segundo Reis (2010), existem vários tipos de estrutura de entrevistas. As entrevistas não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas. Devido às suas especificidades, a que será utilizada neste estudo será a entrevista semi-estruturada / semi-directiva.

Para Ghiglione & Matalon (1993) uma entrevista semi-diretiva é um género de entrevista utilizado para obter respostas sobre um ou mais temas. O entrevistado deve responder com palavras suas a uma questão geral que o entrevistador coloca. Caso o entrevistado não aborde algum dos subtemas expetáveis, deve o entrevistador insistir para obter uma resposta. Este tipo de entrevista é de carácter livre e normalmente ambígua. Para reduzir o grau de ambiguidade das respostas do entrevistado, o entrevistador deve interromper o sujeito de forma a procurar informações mais específicas nas suas respostas (Ghiglione & Matalon 1993).

A entrevista semi-diretiva não é inteiramente aberta nem encaminhada para um grande número de perguntas precisas. Normalmente, o entrevistador elabora um conjunto de perguntas guia, relativamente abertas, com o principal objetivo de obter informação que corresponda às expetativas do trabalho. Apesar de ter que seguir as perguntas guia, o entrevistador não deve seguir uma ordem específica e deve deixar o entrevistado falar o mais abertamente possível, com as suas palavras e com a ordem que ele deseje. O papel do entrevistador é encontrar uma maneira do entrevistado abordar os temas sobre os quais procura informação da forma mais natural possível, focando a entrevista sempre que o entrevistado esteja a “fugir” do tema pretendido (Pocinho, 2012).

Tratando-se de uma entrevista semi-estruturada, durante as entrevistas houve a necessidade de centrar os entrevistados nos objetivos da entrevista e, por isso, foram feitas outras questões mais específicas, ainda que sem expressão suficiente para serem descritas.

## 2.4 Técnicas de Tratamento de Dados

Sobre a análise de conteúdo das entrevistas, é de referir que a técnica de tratamento de dados de que irá suportar este estudo será a análise proposicional do discurso. Segundo Bardin (2011), este género de análise adequa-se especialmente ao material verbal produzido por entrevistas e é caracterizada como um tipo de análise de conteúdo com um objetivo inferencial, isto é, trabalhar com o significado dos enunciados.

Para Espirito Santo (2010:66), a análise de conteúdo é uma técnica existente na metodologia das ciências sociais e tem como objetivo “(...) a sistematização de

informação, de acordo com processos de codificação, categorização e inferência, permitindo um alcance analítico de natureza quantitativa e/ou inferencial, consoante os objetivos e técnicas de análise”.

Berelson (cit in Carmo e Ferreira, 2008:269) define análise de conteúdo como “uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objetivo a sua interpretação”. Segundo Carmo e Ferreira (2008), a análise de conteúdo é objetiva porque deve ser elaborada de acordo com determinadas regras e instruções, para que investigadores diferentes, trabalhando sobre o mesmo conteúdo, possam obter os mesmos resultados; é sistemática, pois a totalidade do conteúdo deve ser ordenado e integrado por dimensões previamente escolhidas, em função dos objetivos que o investigador pretende alcançar; e é quantitativa, pois é calculada a frequência dos elementos considerados significativos no estudo.

Sobre a análise proposicional do discurso, Guerra (2006) considera que o objetivo principal é explicitar a argumentação do entrevistado e reconstruir a sua imagem, desmontando a forma como o discurso se relaciona com os objetos e os fatos. Esse discurso é, assim, cortado em proposições que constituem unidades autónomas do texto.

As dimensões de análise utilizadas para a informação recolhida das entrevistas são:

- Percurso Escolar e Profissional dos Entrevistados;
- Desafios com que as empresas se deparam atualmente;
- Caracterização das funções de um Gestor;
- Caracterização do perfil de Competências do Gestor;
- Definição do papel do gestor.

Através do Apêndice 2 é possível consultar a informação completa que foi obtida nas entrevistas, sistematizada em tabelas, de forma a facilitar a sua leitura e compreensão.

## 2.5. Caracterização sociográfica dos entrevistados

Tendo em conta a abordagem metodológica escolhida, o uso da entrevista é fundamental para compreender qual a opinião dos entrevistados sobre um determinado tema deixando-os expressarem-se livremente, tendo em consideração as linhas orientadoras do estudo. Assim, foram escolhidos, tendo em conta a sua disponibilidade para participar no estudo, seis gestores de empresas do distrito de Setúbal, inseridos em diferentes sectores de atividade.

Na tabela 2, apresenta-se a caracterização sociodemográfica dos entrevistados, onde se destaca a apresentação de informações relevantes para a compreensão e conhecimento dos entrevistados. Na tabela que se segue é possível obter informações sobre a idade, sexo, habilitações literárias, anos de experiência profissional e, ainda, o tipo de experiência que o entrevistado possui.

Nome	Idade	Sexo	Habilitações literárias	Anos de Experiência	Tipo de Experiência
Entrevistado 1 (E1)	48 Anos	Masculino	12º Ano - Novas oportunidades	25 Anos	Mais que um tipo de Empresa
Entrevistado 2 (E2)	45 Anos	Feminino	Engenheira Industrial	24 Anos	Mais que um tipo de Empresa
Entrevistado 3 (E3)	29 Anos	Masculino	Licenciado em Gestão e Finanças	8 Anos	Mais que um tipo de sector
Entrevistado 4 (E4)	52 Anos	Masculino	12º Ano	34 Anos	Mais que um tipo de sector
Entrevistado 5 (E5)	45 Anos	Masculino	Engenheiro Mecânico	22 Anos	Mais que um tipo de Empresa
Entrevistado 6 (E6)	28 Anos	Masculino	Engenheiro Agrónomo	5 Anos	Mais que um tipo de Empresa

**Tabela 2 – Caracterização sociodemográfica dos entrevistados**

Sumariamente, analisando a caracterização sociodemográfica dos seis entrevistados, verifica-se que relativamente à idade se observa que os entrevistados se encontram entre os 28 e os 52 anos de idade. Face ao sexo, a maioria dos gestores/ entrevistados são do

sexo masculino, sendo que apenas um entrevistado é do sexo feminino. No que diz respeito às habilitações literárias, dos seis entrevistados, só dois possuem o 12º ano, sendo que os restantes (quatro entrevistados) possuem habilitações literárias de nível superior. Os entrevistados variam nos anos de experiência, sendo que se observa a existência de entrevistados com cinco anos e outros com trinta e quatro anos de experiência laboral, estando este facto relacionado com a idade dos entrevistados, ou seja, quanto mais novos os entrevistados são, menores são os seus anos de experiência profissional. Por último, observa-se que face ao tipo de experiência, todos os entrevistados têm experiência de trabalho em mais do que uma empresa.

No que diz respeito à próxima tabela (tabela 3), destaca-se que se apresenta sumariamente as empresas onde os entrevistados realizam o seu trabalho/ papel de gestor. Destaca-se a apresentação de informações relevantes sobre o setor da empresa, o tipo de empresa, a sua dimensão, o tipo de mercado e o tipo de cliente que recorre à empresa em análise.

Nome	Setor	Tipo de Empresa	Dimensão	Âmbito de Mercado	Tipo de Cliente
Entrevistado 1 (E1)	Floricultura	Nacional	PME	Local, Nacional e Internacional	Cliente Intermédio e Final
Entrevistado 2 (E2)	Lacticínios	Internacional	Grande empresa	Local, Nacional e Internacional	Cliente Final
Entrevistado 3 (E3)	Brinquedos científicos	Internacional	PME	Local, Nacional e Internacional	Cliente Final
Entrevistado 4 (E4)	Produtos Industriais	Nacional	PME	Local, Nacional e Internacional	Cliente Intermédio e Final
Entrevistado 5 (E5)	Cimentos	Internacional	Grande empresa	Local, Nacional e Internacional	Cliente Intermédio e Final
Entrevistado 6 (E6)	Agrícola	Nacional	PME	Local	Cliente Final

Tabela 3 – Caracterização sumária das Empresas

Analisando a tabela 3, verifica-se que relativamente ao setor da empresa, observa-se que os entrevistados são provenientes de diferentes setores, onde se destaca a floricultura, laticínios, brinquedos científicos, entre outros que se encontram expressos na tabela 3. Face ao tipo de empresa, observa-se a existência entre empresas nacionais (três) e internacionais (três). Contudo, observa-se ainda que destas seis empresas, quatro são PME's e duas são grandes empresas, sendo as grandes empresas de tipo internacional. Destaca-se, ainda, que das seis empresas, no que diz respeito ao âmbito de mercado, seis possuem um âmbito de mercado local, nacional e internacional, sendo que somente uma empresa é de âmbito de mercado local. Por último, face ao tipo de cliente das empresas em análise, três empresas têm um cliente intermédio e final e que as restantes três empresas apenas têm um cliente final.

### 3. Estudo Empírico

Este capítulo é dedicado à análise da informação das entrevistas que constituem este trabalho de investigação, dividido em cinco dimensões de análise. A informação foi categorizada para que se consiga realizar as conclusões do estudo adequadamente. Por cada dimensão é feito um resumo do que cada entrevistado refere sobre cada tema em análise e no final é feita uma conclusão geral através das suas palavras, tendo em conta o estudo teórico que suporta o presente estudo. É possível consultar a informação completa das entrevistas no Apêndice 2.

#### 3.1. Percurso Escolar e Profissional dos Entrevistados

O Entrevistado 1 esteve sempre ligado ao setor de atividade da sua empresa atual, o da floricultura. O seu progenitor desempenhava funções de responsável de fazenda numa empresa de referência no setor agrícola e floricultura e, em jovem, acompanhava-o nas suas funções, onde entre muitas atividades montava estufas, preparava terrenos e conduzia o trator. Foi assim que nasceu o seu gosto pela floricultura e agricultura. Quando o seu pai faleceu, o diretor da empresa para a qual o pai trabalhava propôs-lhe que desempenhasse as funções do pai, como responsável da fazenda. Mais tarde, o diretor desafiou-o a começar um novo projeto de floricultura na sua empresa, mas o nosso entrevistado recusou, achando estar no momento certo para começar o seu próprio negócio. Tendo herdado do pai um terreno de um hectare começou então o negócio no setor da floricultura, em 1996, juntamente com a esposa e três trabalhadores. Hoje, passados dezoito anos, tem produção em vinte e dois hectares, entre terrenos próprios e alugados, e conta com oitenta e cem trabalhadores de acordo com as necessidades sazonais.

O nosso entrevistado considera que as suas competências foram adquiridas ao longo do seu percurso profissional, pois as suas habilitações literárias são o 12º ano de escolaridade, o qual foi obtido através do processo de reconhecimento de competências efetuado no âmbito do Programa Novas Oportunidades. Considera, igualmente, que foi

um passo importante na sua vida ter podido finalizar o 12º ano, pois por motivos profissionais e pessoais nunca tinha tido a disponibilidade necessária para o finalizar.

A Entrevistada 2, tal como o entrevistado 1, esteve sempre ligada ao mesmo sector desde o início da sua carreira profissional. Começou-a quando ainda estava a finalizar o seu curso superior em Engenharia Industrial. Na primeira empresa permaneceu um ano, onde foi chefe de laboratório e acabou por acumular a chefia de produção na área de receção de leite e produção de manteiga. Passado este período de um ano, a nossa entrevistada mudou-se para outra empresa do mesmo sector em Castelo Branco, onde esteve cinco anos como responsável de laboratório. No percurso final nesta empresa, teve a oportunidade de implementar a certificação de qualidade no âmbito das normas ISO. Por motivos pessoais decidiu mudar-se para outra empresa do mesmo sector em 1997, onde permanece até aos dias de hoje. Nestes dezassete anos de permanência nesta empresa, doze deles foram passados na área de laboratório, qualidade e certificação. Por fim, há cinco anos atrás, foi promovida a diretora da fábrica, cargo que mantém atualmente. Considera ser uma pessoa da área da qualidade e não de produção, apesar de considerar que estão interligadas.

A entrevistada frequentou o bacharelato em Engenharia Industrial, enaltecendo o fato da escola possuir um laboratório experimental de indústria, o que dava alguma experiência prática aos alunos sobre o comportamento de alguns produtos. Finalizou mais tarde a licenciatura por vontade própria, não por necessidade profissional e, mais recentemente, fez uma pós-graduação em Higiene e Segurança no Trabalho, necessária para a certificação que fez nas empresas onde trabalhou e trabalha.

O Entrevistado 3 é um jovem empreendedor com pouca experiência profissional. Esteve quatro meses na banca de investimento e, por não achar cativante, decidiu pegar no seu projeto de final de curso, uma empresa de brinquedos científicos, pelo que aos vinte e um anos de idade construiu-a do zero. Foi fundada em 2008 e é, atualmente, uma marca de renome internacional e vencedor de vários prémios ligados ao empreendedorismo. Tem como habilitações académicas a Licenciatura em Gestão e Finanças pré-Bolonha.

O Entrevistado 4 começou por trabalhar numa empresa familiar, do pai e do irmão, na área da reciclagem. Lá se manteve até aos trinta e cinco anos, idade com que decidiu comprar a empresa que hoje gere e que lhe pertence. Empresa que ele recuperou,

desenvolveu e criou novas atividades. Tem como habilitações literárias o 12º ano de escolaridade.

O Entrevistado 5, tal como os entrevistados 1 e 2, estiveram sempre ligados ao mesmo setor, o dos Cimentos. Após finalizar o seu curso de licenciatura em Engenharia Mecânica, começou a trabalhar numa pequena empresa de um grande grupo do setor cimenteiro. Esteve dois anos e meio como responsável pela manutenção. Em 1995 decidiu procurar um novo desafio e, confrontado com várias propostas de trabalho, decidiu manter-se no mesmo grupo, mas numa empresa diferente. O período que medeia entre 1995 a 1997 é considerado como um período de grande em termos profissionais já que foi responsável pela manutenção da fábrica, criando planos, estudos, dando apoio técnico, entre outras funções. Em 1997 assumiu responsabilidades como Engenheiro de Processo, responsável pela parte da cozedura/fornos e foi integrado na direção da fábrica. Nos anos seguintes desempenhou funções como responsável da fabricação e em 2004 como diretor de fabricação. Em 2009 assumiu a direção da fábrica, onde ainda hoje trabalha e em 2012 assumiu, juntamente com um colega da parte comercial, a direção executiva das fábricas de cimento em Portugal.

O Entrevistado 6 começou a trabalhar em 2009 na empresa dos pais, empresa essa que hoje gere. Antes disso trabalhou como hospedeiro em empresas de organização de eventos e participou em eventos de representação de marcas. Em 2009 começou a trabalhar na empresa dos pais e em 2013, quando finalizou o curso de licenciatura em Engenharia Agrónoma, foi promovido a gestor da empresa.

Em síntese, os seis entrevistados diferem bastante no seu percurso profissional e académico. O primeiro ponto a destacar no percurso profissional e académico dos entrevistados, é o fato de quanto mais experiência adquiriam ao longo da sua vida, mais subiam na hierarquia das empresas onde trabalhavam, fato referindo pelos entrevistados 2 e 5. Estes entrevistados começaram a sua carreira em posições técnicas e de gestão intermédia e, demonstrando o seu valor, foram subindo de posição até chegarem à administração da fábrica ou empresa onde trabalham.

Outro ponto interessante da análise é que todos os entrevistados, há exceção do entrevistado 6, correram o risco de procurar algo diferente enquanto eram jovens. O entrevistado 1 aos 30 anos decidiu abrir o seu próprio negócio de floricultura, o entrevistado 2 decidiu mudar para outra empresa do mesmo setor aos 28 anos,

entrevistado 3 trabalhou apenas quatro meses na banca de investimento e depois decidiu criar a sua própria empresa, o entrevistado 4 decidiu comprar uma empresa já existente aos 35 anos e recupera-la e o entrevistado 5, aos 26 anos, quis procurar um novo desafio o que o levou à mudança de empresa dentro do mesmo grupo. Todos eles estavam convencidos que seria a altura certa para arriscar algo novo e sentiram a confiança e as condições materiais para o fazer.

Por fim, gostaríamos de destacar o fato de apenas um dos entrevistados (E3) possuir formação de base em gestão. Todos os outros entrevistados ou não têm curso superior (E1 e E4) ou são detentores de uma licenciatura na área da Engenharia (E2, o E5 e E6). Todos os entrevistados admitiram ter feito formação nas suas áreas de intervenção profissional ao longo do seu percurso, de forma a consolidar e aumentar os seus conhecimentos. Pode, assim, constatar-se que a atualização de conhecimentos é fundamental para o desenvolver da atividade do gestor, confirmando aquilo que Ferreira (1993) considerou sobre a exigência de conhecimentos e técnicas de gestão mais sofisticados que outrora.

### 3.2 Desafios com que as empresas de deparam

A análise dos desafios com que as empresas se deparam, na opinião dos entrevistados, vai ser dividida em três sub-dimensões: a globalização, a concorrência e outros desafios. Relativamente à globalização, a concorrência aparece como um fator comum a todos os entrevistados pelo que importa analisar essa informação. Por fim, vão ser analisados outros desafios relevantes para os gestores entrevistados os quais podem diferir tanto em função do sector de atividade como da dimensão da empresa.

A globalização é hoje um tema de discussão para qualquer gestor. As possibilidades e os desafios, tal como os problemas e as consequências, são fatores determinantes quando um gestor quer globalizar o seu negócio. A opinião dos entrevistados difere consoante o tipo de empresa onde se encontram.

Começando pelo entrevistado 1, este afirma que nos últimos anos, no sector da floricultura, as importações diminuíram e as exportações aumentaram. No caso das importações houve uma quebra de 20%. No caso das exportações houve um aumento de 10% em todo o setor. No caso da empresa que o nosso entrevistado gere, esta tem

exportado para mercados como a Espanha, Angola e a Holanda. No caso da Holanda, refere que ao mesmo tempo que exporta também importa deste país, dependendo da época do ano. O entrevistado admira o sistema montado pela Holanda no que toca à produção de flores, tendo plantações em outros países do mundo para responder aos efeitos sazonais da produção. É possível constatar que na empresa do nosso entrevistado procura-se tirar partido da globalização para melhorar o negócio. Apesar de não o ter dito especificamente, o facto de exportar parte da sua produção é prova que é importante a existência de mercados abertos.

A entrevistada 2 refere que o grande desafio ligado à globalização é a competição entre países. A empresa para qual trabalha como gestora de unidade de produção de produtos lácteos pertence a um grupo italiano do mesmo sector, que recentemente foi adquirido por um grupo francês também do mesmo sector. O que significa que a nossa entrevistada está habituada a ver a empresa não a nível nacional mas a nível internacional e que o processo de globalização está presente no seu dia-a-dia, sobretudo a nível concorrencial, que será explorado na próxima sub-dimensão de análise.

