

ATIVIDADES E COMPETÊNCIAS EXECUTIVAS

*Antonio Cesar Amaru Maximiano*¹

*José Afonso Mazzon*²

*Marcelo Tyszler*³

*Ricardo Kanitz*³

RESUMO

Este documento é o relatório de um estudo sobre atribuições e competências gerenciais de um grupo de executivos, entrevistados por alunos do curso de graduação da USP, que fizeram o levantamento dos dados. Para realizar o estudo, foi preparado um questionário com duas partes principais, além de uma seção destinada à identificação dos respondentes. A primeira parte consiste de uma lista de atividades, associada a uma escala de frequência. A segunda parte consiste de uma lista de competências, associada a uma escala de importância. Esta lista teve uma versão anterior, que os autores utilizaram para fazer estudos sobre o papel dos gerentes. Os resultados confirmam as conclusões de outras pesquisas, que, como esta, têm como base conceitual o trabalho de Henry Mintzberg.

¹ Bacharel, mestre e doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Pós-Doutoramento no Département d'Economie et Gestion du CNAM – Paris. Professor dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. Consultoria e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Fundação Instituto de Administração – FEA/USP. E-mail: maximin@usp.br.

² Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas pela FEA/USP. Pós-Doutoramento em Análise de Dados em Marketing junto ao Département d'Economie et Gestion du CNAM – Paris. Professor dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. Diretor e Coordenador de Projetos de Pesquisa e Consultoria em Marketing da FIA/FEA/USP. E-mail: jmazzon@usp.br.

³ Graduandos em Administração da FEA/USP.

APRESENTAÇÃO

Este documento é o relatório de um estudo sobre atribuições e competências gerenciais. O estudo foi realizado como projeto de pesquisa individual dos alunos do curso de graduação da USP, que fizeram o levantamento dos dados. O projeto analisou as atividades e competências de um grupo de executivos.

Todos os anos, os alunos do primeiro ano do curso de graduação em administração da USP devem realizar uma entrevista individual com um executivo. O objetivo é familiarizar os estudantes com o papel gerencial e a prática da administração em uma organização real. No final do primeiro semestre, os resultados individuais são analisados em pequenos grupos, que devem apresentar uma síntese.

Em sua aplicação do ano de 1999, o estudo representa a evolução de um projeto que vem sendo realizado desde há alguns anos. Os primeiros resultados foram apresentados no Congresso do CLADEA, na FEA-USP, em 1995. Até 1998, a entrevista era feita com base em um roteiro. A partir de 1999, os autores aprimoraram e consolidaram um questionário, baseando-se no roteiro das entrevistas em outros projetos de pesquisa.

Este documento apresenta o relatório do levantamento de 1999.

OBJETIVOS

Este relatório baseia-se em um levantamento das atividades e competências de um grupo de mais de 100 executivos. O levantamento foi feito por meio de entrevistas individuais, por alunos do curso de graduação em administração da USP. O levantamento teve por objetivos:

- Identificar e analisar as atividades realizadas por executivos.
- Identificar e analisar as competências exigidas para o desempenho dessas mesmas atividades.

Como projeto de pesquisa, o levantamento é realizado anualmente, integrando as atividades da disciplina EAD-511 - Teoria das Organizações. Os objetivos do projeto de pesquisa são:

- Familiarizar os estudantes com o trabalho e as competências executivas, por meio de um estudo sistemático.
- Acompanhar a evolução das atividades e competências executivas, por meio do monitoramento de amostras aleatórias do mercado de trabalho.

METODOLOGIA

O estudo, no qual este relatório se baseia, caracteriza-se como levantamento simples, com duas diferentes variáveis de observação. Trata-se de um estudo exploratório, cujas análises recorrem à estatística descritiva. Análises correlacionais serão apresentadas em outros relatórios.

Questionário

Um dos autores mais importantes, quando se trata do estudo do papel gerencial, é Henry Mintzberg.⁴ Esse autor tornou-se muito conhecido depois de divulgar os resultados de um projeto que se baseou na

⁴ MINTZBERG, Henry, The nature of managerial work. New York: Harper & Row, 1973.

observação direta de um pequeno grupo de altos executivos. Demasiadamente conhecido para necessitar de resenha, o estudo serviu de base para outros projetos, inclusive no Brasil.⁵

Para realizar o levantamento analisado neste relatório, foi preparado um questionário com duas partes principais, além de uma seção destinada à identificação dos respondentes:

- I. A primeira parte, baseada nas conclusões de Mintzberg a respeito dos papéis gerenciais, consiste de uma lista de atividades, associada a uma escala de frequência (Anexo 1).
- II. A segunda parte, baseada nas conclusões de Mintzberg a respeito de habilidades, consiste de uma lista de competências, associada a uma escala de importância (Anexo 2). Esta lista teve uma versão anterior, que os autores utilizaram para fazer um estudo sobre o papel de gerentes de projetos.⁶ Na presente versão, a lista de competências inclui dois indicadores específicos de inteligência emocional: automotivação e autoconhecimento.⁷

As duas listas são freqüentemente utilizadas, em seminários de desenvolvimento de executivos, como instrumentos de debate a respeito da natureza do papel gerencial e das competências que exigem.