O entrevistado 3 considera que a globalização e a União Europeia são fatores importantes para a expansão da sua empresa a nível internacional, dando o exemplo da sua empresa que já possui um escritório em Madrid e outro em Londres, os quais foram relativamente fáceis de abrir. Refere, também, que a União Europeia apoia e permite a globalização e realça que a internet é um dos fatores mais relevantes para a globalização, pois a facilidade na chegada da informação permite que existam mais oportunidades e que seja mais rápido aborda-las.

Por fim, o entrevistado afirma que desde o primeiro dia que criou a empresa já estava a pensar na internacionalização e na utilização do processo globalização no seu negócio. Daí que tenha escolhido designação da sua empresa um nome em língua Inglesa.

O entrevistado 4 considera que a globalização tem pontos positivos e negativos e acrescenta que, na sua opinião, são mais os positivos que os negativos. A possibilidade de chegar a qualquer mercado, chegar diretamente aos fabricantes, a utilização de uma moeda comum em vários países, tudo isto acaba por facilitar a abertura dos mercados a nível global.

O entrevistado 5 considera que a globalização não teve um grande impacto na empresa, pois os materiais são fáceis de transportar e não há muitos entraves à entrada, o único problema são os elevados custos de transporte. Por isso, refere que a empresa que gere, só se tenha virado para o mercado externo quando se deu o colapso do sector no mercado interno. Neste momento, as exportações da empresa superam bastante o que é vendido no mercado interno. A fábrica principal do grupo cimenteiro tem a vantagem de possuir um porto mar que possibilita o atracar dos barcos e carregamento direto dos materiais. O entrevistado refere o fato de o mercado das exportações implicar responsabilidades diferentes, como a forte concorrência, os custos adicionais, a logística necessária para o transporte, o que faz com que as margens de lucro sejam mais reduzidas que as do mercado interno.

O entrevistado 5 considera ainda que existem correntes de pressão na Europa às empresas do setor cimenteiro, o que traz dificuldades acrescidas, e o que conduz a uma deslocalização das empresas ou de partes das empresas ou dos grupos para outros países, sendo a empresa do nosso entrevistado um desses casos já que adotou uma estratégia de internacionalização, por questões de mercado e por questões ligadas a restrições europeias.

Por fim, o entrevistado 6 considera que na área de atuação da sua empresa a globalização afeta principalmente os seus clientes, que são produtores agrícolas, e afeta-os ao ponto de terem menos dinheiro, pois os produtos que têm são vendidos a preços mais baixos, o que faz com que os serviços que consomem da sua empresa sejam menores. O nosso entrevistado faz referência a Espanha, como um país que vende os produtos agrícolas que Portugal também vende por metade do preço.

Em síntese, é possível constatar que a globalização é um tema que não passa despercebido a todos os entrevistados. Com mais ou menos envolvimento, os gestores sabem que têm de estar preparados para um mercado cada vez mais globalizado e para as responsabilidades e desafios que isso acarreta. Todos os entrevistados à exceção de um (E6) já tiveram ou têm ligações com o mercado externo. Contudo, uns (E3 e E4) consideram que a globalização tem mais aspetos positivos do que negativos. Enaltecem a facilidade de abrir filiais noutros países, negociar com uma moeda única, aceder diretamente a fabricantes de outros países, confirmando o que Sá (1999) considera positivo face ao fenómeno de globalização. Outros (E5) consideram que nos dias de

hoje é uma boa opção, para fugir de certas pressões, a abertura de fábricas e filiais noutros países. Outros ainda (E1), ao admirarem o sistema que a Holanda utiliza na plantação de flores, admitem que o ideal para o seu negócio seria encontrar também um país onde pudesse fazer novas plantações.

Alguns entrevistados referem (E2, E5 e E6) alguns aspetos negativos que a globalização traz consigo e que afetam os seus negócios. Referem (E2) que a competitividade entre países está a afetar as empresas e os grandes grupos económicos e consideram (E5) que a forte concorrência, os custos acrescidos e o transporte dos materiais são novos fatores a ter em conta para empresas que se querem globalizar, o que pode levantar graves problemas logísticos e comerciais, confirmando o principal problema da globalização descrito por Kovacs (2003), a intensificação da concorrência. Identificam (E5) também certas pressões globais que o seu setor sofre, o que o impede de ser mais produtivo, dado o aumento dos custos, confirmando aquilo que Rodrik (1997) refere sobre a existência de novas pressões sobre as empresas e os gestores. Por último, consideram (E6) que a globalização afeta o seu negócio por tirar poder de comprar aos seus clientes.

É possível constatar que dois dos entrevistados (E2 e E5), por gerirem empresas que estão integradas em grandes grupos económicos, têm uma perceção diferente deste fenómeno, pois estão constantemente a ser regulados por decisores internacionais e têm uma forte pressão do mercado global relativamente aos seus produtos, desde os custos à qualidade.

Dois dos entrevistados (E1 e E4), por gerirem empresas nacionais de que são proprietários, têm uma perceção diferente da globalização, vendo como vantagens pormenores que muito provavelmente os gestores de grandes grupos já não referem, como por exemplo: importar facilmente produtos de fabricantes externos, pagar com uma mesma moeda, entre outros.

Por fim, importa constatar que, de todos os entrevistados que são simultaneamente gestores e proprietários da empresa, apenas o entrevistado 3 tem a ambição de tornar o seu negócio internacional e utilizar o processo da globalização para chegar aos diferentes países. Este dado pode estar relacionado com o fato de ser o único licenciado em Gestão e Finanças e de estar inserido num sector de nicho com potencial de globalização.

A concorrência foi um dos temas abordados por todos os entrevistados, quando lhes foi perguntado sobre os principais desafios com que se confrontam no seu dia-a-dia de gestores. Todos eles diferem um pouco na definição e descrição da sua concorrência, mas não deixa de ser interessante o fato de todos a mencionarem espontaneamente, positivamente ou negativamente.

O entrevistado 1 considera que o seu maior concorrente é a falta de poder de compra dos seus clientes no mercado interno. Graças a esse fator considera-se obrigado a vender o seu produto a custo de produção e às vezes até abaixo do custo de produção. Considera que os seus colegas de setor, a sua concorrência direta, têm o mesmo problema e, por isso, não os considera uma ameaça.

A entrevistada 2 considera também o desafio macroeconómico da falta de recursos financeiros por parte do seu cliente o principal desafio concorrencial. Quanto aos concorrentes diretos, estes exigem que a empresa seja extremamente concorrencial, caso não o seja a empresa não sobrevive. O fato de Portugal ser um país pequeno cria ainda mais dificuldades, dada a complexidade do mercado dos lacticínios. Neste setor de lacticínios a empresa tem apenas um concorrente direto, que é a líder de mercado, o que exige um empenhamento diferente do que aquele que seria necessário se fosse ela o líder de mercado.

Outro desafio concorrencial que a nossa entrevistada refere são as *private label*, conhecidas em português como as marcas brancas. Ao comprarem o produto à sua empresa a um determinado preço e vendendo a terceiros a um preço mais baixo que o produto de marca, faz com que se crie um novo problema concorrencial que é ter de acompanhar o preço de um produto de marca branca produzido nas suas fábricas mas vendido por uma outra empresa.

O fato de estarmos perante uma empresa integrada num grupo internacional italiano que foi comprado recentemente por um grupo internacional francês, também implicou modificações na estrutura concorrencial. O novo grupo é um grupo com nome e credibilidade, mas por ter uma forte base industrial, é também extremamente exigente nos objetivos a alcançar por cada unidade fabril, delineando objetivos específicos a alcançar por cada uma. Resumindo, não só a nossa entrevistada tem de se preocupar a nível concorrencial com a crise económica dos seus clientes finais, como com as marcas

brancas bem com a necessidade de sobreviver face concorrência dentro do grupo a que pertence, através do cumprimento de objetivos de produção e de venda.

O entrevistado 3 considera que o mundo dos negócios é muito competitivo e é um mundo que premeia o mérito e o trabalho. A concorrência no seu setor já foi mais forte dentro do mercado interno. Por outro lado, a concorrência noutros países, como o Reino Unido e a Espanha, é muito forte. Considera que a concorrência é sempre desafiante, e é através dela que ganha motivação para que a sua empresa seja maior e melhor. O entrevistado considera que a concorrência é um dos fatores mais importantes no mercado, pois motiva-o a conseguir melhores produtos, melhores preços e melhor qualidade para o cliente, para que a sua empresa seja uma referência no setor.

Também o entrevistado 4 se refere à concorrência como algo de salutar, mesmo que na sua área não exista muita concorrência a nível local e regional. Realça que a concorrência a nível global fora do seu setor é muito complicada devido ao grau de competitividade, e adverte para o fato de as pequenas e médias empresas serem abafadas pelas grandes empresas nos mercados internacionais e, em alguns casos, até serem compradas por essas empresas.

O entrevistado 5 considera que as restrições que a União Europeia impõe no seu setor afetam o desempenho da sua empresa num mercado concorrencial. Dando o exemplo de fábricas e empresas no Norte de África, estas apesar de terem custos de deslocação mais elevados, conseguem apresentar preços muito baixos, criando uma guerra de preços no mercado. Afirma mesmo que o cliente final não é sensível a certo tipo de fatores, como se o produto foi feito com eficiência energética ou se respeitou os níveis de CO<sub>2</sub>. O cliente final apenas se preocupa com o preço, e nesse aspeto a sua empresa parte em desvantagem no preço, pois tem custos maiores de produção por cumprir as regras ambientais.

O entrevistado 6 considera que o grande desafio concorrencial da sua empresa é combater a concorrência desleal. Isto é, combater os concorrentes que não cumprem com as obrigações da segurança social e das finanças, da formação dos trabalhadores, de segurança no trabalho e de outros impostos e obrigações que afirma a sua empresa cumprir. Ao não cumprir essas regras e obrigações os concorrentes conseguem apresentar preços muito mais baixos que os seus. O entrevistado refere que os custos

ligados com estas obrigações são grande parte dos custos da empresa e concorrer contra concorrência desleal é muito complicado.

Em síntese, a concorrência sempre foi e sempre será um aspeto a ter em conta quando se gere uma empresa. Valorizando-a mais ou menos, todos os entrevistados identificam os seus concorrentes e de que forma se têm de ajustar às suas estratégias. Os entrevistados 3 e 4 são os únicos que falam positivamente da existência de concorrência e como isso os motiva a pensar em novas soluções para os seus produtos. Os entrevistados 1 e 2 referem que a falta de poder de compra é vista como uma concorrência ao seu negócio. Outros entrevistados (E2, E5 e E6) referem que existe uma concorrência desleal nos seus setores, como marcas brancas, empresas que não cumprem as restrições ambientais e, por fim, empresas que não cumprem a legislação laboral e as suas obrigações fiscais. Sobre a concorrência externa é perceptível nalguns entrevistados (E2 e E5) que, mesmo tendo uma grande concorrência interna a externa, é um fator muito preocupante em ambos. O entrevistado 3 afirma não ter grande concorrência interna, mas considera que a concorrência de outros países é fortíssima. Concluindo, é perceptível pelas palavras dos entrevistados que lidar com a concorrência faz parte do dia-a-dia do gestor e deve ser dada a devida atenção aos passos dados pelos concorrentes

No que respeita a outros desafios com que os gestores e empresários se deparavam nas suas empresas, é expectável que estes variem de empresa em empresa e de setor em setor.

No caso do entrevistado 1, este refere um fato preocupante, o de que no setor da floricultura é muito difícil encontrar pessoas qualificadas para trabalhar. Já contratou engenheiros para trabalhar no terreno, mas admite que passado algum tempo todos partem, deixando a sensação que os técnicos de hoje não querem “sujar as mãos”. Constata, também, que a burocracia é um desafio constante. Refere que perde mais tempo a tratar de burocracias do que a tratar de outras partes do seu negócio, o que se torna muito desgastante em certas alturas do ano. Por último, refere, ainda, que outro desafio no seu sector são as mudanças climáticas. Estas podem alterar drasticamente toda a sua produção. Admite que em noites de temporal, é complicado dormir devido ao medo de perder todo o esforço colocado na plantação.

O entrevistado 4 considera que o seu maior desafio é fazer com que a empresa sobreviva, que possa honrar os seus compromissos e continuar a aguentar todos projetos da empresa.

Para o entrevistado 5 outro grande desafio com que a sua empresa se depara é um desafio macroeconómico que tem afetado o poder de comprar do mercado local. Fazendo referência ao seu principal cliente, o mercado da construção, este tem vindo a abrandar desde há alguns anos, o estado já não faz obras públicas, os privados já não constroem casas, o que obrigou a empresa a virar-se para a internacionalização e a exportação. O entrevistado refere, também, o fato de na Europa se ter destruído na indústria, sendo cada vez mais necessária a re-industrialização.

Em síntese, os desafios mais específicos identificados pelos entrevistados são desafios mais técnicos, dentro dos seus setores. A burocracia é comum em dois entrevistados apesar de todos eles terem dado a entender que existe demasiada burocracia e que o seu envolvimento tem de ser permanente, perdendo tempo para a resolver. É possível constatar que lidar com a burocracia é também uma obrigação do gestor, sobretudo em empresas de menor dimensão.

A questão levantada pelo entrevistados 4 e 5, de fazer com que a empresa sobreviva ou de mudança de estratégia, são fatores comuns com que as empresas se deparam na atualidade. O fraco poder de compra do mercado interno tem feito com que muitas empresas colapsem e o grande desafio para os gestores é saber contornar este problema, procurando novas soluções, como seja a aposta em mercados externos ou a redução da atividade da empresa.

Concluindo, é possível constatar que existem variados aspetos que os entrevistados consideraram importantes realçar. É possível constatar que todos dão exemplos diferentes, o que leva a entender que cada setor, que cada empresa, tem problemas diferentes, confirmando a conclusão do modelo que Almeida (1994) descreveu, referindo as diferenças existentes entre os tipos de desenvolvimento competitivo, o relacionamento com o meio e a autonomia estratégica dos diferentes tipos de empresas. Significa, assim, que um gestor tem de estar preparado para compreender o ambiente da empresa ou do setor em que está inserido. Procurar soluções para os desafios é uma das tarefas mais importantes para um gestor.

### 3.3 Caracterização das funções e dos papéis de um Gestor

Caracterizar as funções de um gestor não é tarefa simples, pois não existe uma definição consensual do que é ser gestor, das suas funções e dos seus papéis. Iremos utilizar para descrever as funções do gestor as palavras de Donnelly et al (2000) que referem que as funções do gestor são: planejar, controlar, organizar e tomar decisões, acrescentando ainda a função de orientar recursos na definição de Drucker (1999) e, por fim, a nova função da atualidade, que segundo Wilson (1993) é delegar. Aos entrevistados foi perguntado como é o seu dia-a-dia como gestor e que atividades desenvolvem. Através das suas respostas espera-se conseguir compreender melhor as funções de um gestor e os seus papéis. Quanto aos papéis do gestor será utilizado o modelo que Mintzberg (1973) propôs, que contempla dez papéis diferentes, divididos em três tipos de comportamentos. Os papéis são: representante, líder, elo de ligação, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, gestor de turbulência, afetador de recursos e negociador.

A primeira coisa que o entrevistado 1 refere fazer quando chega à empresa é orientar os trabalhadores, independentemente de cada um saber a sua tarefa, existem sempre pormenores a detalhar. Depois disso, planeia a produção para datas festivas, pois têm de ser preparadas com muita antecedência, sempre preocupado em inovar e melhorar as técnicas de produção. Procura, também, melhorar as condições de trabalho e diminuir custos para que possa honrar os compromissos no final de cada mês sendo, para tal, necessária uma gestão muito minuciosa.

O entrevistado considera muito importante para um gestor ter capacidade para uma rápida tomada de decisão quando as coisas não correm bem. Só assim se consegue resolver os problemas atempadamente.

Refere que pede frequentemente a opinião aos seus trabalhadores, para que estes se sintam motivados e empenhados no seu trabalho, que sintam orgulho em trabalhar na empresa, pois isso será valorizado mais tarde. Valorizadas são, também, as boas ações e boas ideias que vêm da parte dos trabalhadores. Por fim, considera que numa empresa tem de existir um gestor, mas esse gestor não pode trabalhar sozinho, tem de trabalhar em equipa.

Em suma, o entrevistado reforça o fato de que um gestor tem de ter capacidade de decisão, e que essa capacidade seja utilizada com rapidez e assertividade, para que a empresa alcance os objetivos delineados. Conclui-se, assim, que o nosso entrevistado controla, orienta, coordena, planeia. Realça, ainda, a importância da tomada de decisão e do trabalho de equipa. Pelas palavras do nosso entrevistado é, também, possível determinar quais os papéis que destaca e que são: representante, líder, empreendedor e afetador de recursos.

A entrevistada 2 começa por referir que a primeira coisa que faz é dar uma volta pela fábrica. Vê quais são os objetivos para o dia, através de um programa computacional de produção, dá uma volta geral pela fábrica para ver a situação e de seguida vai falar com os seus chefes de secção. Considera os seus chefes de secção o grande suporte da sua gestão, pois trabalham diretamente com ela e a seu lado. Dado que conhece o negócio, não detendo o conhecimento específico de todas as áreas, considera que tem de ter alguém ao seu lado de confiança, especialista de uma determinada área específica que lhe possa dar opiniões e ajuda-la na tomada de decisão, ainda que a tomada de decisão final seja sempre dela. Durante essa volta que faz pela fábrica verifica como estão as coisas, de forma a ajudar no controlo diário que é necessário fazer. Depois disso, verifica o que correu melhor e pior no dia anterior, através de dados computacionais, pois também se pode aprender com os erros. Considera muito importante avaliar tanto as coisas positivas como as coisas negativas no processo de aprendizagem e de melhoria diária.

A entrevistada, como gestora considera-se um maestro, mas sem a sua equipa, não gere da mesma forma, pois não se trata de geri-los, mas sim gerir com eles, em trabalho de equipa, sendo fundamental saber delegar. Pede muitas vezes opinião aos seus trabalhadores, e está aberta a modificar a sua opinião quando os seus trabalhadores lhe mostram que deve ser outro o caminho a seguir.

Ao nível mais técnico, a entrevistada costuma analisar a informação que fornecida pelo software de controlo da produção, como os custos, rendimentos das máquinas, as perdas, os ganhos, entre outros tópicos, com o objetivo de conjuntamente com as equipas melhorar alguns a produção. No final de cada mês analisa ainda a informação consoante os objetivos delineados e verifica se os mesmos estão ou não a ser alcançados. Se não estão, porque é que não estão, e se já tomou alguma medida durante

o mês para corrigir o problema. Todos os meses elabora e envia um relatório detalhado para os seus superiores em Itália e em França.

A entrevistada acrescenta que um gestor tem de ser humilde e ter a mente aberta, pois pode-se aprender ao ver os trabalhadores realizarem certa tarefa. Pode-se aprender com as suas opiniões, sugestões e ideias, e nunca se deve pensar que já se detém todo o conhecimento na vida, pois só dessa forma se consegue melhorar o desempenho pessoal e coletivo da empresa.

Por fim, considera que um gestor tem de estar preparado para ter certas atitudes e tomar certas decisões que podem ir mesmo contra a sua personalidade, desde que tenha em mente sempre o que é melhor para a empresa. A entrevistada refere que, controla e planeia. Realça a importância da tomada de decisão através da informação disponível e do trabalho em equipa. Como papéis, é possível compreender, pelas palavras da nossa entrevistada, os seguintes: representante, líder, monitora, disseminadora, empreendedora e afetadora de recursos.

O entrevistado 3 considera que o seu dia-a-dia é cada vez mais preenchido, pois no momento em que se encontra está fundamentalmente a dirigir pessoas e em reuniões com pessoas. Detalhadamente, considera que está cada vez menos na função operacional e cada vez mais na função de falar com pessoas, motiva-las, na parte comercial, como vendas e tudo o que esteja interligado, o que faz com que seja um dia bastante preenchido em termos estratégicos, pois tem de estar a planear o futuro da empresa a médio e longo prazo. Esse planeamento é feito com os trabalhadores e as suas reflexões, que depois são aplicadas no dia-a-dia da empresa.

Considera que o seu maior desafio foi ter montado a sua empresa de raiz, tendo sido um caminho difícil, solitário, pois ninguém sabia o que era a empresa, era complicado chegar a certos sítios e explicar o que era a empresa. Hoje em dia, isso já não acontece, graças à construção de uma base sólida, já todos conhecem a empresa, sabem o que produz, o que simplifica a expansão da empresa. O entrevistado considera que este desconhecimento acontece ainda nos países onde a empresa tem escritórios, como Espanha e Reino Unido, mas a empresa apresenta produtos de qualidade superior mais testados e com o conhecimento do que vende e não vende, coisa que não acontecia há quatro anos atrás, quando ainda estavam no início. Finaliza, reforçando que um gestor

tem de ser muito trabalhador, tem que ser mais que um gestor, um líder e saber motivar as pessoas, ou seja, tem de ser um motivador nato.

Em síntese, o entrevistado controla, delega, planeia, e envolve os seus trabalhadores em trabalho de equipa e no planeamento. Como papéis, é possível identificar, pelas palavras do nosso entrevistado, os seguintes: representante, líder, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor e afetador de recursos

O entrevistado 4 considera que o papel de um gestor é ser “multifunções”. Faz questão de estar dentro de tudo o que se passa na empresa. Faz todo o trabalho de escritório, sabe fazer contabilidade, apesar de ser um controlador de *stocks*, nesta última apenas faz uma parte pois a outra delega. Afirma que sabe fazer tudo e por ser uma empresa pequena não é difícil de gerir.

Em síntese, o entrevistado controla, delega, e considera importante conhecer bem o negócio e saber fazer de tudo na empresa. Como papéis, é possível identificar, pelas palavras do nosso entrevistado, as seguintes: representante, líder e afetador de recursos.

O entrevistado 5 considera que o seu dia-a-dia é um dia de gestão pois monitoriza o trabalho, as atividades dos trabalhadores, dos diretores e dá-lhes poder decisão, estando sempre disponível para apoiar na tomada de decisão ou noutros aspetos pontualmente. Vê-se como um mediador de comunicação, pois é ele quem faz a ponte entre os diferentes setores, de forma a resolver os problemas com que se defrontam. O seu papel como representante está presente no fato de fazer ponte entre as diferentes direções abaixo e com a administração e acionistas. Também utiliza informação proveniente de um *software* de controlo de gestão, onde analisa os diferentes indicadores como custos, margens, receitas, entre outros, de forma a gerir, controlar, monitorizar e alinhar a equipa no atingimento dos objetivos delineados pela administração e pelos acionistas. O entrevistado tem de assegurar que a sua equipa e ele mesmo alcancem os objetivos ou se possível os ultrapassem.

Refere, ainda, que também lida com aspetos mais técnicos, organizacionais, recursos humanos entre outras vertentes que têm de ser apoiadas e geridas, não acreditando na necessidade de interferência absoluta e permanente no trabalho desenvolvido pela sua equipa. Refere, também, que assegura o alinhamento estratégico.

Resumidamente este entrevistado controla, planeia, delega. Como papéis, é possível identificar, pelas palavras do nosso entrevistado, as seguintes: representante, líder, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor e afetador de recursos.

O entrevistado 6 dedica-se ao trabalho de gestão principalmente no verão, época que coincide com as campanhas agrícolas. Durante este período faz gestão de recursos humanos, gestão económica e gestão dos trabalhos e ainda desempenha aquilo que considera a sua área privilegiada de ação que é a agronomia. Mais especificamente, gere a contratação e manutenção das pessoas, pois na altura de campanhas agrícolas entra e sai muita gente, controla os gastos e as receitas, e faz o seu trabalho de campo como especialista na área de agronomia. Esta presença no terreno está também relacionada com as suas funções de gestor onde faz o acompanhamento de trabalhos, inspeciona, verifica se os trabalhadores fazem aquilo que foi proposto ao cliente, entre outras tarefas.

Por fim, considera que é uma grande responsabilidade gerir a empresa que gere, pois é uma empresa familiar, que pertence aos seus pais, o que significa que tem de trabalhar o dobro, sem horários, contrariando as opiniões que numa empresa familiar a gestão é mais fácil. Em suma, o entrevistado controla, verifica, inspeciona, gere os recursos humanos e planeia. Como papéis, é possível identificar, pelas palavras do nosso entrevistado, as seguintes: representante, líder, empreendedor e afetador de recursos.

Em síntese, o dia-a-dia dos entrevistados e as atividades que desenvolvem estão todas interligadas com a gestão e os gestores. Começando por fazer uma análise aos aspetos comuns a todos os entrevistados, a função controlar foi descrita direta e indiretamente por todos os gestores. Segundo os entrevistados, o controlo é necessário para manter atualizados os gestores e os trabalhadores sobre o ponto de situação do negócio e do alcance dos objetivos. Outra função que é comum a todos os entrevistados é o planejar. Segundo os entrevistados, planejar as épocas sazonais, as campanhas, o mês, o ano, é essencial para o desenvolvimento e a manutenção da empresa. Referem que sem este planeamento a empresa não tem os seus objetivos claros e fica sem rumo. A tomada de decisão é referida diretamente pelos entrevistados 1,2 e 5 e, indiretamente, por todos os entrevistados, sendo outro papel que o gestor frequentemente tem de adotar. É fundamental tomar decisões na gestão de empresas. Essas decisões podem afetar recursos humanos, financeiros, económicos entre outros. Muitas vezes é necessário

tomar decisões que vão contra os princípios do gestor, como é o caso descrito pelos entrevistados 2 e 5 os quais admitem ter tomado decisões contrárias a sua personalidade (E2), dando como exemplo ter feito participado da redução do número de trabalhadores da empresa sem concordar com ela (E5). Trata-se de algo com que o gestor tem de aprender a viver. As decisões têm de ser tomadas, quer os mesmos gostem ou não e qualquer gestor que pretenda desempenhar as suas funções corretamente, tem que se consciencializar que das suas decisões vão estar dependentes o alcance ou não dos objetivos propostos para a empresa.

Nos entrevistados de empresas ligados a empresas de menor dimensão, encontramos a função orientar, sendo entendida como orientação de recursos de qualquer tipo, como humanos, financeiros, entre outros. Esta função é fundamental para a alocação correta dos recursos da empresa e pode também ser considerada um papel do gestor, o de afetador de recursos.

São, assim, confirmadas as definições dos papéis do gestor de Donnelly et al (2000) e Drucker (1999), que consideram que as principais funções de um gestor são controlar, planejar, tomar decisões e orientar recursos. Apesar de não ter sido referida diretamente pelo entrevistados a função organizar também está presente em algumas ações desenvolvidas pelos entrevistados.

Outra função comum a quatro dos seis entrevistados é a delegação. De acordo com alguns entrevistados (E2, E3, E4 e E5), delegar tarefas aos seus trabalhadores é essencial para os manter motivados, para se sentirem integrados no desenvolvimento da empresa e para darem o melhor de si, para que sintam que são essenciais para o gestor e para a empresa. Aproveitando o fato de a delegação ser um importante fator de motivação, também o entrevistado 1, não referindo diretamente a função delegar, declara que pede a opinião dos seus trabalhadores para que os mesmos se sintam motivados e empenhados a dar o máximo pela empresa, criando orgulho no trabalho que desenvolvem, tornando-o parte deles. Outros entrevistados (E2 e E3) também referem a motivação como uma função. É assim confirmada a definição de Wilson (1993), que considera que existe um novo estilo de gestor, o que delega autoridade e responsabilidade nos seus trabalhadores.

Coordenar, é uma função que aparece com os novos desafios da gestão na qual Costa (2013) refere que o gestor está a começar a funcionar com menos autoridade e

comando, passando a coordenar e a delegar. Estas funções são importantes, sobretudo numa empresa mais pequena, pois também assim se consegue motivar os trabalhadores a participar mais em algumas decisões da empresa.

Concluindo, através das palavras dos entrevistados é possível conceber um conjunto de funções que os gestores devem desempenhar. Fundamentalmente as funções planejar, controlar, tomar decisões, delegar e coordenar fazem parte do dia-a-dia do gestor.

Sobre os papéis do gestor, como referimos no início do capítulo, será utilizado o modelo que Mintzberg (1973) concebeu. Com as palavras dos entrevistados espera-se conseguir perceber quais se mantêm atuais nos gestores de empresas.

O papel de líder é um papel comum entre todos os entrevistados, pois está muito ligado com a motivação. Tal como a função delegar, este papel torna-se fundamental para o bom desempenho dos recursos humanos e pela sua contínua harmonia. Outro papel comum entre todos os entrevistados é o de afetador de recursos. Tal como a função de orientar recursos, este papel tem como objetivo contribuir para o aumento da autoridade do gestor sobre a decisão da alocação dos recursos. O empreendedor é comum em quase todos os entrevistados, exceto o entrevistado 4. Através deste papel o gestor programa as mudanças na empresa, sendo um visionário, procurando as oportunidades e resolvendo problemas dentro da empresa.

Representar é um papel comum entre alguns dos entrevistados (E2, E3, E4 e E5). Interligando o fato de estes gestores terem de prestar contas a superiores hierárquicos, como administrações e acionistas, a função de representar é essencial para estabelecer uma ligação entre os trabalhadores e superiores hierárquicos, entidades externas e internas. Para isso, é essencial que o gestor consiga comunicar com uma certa facilidade, indo ao encontro dos papéis de disseminador e porta-voz. Diretamente os entrevistados (E2, E3 e E5) referem o papel de disseminador e os entrevistados (E3 e E5) referem o papel de porta-voz. Indiretamente todos os entrevistados levantam a questão da comunicação. Comunicar com trabalhadores, administrações, fabricantes, clientes, fornecedores, entre outros, é fundamental para o gestor desenvolver o seu trabalho. Para isso, tem de conseguir passar uma mensagem clara, que pode ser interpretada como uma ordem, uma indicação ou um pedido de opinião.

Os entrevistados 2, 3 e 5 identificam ainda outro papel importante do gestor, o monitor. O papel de monitor apareceu recentemente valorizada dado o impacto que as TIC tiveram na gestão. Trata-se de gerir através de informação computacional. Os entrevistados referidos utilizam estas novas ferramentas para melhorar o desempenho da empresa e conseguirem alcançar os objetivos mais rapidamente. Esta informação auxilia o gestor a fazer correções em tempo útil. É mais comum em empresas de grande dimensão a utilização deste papel do gestor. Nos entrevistados de empresas ligados a empresas de menor dimensão, encontramos termos como verificar e inspecionar. Estes dois últimos referidos pelo entrevistado 6 são funções que estão interligadas com a monitorização, mas neste caso são feitas sem recurso a informação computacional, mesmo necessária em pequenas empresas dada a existência de um controlo direto sobre os processos e resultados.

Por fim, o entrevistado 3 refere o papel de negociador. Este papel prende-se com a necessidade que o gestor tem em participar nas negociações da sua empresa, pois é ele o seu porta-voz e afetador de recursos.

Concluindo, através das palavras dos entrevistados, os papéis mais comuns que um gestor desempenha são o de líder e afetador de recursos. Reunindo o consenso de quase todos os entrevistados estão os papéis de representante e empreendedor. Pelas características das empresas que gerem ou pelos setores onde estão inseridos, os entrevistados (E2, E3 e E5) referem, também, os papéis de porta-voz, disseminador e monitor. Por fim, o entrevistado 1 finaliza referindo o papel de negociador. Assim, é possível confirmar que na atualidade o modelo que Mintzberg (1973) desenvolveu ainda se adequa aos papéis que um gestor deve ter. Apesar de alguns não terem sido mencionados, como o elo de ligação, tal não significa que tenha caído em desuso, mas apenas que não têm impacto significativo no dia-a-dia dos entrevistados. Sobre o papel de gestor de turbulências este será abordado na análise dos problemas que os gestores se confrontam, incluído nesta sub-dimensão.

É possível ainda analisar um conjunto de papéis que o gestor deve desenvolver na empresa que gere. Comum a alguns entrevistados (E2, E1 e E3) é o trabalho de equipa. Para estes entrevistados a cooperação entre os trabalhadores e os gestores é fundamental para o desenvolvimento do trabalho, o alcançar dos objetivos e o aperfeiçoamento do

desempenho. A troca de ideias, de conhecimentos, de técnicas são fundamentais para melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores (Donnelly et al, 2000).

O entrevistado 3 levanta uma outra questão importante: o gosto pelo que gere. Apesar de ser o único que o menciona, contata-se nalguns entrevistados (E1 e E2) a existência da mesma opinião. É fundamental para um gestor gostar daquilo que gere. Se não gostar, muito provavelmente não se vai sentir motivado, e sem motivação é muito complicado desempenhar as suas funções corretamente e motivar os outros.

O entrevistado 4 identifica outro papel que o gestor deve desempenhar. O gestor deve ter o conhecimento para saber fazer de tudo na empresa. Alguns entrevistados (E1 e E6) dão a entender o mesmo. É comum nas pequenas empresas que um gestor tenha que, por exemplo, substituir um funcionário que adoeceu por um curto período de tempo.

Por fim, o entrevistado 6 identifica um papel muito importante do gestor, a responsabilidade. Este papel é fundamental não só para a credibilidade do gestor junto dos trabalhadores e superiores mas também para a credibilidade da empresa no seu todo. A responsabilidade é um papel relevante para a motivação pessoal do gestor, que quanto mais responsabilidade acumula maior é o seu prestígio e da empresa. É assim confirmada a concepção de Pereira (2001), que refere que o gestor é alguém que assume um papel de responsabilidade na empresa.

Outro aspeto que importa analisar é os problemas que cada entrevistado enfrenta no exercício das suas funções de gestor.

O entrevistado 1 considera que um gestor tem de ter uma grande capacidade de resolver problemas, dando o exemplo da parte financeira, que rapidamente o gestor tem de compreender o que não está a bater certo e resolver, pois caso não o faça, pode ser desastroso para a empresa.

A entrevistada, 2 por sua vez, não faz referência a problemas diretamente, mas analisando o que anteriormente referiu sobre as suas funções e os desafios com que a empresa que gere se depara, é possível extrair o principal problema com que se depara: a pressão que tem com a concorrência interna no seu grupo o que faz com que frequentemente tenha que “estar em cima” de todos os números, para saber se os seus níveis de produção estão equilibrados com outras empresas do grupo. Declara,

igualmente, que pede opiniões aos seus trabalhadores, o que significa que tenta integrar ao máximo as pessoas na resolução dos problemas da empresa.

O entrevistado 3 refere os seguintes problemas com que tem que se deparar na sua empresa: a falta de motivação dos trabalhadores, os aspetos financeiros que não “batem certo” ou as vendas que não se efetuaram. Considera que para resolver estes problemas é necessário muita flexibilidade, diplomacia, muito sacrifício e saber escolher o caminho a seguir. Por fim, reforça que a maior parte dos problemas que encontra na empresa são relativos a pessoas, pois os outros são relativamente fáceis de resolver.

O entrevistado 4 considera que não tem muitos problemas na sua empresa, descrevendo-os antes como contratempos, pois são coisas relativamente fáceis de resolver, como uma máquina avariada ou um carro que não funciona. Considera que a sua ponderação é essencial para que os problemas se resolvam sem grandes complicações.

O entrevistado, 5 à semelhança do entrevistado 3, considera que o problema principal nas empresas são as pessoas. Constata que os problemas técnicos são de fácil resolução, comparado com os problemas com as pessoas. Esses problemas passam pela falta de motivação, pelo alinhamento, pela articulação, pela comunicação, pois é fundamental que as pessoas saibam comunicar entre elas, e pela gestão dos objetivos pessoais de cada pessoa. Para resolver os problemas ligados às pessoas é fundamental que um gestor esteja sempre atento ao que se passa ao seu redor.

Outro problema ou desafio que refere, é a reestruturação da dimensão da empresa. Já referida anteriormente, esta reestruturação teve efeitos dramáticos para o entrevistado já que, juntamente com outras pessoas da administração, tiveram que decidir quem ficava e quem era despedido. Declara que não é um processo fácil, e que deixa marcas, tanto nas pessoas que ficam como nas que saem, e que o marcou profundamente quando teve de o fazer.

O entrevistado 6 considera que nos trabalhos de campanha agrícola, o problema principal são as pessoas. Muitos trabalhadores desistem ao fim de dois dias, faltam muito, não estão habituados ao trabalho do campo ou “não estão para se sujeitar”. Apesar de reconhecer que este setor é dos que paga pior em Portugal, e que quando se paga bem as pessoas estão motivadas e quando não se paga não estão, o entrevistado

não consegue pagar mais, pois se o fizesse, os produtos iriam ser mais caros, e sendo mais caros não vendem e, por esse caminho, a empresa deixa de ser rentável.

Em síntese, os problemas que todos os entrevistados referem são problemas comuns no dia-a-dia da empresa. Problemas financeiros, económicos, de manutenção e por fim de recursos humanos. Desenvolvendo um pouco mais esta problemática dos recursos humanos, a maior parte dos entrevistados refere que o principal problema nas suas empresas são efetivamente as pessoas. Mas o principal causador desses problemas é a falta de motivação.

Alguns entrevistados (E3, E5 e E6) referem diretamente que a falta de motivação dos trabalhadores é um fator importante que o gestor deve ter em conta. Os outros entrevistados indiretamente referem que pedem opiniões aos trabalhadores para que estes se sintam integrados nas responsabilidades da empresa, o que por outras palavras também se traduz numa técnica de motivação. Anteriormente concluiu-se que era imprescindível a motivação pelos gestores. Sai agora reforçada essa análise com a opinião dos entrevistados, que constatam que os recursos humanos são fundamentais para as empresas, mas são também o seu principal problema. Cabe ao gestor procurar uma solução para resolver estes dilemas. Confirma-se, assim, o papel de gestor de turbulências descrito por Mintzberg (1973), que refere que cabe ao gestor a tomada de medidas para a resolução de problemas e situações menos agradáveis.