Pesquisadores e Pesquisados

Os alunos de duas turmas da disciplina EAD-511 – Teoria das Organizações, formam o grupo de pesquisadores do projeto aqui relatado. Totalizando cerca de 140 pessoas, cada um foi incumbido de entrevistar um executivo, de qualquer nível hierárquico, escolhido a seu critério. Os pesquisadores tiveram um prazo de 4 meses para apresentar seu relatório individual. Naturalmente, a amostra resultante desse procedimento é totalmente aleatória.

RESULTADOS

Os pesquisadores apresentaram um total de 129 questionários. De proprietários e presidentes até gerentes operacionais e funcionários com responsabilidades gerenciais, mas sem cargo formal de gerente, todos os tipos de administradores estiveram representados na amostra.

Tabulação dos Dados

As tabelas de 1 até 5 mostram os dados sobre a identificação dos participantes. Predominam integrantes da alta administração e empresas privadas nacionais. Entre as empresas com atuação no mundo, predominam as de grande porte. Em sua maioria, são executivos experientes, que têm desde 11 anos ou mais 15 anos de experiência e administram grupos expressivos de subordinados diretos.

⁵ DRIZIN, Boris Robert, *Uso e administração de informações para a tomada de decisões estratégicas pelos executivos brasileiros*. Tese de doutoramento. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

⁶ MAXIMIANO, A. C. A. and MAZZON, J. A., *Manager's competencies and project performance*, Proceedings of the VII Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica, La Habana, Cuba, 1997, pp. 1779-1788.

⁷ GOLEMAN, Daniel, *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.

Análise

A tabela 6 mostra a frequência com que os entrevistados realizam as atividades listadas no Anexo 1. Nessa tabela, as atividades estão ordenadas de acordo com a média da escala. A tabela 7 mostra a ordenação das habilidades ou competências importantes para o desempenho das atividades, também segundo a média da escala.

A tabela 8 mostra a frequência das atividades, classificada segundo os critérios do nível hierárquico do cargo, nacionalidade do respondente, setor de atuação e porte da empresa. A mesma classificação é usada, na tabela 9, para analisar a importância das competências.

Predominância dos Papéis de Informação

As tabelas de frequência das atividades evidenciam de forma clara a predominância dos papéis de informação, em combinação com os papéis interpessoais. Falar, ler, analisar e conversar aparecem como tarefas mais frequentes, sugerindo a confirmação de estudos anteriores, que mostram o executivo muito mais orientado para o dia-a-dia do que para o longo prazo da empresa. De fato, a tabela 6 revela que menos da metade dos respondentes está frequentemente envolvida com a elaboração de planos de longo prazo. A participação nessa atividade muda quando o nível hierárquico é considerado, chegando a 80% no caso dos executivos da alta administração. De qualquer modo, a administração estratégica está colocada em posição inferior aos papéis de informação e relações humanas, seja qual for o tipo de análise. Também está claro que os papéis de tomar decisões e resolver problemas estão, predominantemente, nas últimas posições.

Predominância das Habilidades Humanas

A análise da importância das competências revela a predominância das competências humanas e da inteligência emocional: gerência e liderança de equipes, automotivação, relações humanas e comunicação, ao lado das competências estratégicas: estratégia e planejamento e orientação para o cliente. Ficam em segundo lugar as competências que outros autores, como Katz, classificariam como competências técnicas, relacionadas com produtos e serviços e aspectos específicos da administração empresarial.⁸

De forma geral, a mesma distribuição permanece quando se analisam as frequências segmentadas.

Os dados aparentemente revelam uma concentração dos executivos nas tarefas e competências de cunho estritamente gerencial, o que é muito positivo em termos de alinhamento entre teoria e prática da administração.

CONCLUSÕES

O estudo relatado neste documento tem finalidade muito mais educativa do que exploratória. O objetivo principal é colocar o estudante recém-ingresso em contato direto, por meio de um projeto sistemático, com a realidade empresarial. Apesar de sua simplicidade de propósitos, o estudo revela a capacidade de sua base conceitual, demonstrando a importância de se classificar as atividades e competências gerenciais em categorias propostas na bibliografia, mesmo que isso não esteja explícito para o respondente. De qualquer modo, a base conceitual foi exaustivamente discutida durante o curso do qual o projeto fez parte. Os

⁸ KATZ, Robert L., Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Jan/Fev. 1955, pp. 33-42.

dados, assim, exemplificam o conceito. Outras análises, que ficam como sugestão para outros pesquisadores, poderão evidenciar informações que estão além do alcance deste estudo.

BIBLIOGRAFIA

DRIZIN, Boris Robert, *Uso e administração de informações para a tomada de decisões estratégicas pelos executivos brasileiros*. Tese de doutoramento. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

GOLEMAN, Daniel. *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.

KATZ, Robert L., Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Jan/Fev. 1955, p. 33-42.