Assim, o gestor deve estar atento ao que o rodeia, ter ponderação, ser flexível e diplomático. Estando atento ao que o rodeia o gestor tem a capacidade de resolver os problemas no imediato, com a ponderação necessária para conseguir satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores. Têm de ser flexível, isto é, saber ceder, saber reconhecer de que lado está a razão e penalizar caso seja necessário. Concluindo, a relação do gestor com os seus trabalhadores e, principalmente, a motivação são extramente importantes para a resolução dos problemas da empresa. Mas, para um gestor conseguir cumprir a sua função e o seu papel necessita, essencialmente, de competências.

### 3.4 Caracterização do perfil de Competências do Gestor

Relembrando a definição de competência de Parente (2008), a autora considera que competência é a capacidade de mobilizar um conjunto específico de recursos (saberes e atitudes) combinados, de forma a atingir um determinado desempenho num contexto organizacional particular. As competências podem ser assim consideradas como um conjunto de recursos que auxiliam o indivíduo a desempenhar a sua função e o seu papel como gestor. Para melhor desenhar um perfil de competências do gestor, vai ser utilizado o modelo de Katz (1974), que contempla três tipos de competências que um gestor deve ter para desempenhar o seu papel. São elas as competências técnicas, humanas e conceituais. Tendo em conta a opinião dos entrevistados, espera-se conseguir produzir uma análise detalhada dos três tipos de competências, de forma a conseguir chegar a uma conclusão sobre o perfil indicado para os gestores.

Começando pela análise das competências técnicas, estas são as que capacitam os gestores para as tarefas específicas da área de atuação da empresa.

O entrevistado 1 constata que quando decidiu criar a sua empresa já conhecia e dominava a produção e isso é um fator muito importante. Considera, ainda, que para ser um bom gestor tem que saber mandar, e para saber mandar tem de saber fazer.

A entrevistada 2 considera que um gestor tem de ter competências técnicas, pois não pode discordar ou dar opinião daquilo que não conhece. É preciso conhecer primeiro para se opinar. Acrescenta, ainda, que o gestor tem de ter um conhecimento de gestão e economia, pois vai ser confrontado com rácios e indicadores económicos e financeiros diariamente e através deles terá que decidir. Não necessita de ser um especialista, mas deve deter algum conhecimento.

Por fim, a entrevistada 2 considera que a sua maior competência técnica o domínio da área da qualidade sendo uma vantagem na direção da fábrica, pois conhece muito bem como funciona a qualidade, a produção e a manutenção reforçando, mais uma vez, que apesar de não ter que dominar tudo, deve ter algum conhecimento de cada área da empresa.

No caso do entrevistado, 3 este não tinha qualquer competência técnica na área em que opera: os brinquedos. Por isso, teve de aprender tudo do zero. Indiretamente é possível compreender pelo seu discurso que as competências técnicas que possui estão ligadas à gestão. Analisando quando refere que agora tem um dia mais ligado à componente da gestão, como reuniões e representações, e quando refere que agora está numa fase mais madura da empresa, que dá-lhe mais prazer gerir, é possível compreender que se sente bem a fazer aquilo que tecnicamente é bom, gerir.

O entrevistado 4 considera que o gestor também deve saber fazer, tem de ser polivalente, não pode mandar fazer ou executar um serviço sem ter o mínimo de noção do que se trata.

O entrevistado 5 considera que se não entender do negócio, se não tiver alguma experiência no setor e se não perceber do processo de produção, como por exemplo os seus problemas e implicações, a parte comercial e logística, dúvida que a função de gestor seja bem desempenhada.

Por fim, o entrevistado 6 considera que para gerir uma empresa como a que ele gere, necessita de ter competências técnicas na área específica se não, não conseguirá gerir corretamente e estará apenas a ocupar um lugar. Reforça que sem as competências técnicas o gestor não poderia calcular um orçamento, não teria conhecimento da realidade da empresa, pois são aspetos difíceis de calcular, de perceber onde há lucro e onde não há lucro, onde estão os “trabalhos bons e os maus”.

Em síntese, é comum a todos os entrevistados a necessidade de os gestores possuírem competências técnicas para desenvolver as suas atividades de gestão. Alguns entrevistados num discurso mais aberto (E1 e E4) afirmam que não podem mandar fazer, sem antes saberem fazer, como se de um teste à autoridade se tratasse. Tendo em conta a dimensão da empresa e o fato de estes entrevistados serem ao mesmo tempo donos e gestores das respetivas empresas, é comum os trabalhadores olharem para os seus superiores como um exemplo a seguir no desenvolvimento do trabalho.

Alguns entrevistados (E2 e E5) parecem confirmar o que Peterson e Fleet (2004) consideraram, que pelo seu percurso profissional e pelas suas competências técnicas, pessoas não ligadas à área de gestão chegam a gestores. Ainda assim, estes entrevistados complementaram as suas competências técnicas com outras formações

para corrigir a falta de conhecimento na área da gestão. Por fim, o entrevistado 6 constata que para gerir uma empresa de um setor muito específico tem de ter competências técnicas, pois doutra forma não consegue sequer desenvolver as suas funções de gestor.

Concluindo, para os nossos entrevistados as competências técnicas são fundamentais para o desempenho correto das funções e dos papéis do gestor. Todos os entrevistados concordam que é necessário dominar a área que se gere e, se possível, conhecer todas as áreas da empresa, do grupo ou do setor. Finalizando, é possível através das palavras de Peterson e Fleet (2004) interligar as competências técnicas com as funções controlar, orientar, coordenar e com os papéis de monitor, onde se inclui verificar e inspecionar e de empreendedor, analisadas anteriormente.

No que respeita à dimensão das competências humanas, estas são fundamentais para o relacionamento entre o gestor e os seus trabalhadores e superiores hierárquicos.

O entrevistado 1 começa por constatar que para valorizar aquilo que os trabalhadores desenvolvem é preciso antes de mais saber fazer. Considera que os gestores têm que ser humildes e envolver-se com os seus trabalhadores, e mesmo que seja o gestor a decidir, este conta com eles nessa importante tarefa, pois tudo é feito através de trabalho de equipa.

Considera importante pedir opinião aos trabalhadores, pois ajuda a fazer fluir o trabalho e aumentar o sentido de responsabilidade pelas suas ações e decisões. Acredita que através dessa responsabilidade os trabalhadores esforçam-se mais para o cumprimento dos objetivos da empresa e considera que muitas vezes, no geral, se julga os trabalhadores sem nunca lhes ter dado uma oportunidade de provar aquilo que eles valem ou são capazes. Por fim, constata que o respeito mútuo entre o gestor e o colaborador é essencial quando se transmite uma ordem.

A entrevistada 2 considera que o grande apoio dos gestores é a sua equipa, pois é na equipa que está depositada a confiança do gestor e o trabalho do gestor. Considera fundamentais as pessoas que rodeiam os gestores, pois são elas que são as especialistas em cada área da empresa. Reforça que os gestores têm de ser humanos e humildes. Mas nunca em demasia, apesar de ser “complicado”, considera que é necessário algum limite para que existam resultados positivos. Por fim, realça que os gestores têm de ser

especialistas em gerir pessoas, pois se souberem gerir e delegar é meio caminho andado para o sucesso da empresa.

O entrevistado 3 considera que as pessoas são a empresa e são o seu ativo mais importante. Se os gestores não o souberem preservar, não conseguirão tirar muito partido dele. Constata que na sua empresa cresce com os seus trabalhadores, e que os mesmos vêem a empresa pelo lado pessoal, que se sentem bem a trabalhar na empresa, pois só assim conseguem dar mais de si, sentindo que a empresa tem um pouco deles.

O entrevistado 4 refere que em muitas decisões e em muitos atos que interferem com os trabalhadores, tenta que os mesmos colaborem, pedindo opiniões, e que através delas melhora as duas decisões. Dá como exemplo que já alterou várias vezes a sua opinião pessoal sobre determinado investimento ou serviço consoante a opinião expressa pelos trabalhadores, e que não tem problema nenhum em afirmá-lo. Por fim, considera que na gestão de uma micro empresa como a dele, o gestor tem que ter uma colaboração muito próxima com os funcionários e tem que existir uma confiança mútua com quem se está a trabalhar, quer da parte do gestor para o funcionário, quer do funcionário para o gestor, pois caso assim não seja os trabalhos não vão funcionar bem.

O entrevistado 5 considera que a sensibilidade é fundamental para gerir e motivar pessoas. Constata, também, que isso não se aprende na escola e que se aprende com a experiência e com bom senso, sendo o bom senso a ferramenta mais importante, pois é preciso saber adaptar à personalidade de cada pessoa e analisar caso a caso quando se trata da gestão dos recursos humanos (cf. Almeida, 2012). Só desta forma os gestores conseguem que os trabalhadores estejam motivados a atingir os resultados pretendidos. Finaliza referindo que não é fácil para um gestor gerir as perspetivas e as motivações dos trabalhadores.

O entrevistado 6 começa por constatar que quando se corta nos recursos humanos o gestor tem de ter em consideração que as pessoas não são só números e que “há rúbricas onde se pode cortar e outras não”, sendo a dos recursos humanos muito sensível. Considera que antes de “cortar” tem de ter o conhecimento do que se passa em cada secção, e para isso é necessário ter uma boa relação com as pessoas que estão hierarquicamente abaixo do gestor em cada secção da empresa.

Considera que um gestor deve sempre tratar as pessoas como pessoas e não como números. Só dessa forma as pessoas se vão sentir bem tratadas e motivadas para fazer o seu trabalho e colaborar no cumprimento dos objetivos traçados para a empresa onde trabalham. Finaliza constatando que no setor da empresa que gere, as pessoas têm outra forma de estar e pensar e é importante para elas saberem que o gestor da empresa onde trabalham está a seu lado.

Em síntese, todos os entrevistados consideram que as competências humanas são as mais importantes competências que o gestor deve deter para desempenhar a sua função adequadamente. Todos os eles identificam características pessoais que um gestor deve ter como humildade, sensibilidade, confiança e respeito. Só através destas características o gestor consegue compreender as expectativas pessoais dos seus trabalhadores e geri-las. Alguns entrevistados (E1, E2 e E3) consideram que é benéfico ter e manter uma relação positiva com os trabalhadores, pois eles são parte importante do seu trabalho, quer seja individual ou em equipa.

Para alguns entrevistados (E1, E2, E3 e E4), incluir os seus trabalhadores nas decisões, pedindo as suas opiniões, é uma forma de os valorizar e motivá-los a sentir que a empresa se desenvolve com a sua ajuda. Outros (E2 e E4) referem, também, que já mudaram de opinião sobre algumas decisões graças ao contributo dos seus trabalhadores. Depreende-se, assim, que a flexibilidade e a abertura para ouvir os trabalhadores são também características importantes nas competências humanas.

No caso do entrevistado 5, este considera que só com bom senso é possível gerir as perspetivas e motivações dos trabalhadores, mesmo não sendo tarefa fácil. E levanta ainda a questão de que as competências humanas não se aprendem na escola, vão-se desenvolvendo com a experiência. O entrevistado 6 constata que um colaborador se sente melhor a realizar o seu trabalho se sentir que o gestor está a seu lado.

Em síntese, tendo em conta a proposta de Katz (1974) é possível interligar as competências humanas com as funções delegar, e com os papéis de líder, representante, disseminador, porta-voz, gestor de turbulências, e ainda trabalhar em equipa, anteriormente analisadas.

Para finalizar a análise do perfil de competências, seguem-se as competências conceituais. Através delas o gestor consegue ter uma visão completa do negócio e preparar mudanças que não estavam planeadas.

Neste contexto, o entrevistado 1 considera essencial ter uma visão do negócio que se gere. É necessário, também, conhecer bem o setor onde a empresa opera. Também para o entrevistado 2 é necessário conhecer muito bem o negócio que se gere e onde se está inserido, pois só assim se consegue superar os desafios mencionados anteriormente, como por exemplo a concorrência. Para o entrevistado 3 os gestores têm de ter uma visão de 360 graus sobre a empresa, pois só desta forma conseguem tomar decisões adequadas. Não utilizado a linguagem da geometria, o entrevistado 4 constata que um gestor tem de estar dentro de tudo o que se passa na empresa. Considera muito importante ter uma visão do negócio e se possível de outros negócios. O entrevistado 5 considera que para a tomada de decisão nas componentes mais técnicas e operacionais é necessário, de alguma maneira, conhecer o negócio. O entrevistado 6, por sua vez difere um pouco das referências anteriores ao considerar que um bom conhecimento da estrutura da empresa e uma formação são as características mais importantes para um gestor. Só assim o gestor vai conseguir desempenhar o seu papel e fazer uma boa gestão.

Em síntese, todos os entrevistados consideram fundamental uma visão completa do negócio para desempenhar as suas funções corretamente. Uns (E1 e E2) consideram essa visão necessária para os gestores estarem sempre preparados para as mudanças inesperadas ou para os desafios que a empresa tem. Outros (E3 e E5) consideram essa visão necessária para a tomada de decisão. Outros ainda (E4), referem que uma visão de outros negócios também ajuda o gestor a compreender melhor o seu próprio negócio.

Concluindo, através das palavras de Katz (1974), é possível interligar as competências conceituais com as funções planear, orientar recursos e tomar decisões, e com os papéis de afetador de recursos e negociador, analisadas anteriormente no presente trabalho.

Analisando os três tipos de competências, apesar de todos os entrevistados considerarem as competências humanas as mais importantes para as funções e os papéis do gestor, confirmando a conclusão do estudo de Analoui et al (2000) ao referir que as competências relacionadas com pessoas são consideradas a categoria mais importante para o aumento da eficácia e eficiência dos gestores, não menosprezam os outros dois

tipos de competências de um gestor. Todos os entrevistados mencionaram praticamente as mesmas competências, quando questionados sobre as competências do gestor. Alguns entrevistados mencionam mais competências humanas, outros as técnicas, mas ainda assim se consegue constatar que, mesmo estando em ambientes, empresas e setores diferentes, os gestores têm como base o mesmo raciocínio no que toca às competências exigidas, diferindo apenas na utilização dessas competências, isto é na sua função ou no seu papel.

Ainda analisando as palavras dos entrevistados, alguns (E5 e E6) referem no seu discurso que um gestor deve ter formação e experiência. Aquando da construção do guião de entrevista essa pergunta foi incluída, pois foi considerado essencial saber a opinião dos entrevistados, sobre de que forma influencia as competências o fato de o gestor deter formação e/ou experiência na área em que se encontrar a exercer o cargo de gestor.

Sobre a formação e a experiência que um gestor deve deter, o entrevistado 1 é apologista da prática e não da teoria, e que ao longo dos anos tem tido este dilema entre teoria e prática. Constata que um gestor sem ter conhecimento prático de como as coisas funcionam, dificilmente será um bom gestor. Finaliza referindo que a experiência ao longo da vida melhorou as suas competências. Importa também referir que apesar de não expressar diretamente a sua opinião sobre habilitações académicas que um gestor deve deter, o próprio constata que proporcionou e ainda proporciona estudos académicos aos seus filhos, o que significa que apesar de não achar relevante para si, acha-o para os seus descendentes. O mesmo entrevistado referiu, depois da entrevista encerrada, que gostava de ter tirado uma licenciatura na área do setor da sua empresa, por exemplo em agronomia, o que poderia ajudá-lo na compreensão de alguns compostos químicos que utiliza na sua produção, referindo que, para compensar esta falha, utiliza ferramentas web para o ajudar.

A entrevistada 2 considera que para a gestão geral da empresa ou para a gestão da fábrica, o gestor necessita de ter um tipo específico de curso académico, por como exemplo o curso de gestão. Sobre a experiência profissional a entrevistada refere que teoria e prática são coisas distintas e os gestores só se apercebem desse fato quando começam a vida profissional, onde tudo é completamente diferente. Existem decisões que têm de ser tomadas na hora e a experiência académica não é suficiente para isso.

Refere que os seus chefes de secção são pessoas que não têm formação académica e foram sido promovidos pela sua experiência profissional na empresa.

O entrevistado 3 considera que para o exercício das funções de gestor não existem entraves quanto à formação académica, tanto pode ser um psicólogo, como um gestor, como um biólogo. Constata que a formação nunca limita um gestor, mas este deve ter no mínimo “alguma noção de números”. Sobre a experiência profissional, considera que quanto mais experiência melhor, enquanto gestor, mas o essencial é as pessoas quererem desempenhar essa função e achar que têm aptidão para tal ou seja que estejam motivados para aprender.

O entrevistado 4 começa por constatar que não tem formação em gestão, pois não passou por nenhuma escola de gestão, apesar de afirmar que teria sido positivo ter passado, pois complementava a sua “sabedoria”. Considera-se um gestor com o “conhecimento da vida”, mas sente que às vezes há falhas, falhas essas que os estudantes de gestão podem não ter, mas considera que supera essas falhas com a sua “experiência prática”.

Refere que se um gestor conseguisse ter as duas componentes, formação académica e experiência profissional, seria o ideal, mas reforça mais uma vez a importância de o gestor deter formação académica, de preferência numa área ligada à actividade da empresa.

Sobre a experiência profissional, o entrevistado 4 considera que é fundamental a parte prática. Se tivesse de escolher entre a prática e a teoria escolheria a prática, apesar de considerar as duas importantes. Constata que para se ser um bom gestor, a uma formação profissional ou académica tem de juntar-se uma experiência ao longo da vida no mesmo ou em diferentes setores. Para finalizar, considera que a “experiência de vida”, é uma mais-valia para o gestor.

O entrevistado 5, partindo da sua experiência, considera que um gestor tem de ter uma formação em engenharia nas áreas mais clássicas como mecânica, eletrotécnica ou química, pois são as grandes especialidades da produção da empresa que gere. É, também, necessária determinada formação em termos de gestão, como um curso de formação, um MBA ou outras formações na área da gestão que possibilitem um desenvolvimento do trabalho da empresa.

Sobre a experiência profissional, considera que não é preciso uma experiência de anos no setor, embora considere que algum colaborador com experiência alargada na empresa consiga desempenhar a função. No fundo, o entrevistado considera que numa empresa todos são “pequenos gestores”, independentemente da formação ou da experiência.

Para o entrevistado 6 a formação é uma das coisas mais importantes para um gestor, não se restringindo apenas à formação académica. Considera, também, que aquilo que se aprende na universidade difere bastante do que se encontra no terreno, já que “uma coisa é a teoria académica e outra coisa é a experiência no campo de trabalho”.

Refere ainda que a formação base de um gestor vai depender das áreas, dando o exemplo da empresa que gere. Considera que a formação que detém na área de engenharia agrónómica é uma licenciatura chave para se ser gestor naquela empresa. Afirma que se tivesse disponibilidade financeira e horário, investiria num mestrado em gestão, para complementar os seus conhecimentos e melhorar o seu desempenho na empresa.

Sobre a experiência profissional, não a considera o mais importante, apesar de ajudar bastante. A gestão que faz é auxiliada com os anos de experiência do pai que o ajuda na gestão da empresa. Considera que a sua idade não o permite considerar a experiência o fator mais importante, pois só tem cinco anos de experiência.

Em síntese, não é fácil chegar a um consenso sobre a formação que um gestor deve deter. É a primeira vez que a opinião dos entrevistados está tão distanciada uns dos outros. Todos concordam numa coisa, direta ou indiretamente, todos consideram que uma formação académica é uma mais-valia para a função do gestor. Talvez por terem o seu exemplo pessoal e pelas empresas que gerem serem de setores específicos, alguns entrevistados consideram que uma licenciatura em engenharia é uma mais-valia, mesmo que depois possam complementar com formação de gestão, mestrados ou MBA.

Outros entrevistados consideram que uma licenciatura é importante, independentemente da área que seja. Ainda se verifica que também alguns entrevistados deixam transparecer que o importante para se ser gestor é ter vontade e sentir-se apto para a função. Sobre a formação que um gestor deve ter, pode-se concluir, pelas palavras dos entrevistados, que deve ter algum tipo de formação em gestão. Sobre a experiência

profissional todos os entrevistados consideram que quanto mais experiência o gestor tiver melhor desempenhará a sua função.

### 3.5 Definição de um gestor

Foi pedido aos entrevistados que em poucas palavras referissem o que para eles é ser gestor. Foi notória a dificuldade que todos sentiram em descreve-lo, mesmo depois de uma longa entrevista com muita informação.

O entrevistado 1 considera que o gestor também de saber avaliar, ter uma visão de negócio, estar atento às inovações, saber compreender às características das pessoas com quem colabora, para assim tirar maior rentabilidade do seu trabalho, para isso é preciso colocar a pessoas certa no lugar certo. Reforça novamente que tem de saber fazer, ser empreendedor, ambicioso, modesto e respeitar quem o rodeia.

Para a entrevistada 2 ser gestor é no fundo ser um maestro ou um comandante dum barco.

O entrevistado 3 considera que para ser gestor é preciso ter capacidade de gerir tudo à sua volta independentemente da área em que está.

O entrevistado 4 considera que um gestor tem de gerir bem, tem de ter especialmente valores humanos, porque ser gestor implica gerir uma empresa, e numa empresa existem sempre trabalhadores. Têm de ter uma boa formação pessoal e ser honesto.

O entrevistado 5 considera que esta pergunta é difícil de responder. Um gestor é alguém que gere um conjunto de recursos, como técnicos, humanos, financeiros, com vista a rentabiliza-los aos máximo e ir ao encontro de um conjunto de objetivos que estão definidos, gerando a maior rentabilidade para o acionista de forma harmonizada e o mais eficientemente possível. Para isso precisa de resolver pelo meio do processo situações imprevistas, dificuldades que aparecem, internas ou externas, e saber constantemente ultrapassar essas barreiras.

O entrevistado 6 refere que se fosse a brincar diria que “é ter dores de cabeça”. Sendo uma pergunta séria, considera que ser gestor é ter responsabilidade, é uma profissão de entrega, dedicação e se não se tiver estas características dificilmente se será um bom gestor.

Tal como na formação e experiência profissional do gestor, também a opinião dos entrevistados difere bastante sobre a definição do papel do gestor.

Alguns dos entrevistados referem novamente qualidades humanas, características ou funções. O entrevistado que se aproxima mais da definição utilizada normalmente na literatura (Drucker, 1999 e Donnelly et al, 2000) é o entrevistado 5 que refere que um gestor é alguém que gere recursos. Os outros entrevistados, apesar de se aproximarem desta conceção, não o conseguem exprimir tão facilmente. Mais uma vez o fato deste entrevistado (E5) gerir uma grande empresa coloca-lhe desafios diferentes dos outros entrevistados.

## Conclusão

Ao longo do presente trabalho foi possível observar, com base no enquadramento teórico, que as empresas se encontram em constante mudança, devido a diversos fatores que surgem no meio ambiente que as rodeia. Nesses fatores é possível encontrar fenómenos como a globalização ou as tecnologias de informação que, como novos desafios empresariais, têm exigido a modificação das empresas, da gestão e principalmente do gestor e das suas competências, para fazer face às exigências e às mudanças que vão surgindo.

Assim, foi neste sentido que o presente trabalho procurou contribuir para a compreensão de como o gestor pode enfrentar estes desafios, sabendo qual o seu papel, as suas funções e quais as competências essenciais para desenvolver o seu trabalho nas empresas.

Depois de realizada a investigação, as conclusões são parte fundamental para a perceção do cumprimento dos objetivos. O objetivo geral deste estudo era caracterizar o perfil de competências que um gestor deve ter na atualidade. Para tal, tivemos que identificar quais os desafios com que se deparam, as suas funções e os seus papéis para poder caracterizar o seu perfil de competências.

Sobre a caracterização dos desafios com que se deparam as empresas no contexto atual, através das palavras dos entrevistados foi possível identificar os desafios com que as suas empresas se deparavam. A globalização e a concorrência são os dois desafios mais comuns nos discursos dos entrevistados. Estes desafios afetam diariamente os negócios das empresas, pondo à prova a capacidade de resolução e de inovação dos gestores. Foi, também, possível compreender, sobretudo pelas palavras dos entrevistados que gerem empresas de grande dimensão, que o rápido acesso à informação e o controlo digital são também novos desafios que vieram com a adoção das TIC pelas empresas. É, assim, possível concluir, pelas palavras dos entrevistados, que os gestores têm de estar constantemente atualizados do que se passa no meio envolvente da empresa, e a informação é fundamental para esse desafio.

Sobre a caracterização da atividade e das principais dificuldades dos gestores no seu dia-a-dia, foi possível relacionar as conceções expressas pelos entrevistados com os modelos de funções e de papéis na literatura. Foi, também, possível concluir que tem

existido uma evolução nos papéis e nas funções do gestor, também por influência dos novos desafios da gestão e das empresas analisados anteriormente. Delegar, pedir opiniões e trabalhar de equipa são agora termos constantes no que toca à definição do papel do gestor nos tempos atuais. Esta realidade prende-se fundamentalmente com a grande necessidade de motivar os recursos humanos, entendimento partilhado entre os entrevistados.

Sobre as competências que o gestor necessita para desempenhar o seu papel e a sua função, foi possível concluir sobre as competências que o gestor deve deter para a realização das suas tarefas. Desta forma, foi possível articular as competências técnicas, humanas e concetuais com os diferentes papéis e funções do gestor, e compreender que o gestor necessita de deter determinadas características, comportamentos, conhecimentos ou capacidades para gerir. Tendo os novos desafios da gestão alterado as empresas, a gestão e os gestores, também afetam as competências sendo cada vez mais exigente a presença das competências nas novas funções ou papéis do gestor.

Concluimos, assim, que é fundamental para um gestor possuir os três tipos de competência testados nesta investigação, para que possa desempenhar, as suas funções, os seus papéis e as suas atividades e estar preparado para as constantes mudanças que o mundo dos negócios se depara.

Sobre as limitações do estudo começamos por referir a pouca diversidade dos interlocutores, como a principal limitação. Teria sido desejável comparar mais opiniões de entrevistados do que as dos seis que foi possível analisar. Com mais entrevistados poderiam ser analisados mais percursos escolares e profissionais, diferentes sectores, diferentes tipos de empresas e diferentes tipos de gestores. Outra limitação presente no estudo foi o tipo de instrumento de recolha de dados utilizado. Tratando-se de uma entrevista semi-diretiva, o entrevistado podia responder amplamente às questões, tendo alguns deles tentado desviar para outros temas, ou esquecendo-se de responder. Ainda que tenhamos feito perguntas específicas, estes ou não respondiam ou passavam para outros pontos.

Depois de analisadas as conclusões e as limitações do estudo não podíamos deixar de levantar algumas propostas de investigação futura.

Como foi referido, uma das limitações foi a pouca diversidade de entrevistados. Assim, não podemos deixar de chamar a atenção que quanto mais diversidade, mais rica será a análise da investigação. Neste sentido, deixamos também a proposta para explorar mais detalhadamente as diferenças dos gestores inseridos em diferentes setores de atividade e dimensões de empresas, fato que foi pouco analisado no nosso estudo. Essas diferenças podem ajudar no desenvolvimento do estudo sobre as competências do gestor.

## Bibliografia

- Almeida, António José (2012). *A Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise Sociológica da Construção de um Campo Profissional*, Lisboa, ISCTE, Tese de Doutoramento.
- Almeida, António José (1994). *Sistema Regional de Inovação e Competitividade Industrial: O caso da Península de Setúbal*, Lisboa, ISCTE, Dissertação de Mestrado.
- Almeida, Paulo e Rebelo, Glória. (2004). *A Era da Competência*. Lisboa: Editora RH.
- Analoui, F., Labbaf, H. and Noorbakhsh, F. (2000). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry in Iran. *International Journal of Training and Development*. Vol. 4 No. 3, pp. 217-34.
- Bardin, Laurence (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bocher, Loic (1999) *Gestão através das novas tecnologias* in Romagni, Patrick.(). *10 Instrumentos chaves da gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, Luís (1992). *Gestão Estratégica Enfrentar a Mudança*. (2ª edição). Lisboa: Iapmei.
- Carmo, Hermano e Ferreira, Manuela (2008). *Metodologia da Investigação. Guia para a Auto-Aprendizagem*. (2ª Edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- Cascão, Ferreira. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administração nos novos Tempos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, Teresa (2013). *Gestão Contemporânea*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Donnelly, James., & Gibson, James., & Ivancevich, John. (2000). *Administração*. Amadora :McGraw Hill.
- Drucker, Peter (1992) *Managing for the Future*, London: Butterworth Heinemann.

- Drucker, Peter (1995). *A Gestão numa Época de Grande Mudança*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, Peter (1999). *Sobre a Profissão de Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Dunning, John J. (2000). *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Espirito Santo, Paula do (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, Rogério Fernandes (1993). *Pensar a Gestão*. Lisboa: Fim de Século.
- Ghiglione, Rodolphe. e Matalon, Benjamin (1993). *O Inquérito Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editora.
- Guerra, Isabel (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia Editora.
- Gomes, J. (1999). *Contributos para uma cartografia das competências transversais: construção do real ou mito? Evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação*. Lisboa: Infor. pp.5-14.
- Heller, Robert (1993). *A Revolução na Empresa*. Lisboa: Presença.
- Katz, R.L (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Vol. 52 No. 5.pp. 90-102.
- Keen, Peter G.W. (org.) (1991) *Shaping The Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kovács, Ilona. (2003). Perspectiva. pp. 467-494. Julho/Dezembro. Florianópolis.
- Le Goff , Jean-Pierre (1996). *As Ilusões da Gestão*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Lopes, Helena (2000) Apresentação geral: objetivos do estudo e enquadramento. in Lopes, Helena. & Suleman, Fátima. (coord.). *Estratégias Empresariais e Competências Chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Mintzberg, Henry (1971) Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*. Vol. 18, No. 2, Application Series. pp. B97-B110.

- Mulder, Martin (2007). Competência – essência e utilização do conceito em ICVT. *Revista Europeia de Formação Profissional* nº40. pp 5-23.
- Myers, M.D. (2009). *Qualitative research in business & management*. London: Sage.
- Parente, Cristina (2008). *Competências: Formar e Gerir Pessoas*. Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento.
- Pereira, Francisco Costa (2001). *Representação Social do Empresário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, Tim O. e Fleet, David D. Van (2004). The ongoing legacy of R.L.Katz – An updated typology of management skills. *Management Decision*, Vol.42 .10.2004. pp 1297-1308.
- Pocinho, Margarida (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lousã: Lidel.
- Prahalad, C.K. Hamel, G (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June 1990, p. 79-91.
- Quivy, Raymond. e Campenhoudt, Quivy, Luc Van (1988). *Manual de investigação em ciências sociais*. (2ª edição). Lisboa : Gradiva.
- Rascão, José Poças (2008). *Novos desafios da Gestão da Informação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rascão, José Poças (2012). *Novas Realidades na Gestão e na Gestão da Informação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, Filipa (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Pactor.
- Rodrik, Dani (1997). *Has Globalization gone too far?*. Washington D.C: Institute of International Economics.
- Sá, Jorge Alberto Vasconcellos e (1999). *Ventos de Mudança*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Santos, António J. Robalo (2008). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Silverman, David (2000). *Doing Qualitative Research*, London , Sage Publications.

Somerville, Ian e Mroz, John Edwin (1998). *Novas Competências para um Novo Mundo*. In Fundação Drucker. *A Organização do Futuro*. Mem-Martins: Publicações Europa-América. (falta autor)

Sousa, António de (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Verbo.

Sousa, Sérgio (1997). *Tecnologias de Informação*. Lisboa: FCA.

Spencer, Lyle M. e Spencer, Signe M (1993) *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Stacey, Ralph (1998). *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Stake, Robert (1995). *A Arte da Investigação com Estudos Caso*. (3ª edição). Lisboa: Fundação Caloust Gulbenkian.

Suleman, Fátima (2000). *Empregabilidade e Competências-Chave: Do conceito de competências às competências-chave*. in Lopes, Helena. & Suleman, Fátima. (coord.). *Estratégias Empresariais e Competências Chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Suleman, Fátima (2007). *O Valor das Competências: um estudo aplicado ao sector bancário*. Lisboa: Livros Horizonte.

Teixeira, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora: McGraw Hill

Van Der Klink, Marcel. Boon, Jo. Schlusmans, Kathleen (2004). *Competências e ensino superior profissional: presente e futuro*. *Revista Europeia de Formação Profissional* nº40. pp 72-89.

Wilson, Graham (1993). *Resolução de Problemas e Tomada de Decisão*. Lisboa: Clássica Editora.

## Apêndice 1

Guião de Entrevista a Gestores de PME do setor industrial do Vale do Tejo.

1. Gostava de começar por lhe pedir que me falasse um pouco sobre o seu percurso profissional, o que fez profissionalmente ao longo da sua vida.
2. Como caracteriza os principais desafios com que se depara o mundo dos negócios em geral e a sua empresa em particular?
3. Como é o seu dia-a-dia como gestor? Que atividades desenvolve? Com que tipo de problemas se confronta?
4. Tendo em conta a sua experiência como gestor, que competências considera que um gestor deve ter para exercer as suas funções?
5. Na sua opinião, qual deve ser a formação base de um gestor e que tipo de experiência deve ter?
6. Se tivesse que definir em poucas palavras o que é ser gestor como o definiria?

## Apêndice 2



## Experiencia Profissional

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	<p>O meu pai era encarregado dessa fazenda e eu andava de trator a ajudar o meu pai lá na fazenda, a montar estufas, preparar terrenos para as plantações e foi assim que desde muito novo eu ganhei o gosto por este trabalho.</p> <p>Entretanto fiz o serviço militar e quando terminei tive a fatalidade do meu pai falecer.</p> <p>Nessa altura o meu ex-patrão propôs que eu assumisse as funções que o meu pai, que era ser encarregado dessa fazenda de produção em que fazíamos produção de flores.</p> <p>O meu ex-patrão propôs que começasse um novo projeto numa outra quinta que ele tinha e foi nessa altura que pensei que seria a altura de começar o meu projeto próprio e então despedi-me da empresa onde trabalhei,</p> <p>Assim beneficiando do terreno que o meu pai havia comprado no Seixalinho com um hectare iniciei um projeto por conta própria juntamente com a minha esposa e três colaboradores.</p> <p>Voltando atrás, em 1996 começamos com um hectare e com três colaboradores e passados 18 anos, temos entre terrenos próprios e terrenos alugados, 22 hectares de área de produção toda em estufa e temos entre 80 a 100 colaboradores dependendo da época do ano. Foi este o nosso percurso muito resumidamente.</p>
Entrevistado 2	<p>Iniciei em 1992 fui trabalhar para a Martins e Rebelo, fui inicialmente como chefe de laboratório e ainda estava neste momento a acabar o curso e portanto estava a trabalhar e a fazer o estágio ao mesmo tempo, tive pouco tempo, cerca de um ano e pouco e nesse tempo acabei por acumular também a chefia de produção nos termos de receção de leite e produção de manteiga. Esta foi a minha primeira experiência profissional no ativo e Entretanto sai da Martins e Rebelo e fui trabalhar para a Danone em Castelo Branco onde estive 5 anos como responsável de Laboratório e no final do meu percurso na Danone tive a implementar a certificação da empresa em termos de qualidade, e entretanto por motivos não profissionais, por motivos pessoais, enviei o C.V sem estarem a pedir pessoas e tive sorte e entrei na pior altura da Parmalat pois estava em falência técnica portanto em 1997, e já cá estou há 17 anos. Aqui iniciei também na parte de laboratório e qualidade, tive 12 anos ligada a tudo o que é laboratório, qualidade e certificações e desde há 5 anos estou na direção da fábrica e este é mais ou menos o meu percurso.</p> <p>Sou uma pessoa da qualidade, a maior parte do meu C.V foi na área da qualidade e não na área da produção embora esteja relacionada.</p>
Entrevistado 3	<p>O meu percurso profissional sem ser a science4you acaba por ser bastante simples. Só trabalhei quatro meses na banca de investimento, na parte dos mercados, e basicamente foi isso. Depois disso, tinha 21 anos, quando acabei o curso, e na altura empreguei-me logo na banca de investimentos, nisto tamos a falar de junho de 2007, e na altura fui para a banca de investimento, era o mais aliciante, era o que pagava melhor, e também não sabia muito bem o que queria fazer,</p> <p>durou pouco tempo, porque felizmente, hoje em dia digo felizmente, porque não era aquilo que eu queria fazer para o resto da minha vida, e passado dois meses apercebi-me disso, e achei que, por ter 21 anos, não era a altura propriamente para estar a fazer “fretes” por isso... nunca chumbei nenhum ano, sempre tive boas notas, e fui tentar ir à procura de qualquer coisa diferente. Foi aí que surgiu a minha hipótese de pegar no meu projeto final de curso que era a science4you e de o transformar numa empresa. A 30 de janeiro de 2008 então nasce oficialmente a Science4you.</p>

Entrevistado 4	<p>Comecei por trabalhar numa empresa familiar na área da reciclagem com o meu pai e o meu irmão, entretanto com o evoluir da situação, todos queremos a nossa independência, consegui comprar a montigoma. Peguei nela aos 35 anos, e consegui desenvolve-la, consegui trazer outras atividades que ela não tinha, consegui desenvolver até aos dias de hoje. É uma pequena empresa.</p> <p>Já desenvolvi até ao ponto que desenvolvi, foi tudo feito com o nosso trabalho, o nosso sacrifício e com o produto do nosso trabalho, nosso de toda a equipa.</p> <p>Eu por exemplo vim do setor da reciclagem e trabalhei lá até aos 35 anos, foi a única coisa que aprendi, embora a área da reciclagem tenha um bocadinho de tudo, fui sempre dado aos produtos industriais e a indústria, vai muito das pessoas.</p>
Entrevistado 5	<p>Bem eu comecei, depois de terminar o curso, a trabalhar numa pequena empresa do grupo Secil, na área dos pré-fabricados em betão nomeadamente ligada há área da manutenção, estive nessa empresa cerca de dois anos e meio, em funções essencialmente técnicas, como responsável pela área da manutenção. Depois acabei por sair dessa empresa e concorrei ao mercado do trabalho e simultaneamente tive a oportunidade, em 1995, tive a oportunidade de entrar para a Secil, fábrica de cimentos. Portanto nessa altura já tinha uma ligação importante há Secil, sempre tive, até por questões geracionais e familiares, e acabei por não hesitar e optei por continuar na Secil. De maneira que desde 1995 que estou ligado a esta empresa na área dos cimentos. Comecei naquela altura a minha carreira profissional já nesta fábrica ligada ainda um pouco à manutenção nomeadamente e com algumas ligações de apoio ao departamento/ direção comercial e à direção logística, e um dos meus primeiros trabalhos, uma das minhas primeiras responsabilidades, efetivamente, em articulação com a fábrica e simultaneamente com a direção comercial, desenvolver planos de manutenção e prestar o apoio técnico aos colegas da área de logística e comercial, também aproveitei para me desenvolver internamente, com formações internas, fazer trabalho específico de estudos e trabalhos de apoio também na fábrica na parte da energia, da ciência energético, portanto desde 1995 até 1997 foi a minha grande área de atuação. Depois a partir de 1997 acabei por assumir responsabilidades como Engenheiro de Processo/ Responsável por uma parte da fábrica na parte da cozedura/fornos e fui integrado na direção, designada direção de fabricação, acabei por estar a desempenhar essa função por vários anos que depois foi evoluindo de uma parte mais específica como os fornos , evoluindo para uma área mais abrangente da fábrica em termos de fabricação englobava praticamente toda a fabricação. Portanto evolui de Engenheiro de Processo/ Responsável de fornos, depois para responsável de fabricação que já era mais abrangente, depois como diretor de fabricação algures em 2004, depois em 2009 assumi a direção desta fábrica e em 2011 ou 2012, assumi juntamente com um colega que era diretor comercial da Secil portanto assumimos a direção executiva, direção industrial, eu na vertente mais industrial, ele na vertente mais comercial, portanto assumimos a direção executiva do Portugal Cimento.</p>
Entrevistado 6	<p>Então como gestor desta empresa eu comecei a trabalhar aqui em 2009 ainda andava na faculdade, nesta empresa os sócios são o meu pai e a minha mãe, isto é uma empresa familiar, e eu comecei a trabalhar aqui como qualquer outro trabalhador em 2009 e passei a gestor se não me engano em 2013, antes disso nunca tive ligado há gestão, tive sempre ligado a trabalhos técnicos na área agronómica, trabalhei como hospedeira em empresas de organização de eventos, trabalhei num projeto de uma tese de um amigo meu, fez um bar móvel a representar uma marca, e em relação ao percurso profissional fica por aí, tenho 28 anos, ainda não se esticou muito o percurso. Foi isso que o meu pai me propôs e tive de aceitar, que remédio, e estou a tentar fazer o melhor trabalho possível.</p> <p>A empresa é de 96, portanto tinha 10 anos, a bem ou mal ia sempre acompanhando a evolução e o crescimento, portanto sei bem o quanto custa todos os lugares e todas as profissões desta empresa, eu por acaso já as desempenhei, não há uma única função nesta empresa que eu não tenha desempenhado.</p>

## Habilitações Académicas

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	<p>As minhas competências profissionais foram adquiridas através de experiência profissional, não foram adquiridas na escola, e as minhas habilitações literárias são o 12º ano nas novas oportunidades</p> <p>Principalmente foi para certificarem as minhas competências pois aprendi muito pouca lá, pois nestes anos todos em que interrompi a escola graças ao meu percurso profissional e pessoal as minhas competências aumentaram.</p> <p>É claro que me sinto muito mais feliz hoje dizer que tenho o 12º ano do que dizer que tenho o 12º incompleto.</p>
Entrevistado 2	<p>Uma das coisas que considero boas foi ter estudado no Politécnico de Coimbra, tirei primeiro o bacharelato e nós tínhamos uma indústria na escola o que nos dá já alguma experiência efetivamente de como é que é o comportamento de alguns produtos.</p> <p>Entretanto tirei depois a licenciatura tirei por tirar, não foi que fosse preciso, fiz uma pós-graduação em Higiene e Segurança no Trabalho porque eu era responsável pelo HCCP pela certificação e de resto vou fazendo as formações que vão sendo necessárias para a minha atividade.</p>
Entrevistado 3	Licenciatura pré-Bolonha em Gestão e Finanças.
Entrevistado 4	<p>Embora eu não tenha uma escola de gestor pois não passei por nenhuma escola de gestão.</p> <p>Fiz o 12º ano.</p>
Entrevistado 5	A minha formação é mecânica, engenheiro mecânico.
Entrevistado 6	<p>Quando acabei a licenciatura em Engenharia Agronómica,</p> <p>Quando eu acabei o curso de certa forma ter a formação na área agronómica permite uma melhor gestão nesta empresa só, um gestor que só estudou economia não tem a mesma perceção que eu posso ter, a mim já é ao contrário, já me faltam bases de economia, de gestão principalmente, para desempenhar aqui um papel melhor na parte da gestão.</p>

### Principais desafios - Concorrência

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	<p>Penso que a nossa maior concorrência é a falta do poder de compra dos portugueses. Contudo o nosso maior problema é que nunca se praticaram preços tão baixos como agora, estamos a vender flor ao custo do preço da produção e às vezes abaixo do custo de produção e fazemos isso porque os portugueses não tem disponibilidade financeira para flores.</p>
Entrevistado 2	<p>O grande desafio é efetivamente macroeconómico e trata-se da competitividade entre os países, há uma grande competitividade, nós temos um senão no nosso negócio que é depender do consumidor final, portanto são eles efetivamente que compram os nossos produtos e depende de como estão as pessoas nesta altura o nosso negócio pode ou não pode avançar, este é o nosso grande desafio neste momento em termos competitivos, nós temos de ser bastante competitivos porque se não o formos não conseguimos sobreviver no mercado porque é um mercado extremamente complicado e nós estamos num país que é relativamente pequeno e quando estamos a falar da Parmalat estamos a falar de uma industria de leite, lacticínios em que podemos falar da Parmalat e da Lactogal e não há mais nada e portanto a Lactogal é a líder de mercado e nós temos de ser competitivos com eles.</p> <p>Outro dos grandes desafios que temos hoje é um dia é a distribuição das PrivateLabels pois somos nós muitas vezes que fabricamos para eles e temos também o nosso produto e por isso temos que produzir cada vez mais com menos custos para conseguirmos sobreviver .</p> <p>Ai está o grande problema, eles são os nossos grandes concorrentes e somos nós que produzimos para eles e temos que produzir para eles a um custo mais baixo que o nosso próprio produto (sobre as private labels).</p> <p>Estamos neste momento num grande grupo da Parmalat embora dependamos da Parmalat Itália mas a Parmalat foi comprada pela Lactalis que é um grupo Francês e tem as suas próprias regras também, e são extremamente industriais e que para nós tem uma gestão muito industrial. Para nós é bom da parte da industrial pois são pessoas que tem uma visibilidade muito grande e muito boa e uma visão de como devem funcionar as fábricas, por isso ter-mos de ser cada vez mais competitivos e ter os nossos objetivos extramente delineados, e eles sabem do negócio e este é um grande desafio que nós temos, não só em termo de negócio, consumidor, de crise como também temos de corresponder aos objetivos da nossa casa mãe para podermos sobreviver também dentro do grupo.</p>

Entrevistado 3	<p>O mundo dos negócios é um mundo que eu considero bastante aberto, muito competitivo e a caba por ser no meu entender um mundo muito interessante, é um mundo que premeia muito o mérito e o trabalho pelo menos aqui.</p> <p>A concorrência já foi mais forte em Portugal no nosso setor. Hoje em dia não temos muita concorrência no país. Obviamente que lá fora não é assim. Em Espanha temos muita concorrência e no Reino Unido então é mesmo muita concorrência. A concorrência é sempre desafiante, é sempre a concorrência que nos puxa para a frente, que faz a empresa ser maior e melhor. É muito importante e um dos fatores importantes no mercado é existir concorrência, e nós tentamos sempre competir para ter produtos melhores, com preços melhores, e melhor qualidade para o cliente, para conseguimos depois vencer.</p>
Entrevistado 4	<p>Pelo contexto internacional que estou a ver o meu empresarial tem de lutar muito, sobretudo as pequenas e micro empresas, porque as grandes empresas tendem a abafar os mercados e de certa forma absorver até as médias empresas.</p> <p>Na minha área eu nunca fui muito dado em ir contra a concorrência, penso que é uma coisa de salutar de existir, no nosso campo a concorrência eu vejo a assim e posso dizer que a nível regional e local não tenho muito e quando tenho concorrência tento fugir-lhe, isto é, se a concorrência apresentar o mesmo produto que eu, eu ou vou a luta com o meu ou então tento arranjar um equivalente melhor ou mais favorável, isto é no contexto de preço ou qualidade.</p> <p>A concorrência a nível global, fora do nosso mercado é complicada.</p>
Entrevistado 5	<p>No mercado concorrencial há um conjunto de empresas, especialmente na zona do mediterrâneo que concorrem connosco em termos de norte de África num mercado concorrencial, onde há uma guerra de preços, depois há aqui outros aspetos relacionados com a deslocação de empresa e ou restrições que nos na Europa temos e isso é um problema importante, nós a nível da europa não há barreira a entrada, embora isso não seja absolutamente verdade especialmente em determinados países , no entanto a nossa União Europeia impõe, e a sociedade de um modo geral, promove restrições sérias ao nível ambiental, nas emissões de CO2, eficiência energética, o que como deves calcular introduz no limite sermos mais eficiente e emitir menos co2 carece de mais investimento e custos adicionais que nós somos confrontados, depois efetivamente se estamos a concorrer com empresas mesmo muitas vezes na Europa com empresas ou com produtos que vem de outras partes do mundo, estas restrições ou estas condições não são aplicadas da mesma maneira portanto há aqui um desfaseamento, uma desigualdade em termos de partida quando estamos a competir muitas vezes no preço, portanto depois o cliente final não é sensível se determinado produto foi feito com as boas práticas ambientais ou de eficiência energética ou não.</p>
Entrevistado 6	<p>Temos aquilo que é chamado na gíria como concorrência desleal que são empresas que concorrem com a nossa que não cumprem as obrigações com a segurança social, com as finanças, a nível de formações, a nível de segurança do trabalho, todos esses custos representam uma grande fatia dos nossos custos da empresa e concorrer com essas empresas é complicado, pois eles conseguem apresentar preços muito mais baratos que os nossos porque como é óbvio só se preocupam com aqueles fatores de produção que são indispensáveis, como o funcionário, o gasóleo e as máquinas, pouco mais que isso.</p>

## Globalização

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	<p>Conseguimos fazer melhorias na nossa estrutura de produção e através dela conseguimos diminuir as importações 20% nos últimos dois anos e aumentamos as exportações em 10% sendo isto um cenário do setor, não só na florineve.</p> <p>Sim, também sentimos que aumentamos as nossas exportações este ano principalmente para Espanha, estamos a exportar pouca coisa mas alguma coisa para Angola e pontualmente para a Holanda.</p> <p>A Holanda tem uma rede muito bem montada de logística os holandeses já estão a produzir muita coisa fora da Holanda, estão em países como o Quênia, Equador, Uganda, entre outros países e depois tem as redes aéreas muito bem montadas.</p> <p>Tirando isso no resto do ano nós somos competitivos mas lá está temos de arranjar um mercado alternativo mas não está fácil e o ideal seria arranjar um mercado que estive em contra ciclo do nosso.</p>
Entrevistado 2	<p>Hoje em dia é bastante complicado, estamos a viver não só em termos Europeus mas em termos mundiais, fala-se só da Europa mas a crise é geral, o grande desafio é efetivamente macroeconómico e trata-se da competitividade entre os países.</p>
Entrevistado 3	<p>A globalização e a União Europeia são muito importantes para a expansão da empresa a nível internacional, hoje em dia a science4you tem um escritório em Madrid e em Londres, que foram relativamente fáceis de abrir, porque existe uma União Europeia que permite esta globalização e obviamente que a internet é um fator muito relevante na globalização e na facilidade na chegada de informação, pois há muito mais oportunidades de ser mais rápido e deixar as coisas rolar.</p> <p>A empresa chama-se science4you porque sempre teve a ambição de ser uma empresa internacional. Nós começamos a vender para Espanha logo em 2009.</p>
Entrevistado 4	<p>Acho que a globalização tem pontos positivos e negativos e eu considero que talvez os pontos positivos sejam mais que os negativos. Eu hoje em dia posso chegar a qualquer mercado, diretamente aos fabricantes, qualquer empresa que tenha o mínimo das condições vai diretamente, e esta historia dos euros , da globalização, pois engloba isto tudo acaba por nos abrir mais os mercados, em todos os mercados, não só no meu, agora na minha opinião sim acho que é favorável.</p>
Entrevistado 5	<p>Dai a empresa, de alguma maneira teve que se internacionalizar a partir de cá, teve que se virar para a exportação, caso contrário, das três fábricas bastaria uma, a contar só com o mercado interno.</p> <p>De maneira que a estratégia em determinado momento e em questões de sobrevivência foi digamos virar-nos para a exportação, dai que neste momento a exportação tem um peso de maneira equivalente ou superior que ao mercado interno.</p> <p>Esta fábrica por ter um porto mar tem vantagens importantes portanto em termos de exportação, portanto há navios que podem atracar no nosso cais.</p> <p>Claro que sabemos que o mercado da exportação é um mercado muito mais competitivo, com uma concorrência diferente,</p>

	<p>com custos adicionais, porque para exportar é preciso todo um conjunto de operações de logística e transporte marítimo, por aí fora que faz com que as margens, quando falamos de margens não são comparáveis, ou são substancialmente menores que ao mercado interno, nacional, como é perceptível.</p> <p>Eu diria que a globalização não teve um grande impacto. Isto são produtos muito específicos e são fáceis de transportar portanto não muitas entradas, há efetivamente um custo muito grande com o transporte deste materiais, porque não se mete propriamente dentro de um avião e transporta-se portanto.</p> <p>Portanto há correntes na Europa que pressionam fortemente este tipo de industria, nomeadamente a nossa, e acaba por trazer estas dificuldades acrescidas o que faz com que muitas empresas, muitos grandes grupos do setor , acabam por fazer a deslocalização da sua atividade para países, por questões de mercado, para países emergentes, e também por questões relacionadas com todas estas restrições, nós Secil também estamos internacionalizados, temos uma fábrica na Tunísia, no Líbano, em Angola, estamos a construir uma fábrica no Brasil.</p>
Entrevistado 6	<p>A globalização, afeta no ponto dos produtores terem menos dinheiro , os produtos que tem são vendidos a preços mais baixos, logo não estão dispostos a pagar tanto dinheiro por serviços nem consomem tanto serviço como era necessário, portanto a globalização nesta área, de certeza que já ouviu falar desta historia dos produtores agrícolas aqui em Portugal ficam com os produtos em armazém ou na terra, porque não compensa as colheitas sem colhidas para vender porque vem aqui dos nossos “vizinhos” a metade do preço e isto afeta-nos na medida que os produtores não nos pedem a nós para fazer os serviços.</p>

## Outros desafios

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	<p>Hoje temos dificuldade em arranjar pessoas qualificadas para trabalhar nesta área, onde já tivemos algumas experiencias com engenheiros que admitimos para trabalhar aqui e ao fim de algum tempo eles vão se embora pois acham que isto é puxado demais e que não andaram a estudar para andar a fazer trabalho de campo e que parece que os nosso técnicos hoje não veem com muita ideia de sujar as mãos.</p> <p>Há muita burocracia desnecessária para um empresário tentar fazer qualquer coisa sendo muito desgastante. Canso-me mais a tratar de burocracias para que a empresa funcione como deve de ser do que com o que deveria preocupar como por exemplo a produção.</p> <p>Depois também temos o problema geral da floricultura que é estarmos sempre sujeitos às alterações climáticas, ora está muito sol e temos de ter cuidado em proteger as flores, ora está muito frio, e vento, quase nem dormimos a pensar que chegamos às estufas e se calhar foi uma parte das estufas pode ter voado com o vento.</p> <p>O nosso setor tem sofrido bastante com a dificuldade em escoar os produtos.</p>
Entrevistado 4	<p>A minha empresa, aquilo que eu estou a tentar fazer, neste momento é que ela sobreviva, é que eu consiga pagar os ordenados ao fim do mês do pessoal que aqui tenho, que não é muito, neste momento aquilo que eu penso é uma situação de sobrevivência.</p>
Entrevistado 5	<p>Neste momento a empresa integrada no setor de alguma maneira dos cimentos e da construção sofreu digamos bastante com os acontecimentos recentes económicos e macroeconómicos, toda esta crise que se tem vindo a verificar que se verificou desde 2008 para cá portanto teve um impacto bastante relevante na atividade cimenteira e nomeadamente na nossa empresa como não podia deixar de ser até porque normalmente um dos indicadores penso que sabes, no valor económico muito utilizado é o crescimento ou não do setor da construção, portanto quando o setor da construção que é o primeiro a ressentir-se de alguma maneira teve a quebra e aconteceu o que aconteceu nos últimos anos obviamente que o cimento inevitavelmente acaba por ir atrás.</p> <p>Há menos poder de compra, ninguém investe, não há investimento da parte do estado nem da parte dos privados e tudo isto teve impacto. Dai a empresa, de alguma maneira responde um pouco à sua questão e daí que a empresa teve que virar-se ou virar a agulha ou adotar uma estratégia diferente, teve que se internacionalizar a partir de cá, teve que se virar para a exportação, caso contrário, das três fábricas bastaria uma, a contar só com o mercado interno.</p> <p>Portanto há aqui problemas da sociedade europeia e que na minha perspetiva tem de passar pela industrialização, nós andamos aqui nos últimos anos a reduzir a indústria, a acabar de certa maneira com a indústria.</p>
Entrevistado 6	<p>Neste momento o maior problema deste setor que nós temos para além da burocracia que existe para trabalhar para grandes empresas e para produtores na agricultura, Existe muita burocracia nisto tudo.</p>

### Dia-a-dia do gestor, atividades desenvolvidas

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	<p>O meu dia-a-dia é chegar à empresa, orientar os colaboradores que em princípio já cada um sabe mais ou menos as suas tarefas, apenas ver alguns pormenores, é fazer a planificação das produções que temos de estar sempre a pensar nas datas festivas que se aproximam com bastante antecedência e fazer plantações para essas datas festivas sempre preocupados em inovar e melhorar as técnicas de produtividade, melhorar as condições de trabalho dos colaboradores, diminuir custos para que no fim do mês haja dinheiro para honrar todos os compromissos o que exige uma gestão muito minuciosa e quando as coisas não vão bem temos que ter uma grande rapidez de decisão eu penso que isto é uma coisa muito importante para um gestor,</p> <p>Peço opinião do que vamos fazer aos colaboradores, para que se sintam motivadas e empenhados e que “vistam a camisola” que tenham orgulho em trabalhar na florineve coisa que valorizamos. Gosto sempre de valorizar as boas ações e as boas ideias que os colaboradores às vezes nos dão. Considero sempre que uma empresa tem de ter um gestor mas isto não é só ser gestor, tem de ser um trabalho de equipa.</p> <p>A capacidade de decisão pois é muito importante e de preferências boas decisões, mas as decisões tem de ser tomadas muito rapidamente e é importante que essas decisões sejam assertivas.</p>
Entrevistado 2	<p>O meu dia-a-dia, portanto entro aqui na fábrica, dou uma volta pela fábrica toda para ver como as coisas estão, nós temos delineado o que é que vamos produzir pois temos um programa de produção para fazer neste dia e nos dias seguintes e o que faço normalmente primeiro é dar uma volta geral para ver como está a situação e falar com os chefes de cada um dos sectores, porque são um grande suporte, no fundo são os chefes os que trabalham diretamente comigo e ao meu lado são o grande suporte da minha gestão que eu sou uma pessoa que conhece o negócio no geral, não sou especialista em todas as áreas que temos aqui, não sou de manutenção, o que eu tenho que ter é uma pessoa que seja especialista de confiança na manutenção e que seja ela própria muitas vezes a dar-me opiniões sobre aquilo, embora a decisão final seja minha sobre aquilo que fazemos ou não, portanto dou essa voltinha, verifico como estão as coisas e como é que não estão e vou controlando o dia-a-dia. Grande preocupação sempre é o que também aconteceu no dia anterior, vamos ver o que aconteceu no dia anterior para ver se fizemos algo de mal ou algo de bom, não podemos ver apenas o que fizemos de mal, temos de ver o que fizemos de bom e porque é que naquele dia foi bom, porque às vezes aprende-se mais com este dia ter sido bom porque nós fizemos isto assim, então temos de fazer assim para a próxima, costuma-se dizer que aprendemos com o mal que se faz mas também se aprende com o bom que faz, é muito a minha opinião é que quando estamos a avaliar dados, porque temos dados que temos de avaliar, quanto foi as quebras, quer de matéria-prima, quer de embalagem, os rendimentos das maquinas, porque é que esta maquina teve este problema, porque é que hoje funcionou tudo bem e se ontem funcionou mal, portanto é este tipo de avaliação que temos de fazer no dia-a-dia para que se possa sempre melhorar, e a melhoria continua faz-se através desta base, aprender com o bom e com o mau, para podermos andar para a frente.</p>

	<p>Depois tenho a minha parte burocrática, que tenho de juntar e ver os dados, para além da produção que nos dá alguns dados temos um controller que todos os dias nos dá informação de como estamos a andar em termos de rendimentos das máquinas, em termos de perdas ou ganhos na formulação, como estas nos nossos custos energéticos, Tudo isto depois tem de ser gerido e depois são reportadas com a equipa e ver o que poderemos fazer. Basicamente isto é o meu dia-a-dia.</p> <p>Em todos os finais dos meses é feita a medição final de cada mês porque temos um budget anual e quando estamos a falar dum budget anual, não é só em termos de custos, temos uns objetivos a cumprir, portanto todos os meses tenho por exemplo, os franceses chamam-lhe o custofation que é o custo de produção que eu tenho de verificar se está dentro ou não dos meus objetivos e se não está o porque é que não está e verificar se eu já tomei as ações necessários para isso ou se tenho de tomar mais alguma ação adicional para conseguirmos corrigir a nossa não eficiência. E todos os meses há também um report que tenho que enviar para os nossos superiores em Itália e para França e somos medidos depois a partir daí.</p> <p>Eu sou uma pessoa que como se costuma dizer sou um maestro, eu sozinha não faço nada, o maestro estar ali sozinho, pode estar lá a abanar mas não está ali a fazer nada.</p> <p>Eu o que tenho de fazer é gerir, gerir com eles.</p> <p>Sim, sempre primeiro, a minha opinião até pode ser contrária à deles, pode haver algumas situações, pois às vezes não concordamos com tudo o que os outros dizem, ou me provam que eles estão corretos e eu estou errada, e que se eu estiver errada será a palavra deles que vai avante, se eu achar que não, não está na altura certa ou que eles até podem ter razão mas que em termos de empresa podíamos perder alguma coisa quanto a essa medida eu tomo a medida contrária mas normalmente entramos em acordo todos, normalmente é com a equipa que eu funciono.</p> <p>Nada é impossível e muitas vezes nós aprendemos a ver outras pessoas a fazerem o mesmo trabalho que nós, mas de outra forma e às vezes a própria ideia das outras pessoas, temos de ter uma mente aberta, temos de ser bastante humildes, porque nós não sabemos tudo e estamos sempre a aprender e por isso sermos bastante humildes ajuda-nos a evoluir no nosso desempenho e acho que isso é muito importante.</p> <p>Às vezes temos de tomar certas atitudes que são necessárias para o negócio e para todas as pessoas e é o melhor, às vezes determinadas decisões que possam ir contra a minha personalidade, mas às vezes é preciso tomar essas decisões porque analisando friamente é a melhor decisão para todos na empresa.</p> <p>Temos de saber delegar.</p>
Entrevistado 3	<p>É um dia que começa por volta das 7:30 da manha aqui obviamente, portanto acordo às 6:30 da manha, é um dia que é cada vez mais preenchido, esta fase onde estou, por pessoas, seja dirigir pessoas, reuniões de trabalho com pessoas, trabalho cada vez menos no operacional, cada vez menos no Excel, ou seja cada vez mais o meu papel é falar com pessoas, motivar pessoas, vender , tudo o que tenha haver com isso, o que acaba por ser um dia bastante cheio em termos estratégicos, porque essa é a minha maior preocupação, poder pensar a empresa para daqui a dois anos ou três anos e continuar a preparar as bases para isso.</p> <p>Temos vários momentos de reflexão para a estratégica com a equipa toda, estamos um dois dias a pensar quais são os próximos passos e depois tentamos aplicar no dia-a-dia.</p> <p>Hoje em dia cada desafio é o seu desafio, cada um tem a sua dificuldade mas obviamente, quando comecei era só eu, é um caminho solitário, é um caminho difícil, ninguém sabia o que era a empresa, era difícil chegar aos sítios e tentar explicar, hoje em dia criamos</p>

	<p>uma base muito sólida, qualquer pessoa quase sabe o que é a empresa, sabe o que fazemos, é muito mais fácil quando nos apresentamos, não nos precisamos de apresentar, as pessoas já sabem que existimos, do que quando não existia nada, um bocadinho também daquilo que acontece lá fora, no Reino Unido também ninguém sabe o que somos, depende um bocadinho, com a grande diferença que temos uma base sólida com produtos com mais qualidade, produtos mais testados, produtos que sabemos perfeitamente que vende e o que não vende, o que não acontecia há quatro anos atrás, isso acaba obviamente por ser bastante relevante e dá mais gozo hoje em dia do que dava há 3 ou 4 anos atrás, apesar de há quatro anos atrás serem desafios diferentes, mas acho que o desafio maior foi começar do zero, hoje em dia é muito mais fácil tendo em conta que temos uma base institucional, os bancos acreditam em nós, os pequenos investidores, temos realmente aqui uma base bastante relevante.</p> <p>Tem de ser muito trabalhador mais uma vez, deve ser mais que um gestor, deve ser um líder, para motivar as pessoas, deve ser um motivador-nato.</p>
Entrevistado 4	<p>Como gestor, neste caso aqui sou multifunções. Uma coisa que faço questão, eu tento estar dentro de tudo o que se passa aqui dentro, tanto eu sei fazer contabilidade, apesar de ser um serviço externo, no caso do movimento tento fazer todo o trabalho de escritório que há, sei fazer tudo, não quer dizer que faça tudo, eu ocupo-me no dia-a-dia com os recebimentos e pagamentos, controlo de contas de banco, controlo de stocks, uma parte, pois a outra delego, pois é uma empresa pequena, não é complicado gerir.</p>
Entrevistado 5	<p>O meu dia-a-dia é um dia de gestão, nós estamos aqui teoricamente para monitorizar o trabalho, as atividades dos nossos colegas, diretores das várias direções, estamos aqui para os apoiar na tomada de decisão, mas o que queremos no ponto de vista conceptual, é que eles façam o trabalho e nós obviamente monitorizamos e apoiamos pontualmente, portanto não queremos ser parte no dia-a-dia parte do processo de decisão, portanto a estrutura é matricial e sendo matricial tem coisas boas e dificuldades também, e é um dos aspetos importantes que nós temos, digamos que há um cuidado que é por os nossos colegas da estrutura abaixo a falar entre si, a resolver os problemas, e evitar um pouco aquele sobe e desce de tomada de decisão para passar de uma direção para a outra. Nós obviamente temos os nossos indicadores Macro da unidade de negócio, um conjunto de KPI'S e é por eles, estamos a falar desde eficiência, custos, isto no final do dia resume-se a margens, a dinheiro, a EBITA, temos um EBITA orçamental, para gerir e para controlar, e a nossa missão é dinamizar de alguma maneira e monitorizar e alinhar a nossa equipa no sentido do atingimento dos objetivos a que nos propusemos atingir, estamos agora em fase de orçamentos para o ano que vem, há uma expectativa por parte da administração e do acionista sobre os resultados e a nossa função é digamos, assegurar ou fazer tudo com a nossa equipa de modo a que esses objetivos sejam atingidos ou se possível serem ultrapassados. Portanto temos aqui aspetos mais técnicos, mais de organização, de recursos humanos, de pessoas, há aqui um conjunto de vertentes que tem que ser apoiadas e geridas mas não cremos, digamos, uma interferência absoluta e permanente no trabalho desenvolvido, cada um sabe o que tem de fazer, cada um na estrutura tem os seus indicadores, os seus objetivos, portanto a nossa filosofia assenta numa base de delegação e de responsabilização e portanto nós é fazer o acompanhamento como te disse, redirecionar, assegurar o alinhamento estratégico.</p> <p>Quando estamos a falar de gestão estamos a falar nisto, processos, projetos, de pessoas.</p>

Entrevistado 6	<p>Isto é uma empresa familiar como lhe tinha dito, embora tenhamos muitos empregados, a nossa média de empregados ronda os cinquenta, uma média anual, fazemos muito trabalho de campanha, podemos ter quarenta ou trinta e cinco empregados no inverno como podemos ter oitenta ou noventa no verão, que é quando temos mais gente a trabalhar. Eu nessa altura de verão estou mais dedicado ao trabalho de gestão em si, como lhe digo é uma empresa pequena, tenho de fazer a gestão de recursos humanos, gestão económica, até há gestão dos trabalhos e desempenhar aquilo que é a minha área que é agronomia. Portanto os meus dias são passados aqui no escritório na parte dos recursos humanos porque temos muita gente, tentar equilibrar aqui as contas e ver como estão e também acompanhar os trabalhos de campo, é um gestor que já faz um bocadinho de tudo.</p> <p>É um desafio porque estou de certa forma a seguir uma empresa que é dos meus pais e que como não sei se sabe, quando a empresa é familiar, nós sentimos outro tipo de responsabilidade nas coisas, temos que trabalhar talvez o dobro, os horários não existem, temos de trabalhar um bocado mais, as pessoas pensam que trabalhar com a família é mais fácil mas pelo contrário, aquilo que a experiencia me diz é muito mais difícil até.</p> <p>Acompanhamento de trabalhos, é preciso realmente verificar, existe uma data de pormenores técnicos que não vale a pena estar a discutir aqui mas que faz falta alguém estar presente, a fazer uma inspeção aos trabalhos que nós fazemos, para ver se os funcionários fazem aquilo que propusemos ao cliente. Portanto divido o meu tempo, entre ir a essas obras, esses trabalhos e depois aqui (escritório) fazer as contas, ver se esta a bater tudo certo, se rende, não rende.</p>
----------------	--

Problemas que se confronta.

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	Tem de ter uma grande capacidade de corrigir se alguma coisa não está bem tem de melhorar, se não está a dar a lucro está a dar prejuízo, temos de rapidamente corrigir o rumo porque senão pode ser desastroso.
Entrevistado 2	Anteriormente declarado.
Entrevistado 3	<p>É problemas com pessoas que estão desmotivadas, problemas com os números que não estão a bater como deviam bater, problemas no vender ainda mais do que vendemos, exige muita flexibilidade, muito sacrifício, muitas horas, muito trabalho, mesmo muito, e não dá para ir a todas não é, temos de escolher o nosso caminho, temos de abdicar de alguma coisa para fazer outra e eu abdiquei praticamente de tudo para poder construir a empresa.</p> <p>Falando com as pessoas, motivando as pessoas, perceber onde conseguimos vender mais, alguns problemas resolvem-se outros não se resolvem, mas tentamos obviamente muito na base da diplomacia conseguir resolve-los, porque a maior parte dos problemas são problemas relativos às pessoas.</p>
Entrevistado 4	Problemas propriamente ditos, tenho aprendido com a vida e neste momento posso dizer que problemas de me atrapalharem a vida não tenho, eu consigo já resolve-los facilmente, são os contratempos da vida, portanto não estou bem com problemas embora reconheça que possam ser problemas, no ponto de vista do entrave de uma máquina enfim que avarie, há que se resolver, um carro que avarie, etc... há pessoas que perdem a cabeça e que dizem logo “ o que vai ser da minha vida”.

Entrevistado 5	<p>Costumo dizer que o problema nas organizações, o problema principal são as pessoas, costumo também dizer que os problemas técnicos com mais ou menos dificuldade, com mais dinheiro ou menos dinheiro, com mais apoio externo ou menos apoio externo, resolvem-se, todos eles, agora o problema, são as pessoas, e quando estou a falar das pessoas não que as pessoas sejam boas ou más, é manter a motivação das pessoas, o alinhamento, a articulação, por as pessoas a comunicarem, um dos grandes desafios é que as pessoas comuniquem entre si percebe, e que a estrutura funcione de uma forma harmonizada entre si, apesar de os objetivos globais serem comuns, depois há objetivos individuais que normalmente não são totalmente equivalentes, as vezes até antagónicos.</p> <p>Outro problema, ou mais um desafio, no fundo foi um problema, que foi a redução de pessoas, que tivemos de fazer, um downsizing da estrutura, que foi algo que nunca tinha passado na minha vida profissional, não é um assunto fácil, pelo contrário, complexo, ter que fazer, onde eu tive uma participação importante nesse processo também, a administração e um conjunto de pessoas envolvidas, eu tive aqui especialmente nas áreas operacionais, portanto foi num processo doloroso, que me deixou algumas marcas, nas pessoas que saem, nas pessoas que ficam, pronto isso foi uma questão que me marcou em 2012.</p>
Entrevistado 6	<p>Para os trabalhos de campanha temos sempre uma série de dificuldades, porque as pessoas vem um dia, no final do dia vão-se embora, fazem dois dias e vão embora, porque não aguentam, porque não estão habituadas, apesar de terem dificuldade económica e precisarem do dinheiro, mas não tão para se sujeitar a trabalhar, quando podem ter os subsídios e ainda fazerem uns biscates do que ganhar o ordenado mínimo nacional e trabalhar oito horas por dia, debaixo de sol, debaixo de chuva, desse tipo de coisas, esse é o maior problema que temos aqui na empresa, dado que trabalhamos com muita gente, é uma dor de cabeça esta parte das pessoas, porque quando as pessoas ganham bem estão motivadas, quando recebem mal, não podem andar tão motivadas, mas existe necessidade, o ordenado mínimo está estabelecido, há certos trabalhos que não se pode pagar mais, senão certos produtos deixam de ser rentáveis, se nós pagarmos mais os produtos vão ser mais caros e depois ninguém vai querer comprar, infelizmente as coisas funcionam assim. O maior desafio que encontro nesta área é sem dúvida a mão-de-obra.</p>

## Competências considera que um gestor deve ter

### Humanas

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	<p>Um gestor na minha opinião não é só para mandar fazer, mas saber fazer, só assim se consegue valorizar aquilo que os nossos colaboradores estão a fazer. Acho que temos de humildes, temos que nos envolver com eles, temos que mostrar que nós somos quem decide mas que contamos com cada um e que isto é um trabalho de equipa.</p> <p>Eu acho que sim e gosto de pedir opinião aos meus colaboradores, e penso que o trabalho também flui mais quando nós lhe pedimos opinião, e também passar um pouco a responsabilidade pelas suas decisões, pois eles sentindo essa responsabilidade esforçam-se mais para que realmente as coisas funcionem, embora às vezes também se enganem, mas acho que devemos dar a oportunidade às pessoas de forma a valorizar o capital humano. Muitas vezes as pessoas são boas e o que precisam é de uma oportunidade.</p> <p>O respeito mútuo é o mais importante quando queremos transmitir uma ordem.</p>
Entrevistado 2	<p>No fundo o grande apoio dos gestores e falo por mim é a nossa equipa porque a nossa equipa é a nossa confiança, é o nosso trabalho. Eu acho que das coisas fundamentais é quem nos rodeia, pois é o ponto que para mim essencial porque eles são os especialistas em cada um dos setores.</p> <p>Se eu não tiver bem rodeada, se eles não corresponderem aquilo que eu espero eu não faço nada. Assim para mim são as pessoas importantes para que tudo possa correr bem.</p> <p>Temos de ser humanos, é bastante importante sermos humanos, humildes. Quando eu digo humanos, temos de ter cuidado, pois no posto onde nós estamos, temos de ser humanos o quanto baste, que às vezes é um pouco difícil, mas temos que o ser, para tentar levar “a bom porto” o negócio e os nossos resultados.</p> <p>Temos sim de ser especialistas em gerir pessoas, porque se soubermos gerir e delegar é meio caminho andado para o sucesso.</p>
Entrevistado 3	<p>As pessoas são a empresa e é o bem/ ativo mais importante que a empresa tem, por isso se não o preservarmos certamente que não conseguiremos tirar muito dele, é isso que permite que a empresa cresça, que as pessoas consigam dar mais, pois veem a empresa pelo lado pessoal pois para além de profissional também é pessoal.</p>

Entrevistado 4	<p>Em muitas decisões muitas atuações que interferiram diretamente com eles, eu tento, que eles colaborem, pergunto opiniões, tenho modificado as minhas opiniões, tenho desistido de muitas ideias que tenho e que depois de debater com os colaboradores, desisto da ideia, ou transformo a ideia, ou vou pela deles, não tenho qualquer problema com isso.</p> <p>A nível de micro empresa o gestor tem de ter uma colaboração muito próxima com os seus colaboradores e tem de haver uma confiança mútua com quem está a trabalhar e inclusivamente da parte dos colaboradores para o gestor, porque senão as coisas não funcionam bem.</p>
Entrevistado 5	<p>Isto vai ao encontro daquilo que eu te disse, que o problema são as pessoas, mais complicado que os problemas técnicos são os problemas com as pessoas e sobretudo quando estão inseridas numa organização, e quando se trata de por pessoas a trabalhar bem, obviamente a sensibilidade, aos termos de recursos humanos, à motivação, é fundamental, agora como é que isso se faz, isso não se aprende na escola, obviamente há técnicas que ajudam, técnicas de recursos humanos, há um conjunto de técnicas e ferramentas que ajudam mas há uma coisa que também ou duas coisas que são extremamente importantes, alguma experiência, e por outro lado bom senso, às vezes o bom senso é a ferramenta mais importante , e é preciso haver alguma capacidade de nos saber-mos adaptar à personalidade, e às expectativas , e as dificuldades de cada pessoa e encaminhar a gestão dessas pessoas de uma forma individual e depois de uma perspectiva já de cima , o conjunto de pessoas a bom porto digamos, no fundo que é fazer aquilo que nós “queremos” de uma forma motivada de forma a atingir os resultados pretendidos, portanto isto é também uma questão de habilidade em gerir todas estas coisas, perspectivas, motivações, não é fácil.</p>
Entrevistado 6	<p>Quando um gestor está a fazer por exemplo na parte de recursos humanos para saber onde é que pode cortar, porque muitas vezes um gestor só se preocupa com números, tem de se preocupar, as pessoas não são só números por exemplo, há sítios onde não se pode cortar despesas.</p> <p>É importante um gestor que está a fazer cortes não estar só a olhar para os números e começar a cortar numa ou noutra secção sem saber o que é que se passa, tem de ter o conhecimento, por isso ser importante um gestor ter uma boa relação com as pessoas que estão imediatamente abaixo para perceber o que é que se passa em cada secção.</p> <p>São muitos problemas, pois as pessoas não são números, mas numa empresa maior um diretor de recursos humanos tem de saber o nome dos empregados e saber o que é que se passa, isto para as coisas correrem bem, se quisermos tratar as pessoas como pessoas, se quisermos tratar bem as pessoas dentro da empresa penso que deveria funcionar assim.</p> <p>Neste meio, rural, as coisas são um bocado diferentes, as pessoas tem outra forma de estar e outra forma de pensar, e nós tentamos estar sempre do lado dos nossos empregados, quando merecem, quando não merecem, não estamos.</p>

## Técnicas

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	<p>Eu já conhecia e dominava a produção e isso é um fator muito importante. Para ser um bom gestor temos de saber mandar e para saber mandar temos de saber fazer.</p>
Entrevistado 2	<p>Na minha opinião nós temos que ter competências técnicas porque eu não posso discordar de ou dar uma opinião do que eu não conheço, Se eu não conheço primeiro tenho de conhecer e depois então dou a minha opinião, porque senão não posso ter uma opinião própria do que eu não conheço.</p> <p>Temos de perceber de gestão, porque é importante, porque no fundo temos que gerir, tem de ter umas bases de economia, porque eu tenho de perceber o tipo de controlo que faz o controlo de gestão e a nossa financeira, portanto tenho de perceber dos quadros de Excel tenho de perceber porque é que se fala de bbta , entre outras coisas, tenho de perceber isso, não tenho de ser especialista mas tenho que entender.</p> <p>Não basta só as competências técnicas, como eu disse eu tenho competências técnicas em termos gerais para a minha função.</p> <p>se me perguntarem qual é a minha maior competência técnica eu respondo que sou uma pessoa da qualidade, para mim eu vejo isso como uma vantagem, quando me convidaram para vir para a direção, se calhar eu tenho uma vantagem sobre isto, eu conheço muito bem como funciona a qualidade, como funciona a produção e ao mesmo tempo a manutenção, pois quando se está na qualidade tem se conjugar com as duas coisas para resolver os problemas, portanto temos de conhecer um bocadinho de cada, não temos de ser especialista nisto.</p>
Entrevistado 3	<p>Técnicas - Não tinha, tive que aprender tudo do zero, pois não percebia nada de brinquedos.</p>

Entrevistado 4	<p>Quando é preciso substituir algum posto de trabalho de algum colaborador meu, eu estou apto a fazê-lo, seja naquilo que for, até se for preciso na mecânica, ou qualquer coisa ligada ao nosso setor, que seja preciso, no fim de contas sempre desde pequeno fui habituado a isso, sempre também tentei, pela minha maneira de ser, saber, conhecer, inteirar-me do que é do que é que se passa.</p> <p>Eu quanto a mim um gestor tem de ter as competências necessárias, são as que falamos atrás, tem de saber, tem de ser polivalente, o indivíduo não pode mandar outro fazer ou executar um serviço sem ter o mínimo noção do que é aquilo. Portanto tenho que ter a noção, o mínimo noção do que é que aquilo é. Tenho que ter noção como é que aquilo se faz, temos de ter noção do que são as coisas.</p>
Entrevistado 5	<p>Se não entendermos o negócio e não tivermos alguma experiência no setor e não percebemos muito bem o que é que é fazer cimento, quais são as implicações e os problemas principais, quer ao nível da parte da qualidade, quer ao nível da parte da produção e manutenção, também da parte comercial, ou logística, não me parece que a função seja tão bem desempenhada. Fica é com a lacuna de sobre o ponto de vista técnico poder ter aqui algumas dificuldades adicionais, não é estritamente necessário mas é preferencial.</p> <p>Ele é um gestor, tá a gerir recursos, tá a gerir indicadores, tem que ter conhecimentos técnicos importantes.</p>
Entrevistado 6	<p>Sim isso sim, uma empresa destas gerida por uma pessoa que não tenha competências técnicas na área do trabalho que desempenhamos não consegue, ia estar a ocupar um lugar da empresa que nos faz a contabilidade percebe, não ia servir para mais nada, não podia calcular um orçamento, não tinha conhecimento da realidade da empresa, porque isto é um trabalho, são trabalhos muito difíceis de calcular, de perceber, onde há lucro onde não há lucro, onde estão os trabalhos bons e os maus, é uma área muito complicada.</p>

## Conceptuais

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	Ter uma visão de negócio
Entrevistado 2	<p>Temos de conhecer bem o negócio, e onde é que estamos inseridos porque isso é muito importante, porque tudo o que falei anteriormente, a competitividade entre os países, a situação financeira em que vivemos, tudo isso, temos de ver onde é que estamos integrados, pois é bastante importante para conseguirmos evoluir, temos de perceber o que estamos a gerir.</p> <p>Um gestor deve ter conhecimento do que se passa e como funciona o local onde trabalha, para conseguir gerir, porque se não conhece vai gerir de secretária o que dá mau resultado.</p> <p>Outras - As competências no fundo são estas. E depois no dia-a-dia nós vamos adquirindo algumas que nos faltam, pois não nascemos ensinados e quando sentimos que nos falta qualquer coisa há que dizer e solicitar ajuda pois nesta situação tenho uma certa dificuldade em perceber e necessito de ter esta competência.</p> <p>Humildade, conhecer o negócio, ter uma boa equipa ao nosso lado para mim é fundamental.</p>
Entrevistado 3	Tem de ter uma visão de 360 graus sobre a empresa que é isso que é muito relevante os gestores terem, quando tiverem a tomar uma decisão.
Entrevistado 4	<p>Eu tento estar dentro de tudo o que se passa aqui dentro.</p> <p>Sim o que é nosso (visão do negócio) e se possível ter de outros negócios, eu acho que isso é importantíssimo.</p>
Entrevistado 5	Temos alguma intervenção operacional de suporte, de apoio, de apoio à tomada de decisão nas componentes mais técnico e operacionais e isso é preciso de alguma maneira conhecer o negócio.
Entrevistado 6	<p>Em relação a características isso será um bom conhecimento da estrutura da empresa. Uma formação e um bom conhecimento da empresa, essas serão as características mais importantes.</p> <p>Estou a bater na mesma tecla ter um conhecimento profundo da estrutura da empresa e da empresa em si. Só assim se pode desempenhar uma boa gestão.</p>

## A formação base de um gestor

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	Eu pude proporcionar aos meus filhos condições de estudo.
Entrevistado 2	<p>Agora se são pessoas de gestão e que o seu perfil académico e de gestor, eu sou engenheira industrial, tudo vai depender. Eu acho que não podemos dizer que para a gestão da fábrica ou para a gestão geral da empresa a pessoa tenha que academicamente ter este tipo de curso.</p> <p>Em termos académicos não sei dizer porque acho que não há um modelo, eu acho que tem a ver com as competências efetivas da pessoa em si, eu até nem acho que... tenho que ter um título.</p>
Entrevistado 3	Agora como formação base acho que não existe entraves, tanto podemos ter um psicólogo, como um gestor, como um biólogo, acho que a formação nunca limita obviamente que se deve ter alguma noção de números pois é quase uma linguagem relevante mas a formação não limita.
Entrevistado 4	<p>Embora eu não tenha uma escola de gestor pois não passei por nenhuma escola de gestão, seria bom ter passado, porque complementava muito mais a minha sabedoria, sou gestor com o conhecimento da vida e sinto que por vezes há falhas, coisas que me falham, o sr. Que estão a estudar gestão se calhar quando for gestor vai-lhe faltar a minha componente, mas também não se pode esquecer que eu sendo como sou sinto talvez o que o sr. Está a aprender, mas eu não estou fora disto, há coisa que eu aprendo em dez anos e o sr. Aprende em seis meses, enquanto eu chego com a prática independentemente de ser um conhecimento melhor ou pior. Agora se conseguíssemos ter as duas componentes seria o ideal porque se calhar muitas das teorias que vocês aprendem seriam complementadas pela prática, e a prática seria complementada com a teoria.</p> <p>A formação base é muito discutível, para mim é importante formação,</p> <p>Se conseguir juntar a isso uma formação académica, acho que ajuda sempre... de preferência a uma área ligada a empresa, mas pode funcionar com outras.</p>

Entrevistado 5	<p>Tem de ter uma formação em Engenharia, nestas coisas da engenharia sou muito sético e pragmático, entendo que engenheira mecânica, elétrica, química e aquelas mais clássicas são as grandes especialidades dos nossos processos e depois com alguma formação, com alguma experiência no setor, tem de conhecer o negócio, experiência no setor cimenteiro, tem de ter alguma formação, em termos de gestão, deve ter, um curso de formação, um MBA ou outras formações na área da gestão também é importante porque neste modelo estamos a falar já muito de resultados económico-financeiros para além de um outro conjunto de indicadores mais operacionais, mais técnicos e é preciso perceber um pouco desta mecânica portanto eu diria que sim engenharia com um suplemento na parte da gestão ou economia.</p> <p>A minha perspetiva é ter uma formação em engenharia.</p> <p>Agora a partir de determinado momento, a nível hierárquico, outro nível de responsabilidade, a componente gestão, aquela que se aprenda na escola, obviamente começa a ter um peso mais importante, as pessoas começam a desligar-se, começam a não ir tão afundo, em tão em detalhe de certos indicadores, operacionais e técnicos, simultaneamente começam a preocupar-se com outro tipo de indicadores, e portanto as pessoas muitas vezes investem nelas próprias, muitas vezes estudando, as organizações proporcionam, cursos de formação, mestrados, MBA's, por ai fora, temos vários casos desses, para desenvolver competências nessa matéria.</p> <p>Todos nós somos pequenos gestores portanto isto começa independentemente da sua formação.</p>
Entrevistado 6	<p>Olhe um gestor, claro que eu acredito, senão não tinha ido estudar, acredito que a formação seja uma das coisas mais importantes, não só a formação académica, agora que está a acabar o mestrado, se calhar quando começar a trabalhar vai perceber que as coisas não são bem como damos ali na faculdade e como os professores dizem nas aulas, depende também dos professores, eu tinha professores que tinham muito contacto com a realidade e outros que não faziam ideia, eram só académicos, e as coisas que nos ensinavam, ensinavam bem na teoria, num quadro, num projeto mas depois no campo não funcionam tão bem e outras coisas iguais. Para além da formação, mas é o aprender... um gestor não tem que passar, como às vezes dizem, por uma empresa, pensando numa empresa muito grande, ou numa média empresa, um gestor não tem que passar do segurança ou do senhor das limpezas até cá acima para ser um bom gestor, mas é preciso dar valor e saber o que é que esse tipo de profissões e o que é que esse tipo de trabalhos inclui para poder conseguir isto.</p> <p>Acho que a formação base de um gestor, dependendo das áreas, mas eu vou dar o exemplo desta, deveria ter a formação que tenho que é engenharia agronómica que é uma das licenciaturas chave para esta área, existe agronómica, agroflorestal, agropecuária, eu escolhi agronomia que era a que gostava mais e deveria se tivesse tempo e dinheiro investir num mestrado em gestão, um mestrado em gestão depois da formação na área que se quer.</p>

### Que tipo de experiência deve ter

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	<p>Eu sou muito apologista da experiência prática e não da teoria e tenho deparado ao longo destes anos muito com este dilema entre a prática e a teoria.</p> <p>Sem ter um conhecimento prático de como as coisas funcionam dificilmente serão bons gestores.</p> <p>A experiência nestes anos todos foram melhorando as minhas competências.</p> <p>As minhas habilitações são prática e hoje sei que sou melhor gestor do que era à 18 anos quando iniciei a minha empresa.</p>
Entrevistado 2	<p>Porque a teoria é uma coisa a prática é outra e quando vamos para a vida profissional é completamente diferente, as coisas tem de ser decididas na hora e aí é efetivamente difícil e a nossa experiência académica não é suficiente.</p> <p>Vai depender do seu percurso profissional ao longo dos anos.</p> <p>Eu tenho cá neste momento, neste momento se calhar não porque eu tenho substituído pessoas que não tinham formação por outras que têm formação académica porque já cá estavam dentro da empresa... do início a maior parte dos chefes de serviço desta casa que são os nossos braços-direitos não eram pessoas formadas, eram pessoas que tinham experiência no campo, eram pessoas que já tinham sido operadores, e que foram adquirindo a sua experiência ao longo dos anos e que deram ótimos chefes de serviço.</p>
Entrevistado 3	<p>Quanto mais experiência melhor enquanto gestor, o que interessa é as pessoas quererem fazê-lo e acharem que tem aptidão para tal.</p>
Entrevistado 4	<p>É fundamental a parte prática. Não tenho dúvida que se tivesse que escolher entre a prática e a teoria preferia a prática agora tenho que concordar que são as duas importantíssimas.</p> <p>É claro que essa formação académica se for uma má formação pode não vir a ser um bom gestor, ele tem de juntar uma formação profissional, uma formação de experiência ao longo da vida que pode vir de outro setor.</p> <p>A experiência de vida, será uma mais-valia.</p>
Entrevistado 5	<p>Se é preciso uma experiência de anos nos cimentos, com certeza que não.</p> <p>Agora alguém que tenha sido gestor nesta casa com uma experiência alargada na área dos cimentos pode alguma maneira desempenhar a função.</p>
Entrevistado 6	<p>Não será a experiência o mais importante, embora é claro que ajude,</p> <p>A gestão que faço desta empresa é baseada no bom senso e nos anos de experiência do meu pai que me dá uma ajuda nesta gestão da empresa.</p> <p>Não posso dizer que com vinte e oito anos que a experiência seja a coisa mais importante, comecei a trabalhar em 2009, portanto tenho cinco anos de experiência na área. Senão também não tinha emprego, porque quando acabei o curso não tinha experiência quase nenhuma.</p>

## O que é ser gestor

Entrevistado	Opinião
Entrevistado 1	Ao longo da conversa já fui dando a minha opinião de como deve ser um gestor. Tem de saber avaliar, ter uma visão de negócio, estar atento às inovações, saber avaliar as características das pessoas que colaboram connosco de forma a tirarmos maior rentabilidade deles assim é preciso por a pessoa certa no lugar certo e para mandar fazer saber fazer. Ter vontade em inovar, ser empreendedor, ser ambicioso, modesto o quanto baste, o respeito por todos os que nos rodeiam também é importante.
Entrevistado 2	Bom acho que já lhe disse no início, no fundo é ser o maestro ou comandante dum barco, acho que no fundo é isto, porque depois tudo funciona à volta.
Entrevistado 3	Ser gestor? O nome diz tudo, ser for ser líder é um bocadinho diferente mas se for gestor o nome diz tudo, ter capacidade de gerir tudo há volta dependendo na área em que se está, ter a capacidade de conseguir gerir.
Entrevistado 4	Bom é gerir bem, mas ter especialmente valores humanos, porque ser gestor implica gerir uma empresa ou organização, tem que haver sempre colaboradores. Tem de haver uma boa formação pessoal, isto é ser sério, honesto, o fim de contas é isto.
Entrevistado 5	Esta pergunta é difícil, um gestor é alguém que gere um conjunto de recursos, e recursos estamos a falar de, recursos humanos, técnicos, ativos, um conjunto de recursos económicos, com vista a rentabiliza-los ao máximo e ir de encontro a um conjunto de objetivos que estão definidos, e gerar a maior rentabilidade para o acionista, portanto um gestor no final do dia, há resultados que tem de aparecer, há recursos que estão disponibilizados, há alguém que os tem de gerir, ou um conjunto de pessoas que os tem que gerir, pô-los a funcionar todos de uma forma harmonizada e o mais eficientemente possível de modo a gerar o máximo valor para o acionista, resolvendo pelo meio um conjunto de situação não previstas ou imprevistas, um conjunto de dificuldades que aparecem sempre, umas internas, outras externas fruto de uma conjuntura mais micro, mais macro, e é saber constantemente ultrapassar essas barreiras, dificuldades que aparecem no sentido de maximizar o valor para o acionista. Esta é a função principal do gestor, independentemente da sua formação.
Entrevistado 6	Se fosse a brincar dizia dor de cabeça. Assim mais a sério é responsabilidade, é uma profissão de entrega, para ser um bom gestor é preciso entrega, dedicação ao trabalho, poucas mais existem, isto se estivermos a falar de um bom gestor, penso que se não tiver estas qualidades, estas características, nunca será um bom gestor, penso que serão as coisas mais importantes.