MAXIMIANO, A. C. A. and **MAZZON**, J. A., Manager's competencies and project performance, *Proceedings of the VII Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica*, La Habana, Cuba, 1997, pp. 1779-1788.

MINTZBERG, Henry, *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

ANEXO 1 – Lista de atividades

1. Resolver problemas com fornecedores (de matéria-prima, equipamentos, etc.).
2. Resolver problemas com bancos e outras fontes de capital.
3. Resolver problemas com clientes (condições de venda, inadimplência, renegociação de dívidas, etc.).
4. Resolver problemas de conflitos entre subordinados ou áreas da empresa .
5. Resolver problemas com sócios ou acionistas (divisão de responsabilidades e benefícios, futuro da empresa, etc.).
6. Resolver problemas relativos a funcionários (salários, promoções, demissões, etc.).
7. Visitar e trabalhar diretamente nas áreas de produção/operações, fiscalizar ou controlar os processos produtivos, resolver problemas de fornecimento de produtos e serviços, etc.
8. Tomar decisões sobre investimentos (novos produtos e áreas de negócios, novos mercados, ampliação de instalações, etc.).
9. Elaborar planos de longo prazo, pensar no futuro da empresa, definir políticas, etc.
10. Conversar com funcionários individualmente.
11. Conversar com funcionários em grupo.
12. Conversar com superiores.
13. Falar ao telefone.
14. Analisar individualmente, ou em grupo, problemas de desempenho da empresa (qualidade, produtividade, rentabilidade, etc.).
15. Ler jornais, revistas e outras publicações especializadas nas áreas de negócios da empresa.
16. Participar de feiras, convenções e congressos do ramo de negócios.
17. Ler correspondência e relatórios das diversas áreas da empresa.
18. Participar de reuniões de associações de classe, sindicatos de empresários e organizações semelhantes.
19. Visitar clientes importantes para manter relações e parcerias de longo prazo.
20. Visitar fornecedores importantes, para manter relações e parcerias de longo prazo.

ANEXO 2 – Lista de competências

1. Organização pessoal Habilidade para planejar, organizar e realizar as tarefas pessoais; competência na administração do tempo.
2. Automotivação Capacidade de incentivar a si próprio na perseguição de metas, persistência, determinação, energia pessoal.
3. Autoconhecimento Capacidade de entender seu próprio comportamento, capacidade de perceber o efeito de seu comportamento sobre os outros, capacidade de analisar suas próprias forças e fraquezas, auto-avaliação.
4. Relações humanas Habilidade para trabalhar e relacionar-se positivamente com outros; capacidade de trabalhar como integrante de equipes; habilidade para entender outras pessoas e seu comportamento; compreensão dos mecanismos básicos do comportamento humano, empatia (capacidade de entender como outros se sentem).
5. Gerência e liderança de equipes Habilidade no desempenho do papel de chefe/líder, abrangendo a capacidade de definir responsabilidades, orientar os colaboradores, cobrar resultados, criar desafios, etc.
6. Estratégia e planejamento Habilidade na elaboração de planos e estratégias para a empresa/organização ou para sua unidade; capacidade de estabelecer a ligação entre objetivos e meios; competência para definir metas com qualidade; competência no entendimento de situações presentes e futuras.
7. Produtos e serviços Conhecimento dos produtos e serviços da empresa/organização, ou de sua unidade; conhecimento dos processos utilizados no fornecimento de produtos e serviços.
8. Marketing Conhecimento e capacidade de aplicar conceitos e técnicas de marketing (desenvolvimento de produtos, promoção e vendas, canais de distribuição, comportamento do consumidor, etc.).
9. Administração financeira Conhecimento e capacidade de aplicar conceitos e técnicas de finanças e contabilidade (planejamento e controle financeiro, custos, demonstrativos financeiros).
10. Poder Habilidade política; capacidade de trabalhar eficazmente e ter sucesso dentro de uma estrutura de poder.
11. Comunicação Capacidade de comunicar-se e ouvir, habilidade para transmitir idéias, clareza de expressão.
12. Cliente Orientação para o cliente; entendimento da importância do cliente para a organização; capacidade de agir de acordo com os interesses do cliente; sensibilidade em relação tanto aos clientes internos quanto aos externos.
13. Resultados Orientação para resultados; entendimento da importância dos resultados para a organização; capacidade de agir tendo por objetivo atingir resultados; sensibilidade em relação às idéias de eficiência e eficácia; capacidade de conseguir resultados sob pressão de tempo e outras restrições.
14. Acionista Orientação para o acionista; entendimento da importância do acionista para a organização; capacidade de agir tendo como objetivo os interesses do acionista.
15. Funcionários Orientação para o funcionário; entendimento da importância do funcionário; capacidade de agir tendo por objetivo a satisfação do funcionário.
16. Equilíbrio de resultados Habilidade para buscar resultados de maneira equilibrada, sem enfatizar excessivamente um tipo de resultado ou negligenciar outro.

TABELA 1 - Cargos do Entrevistado – (%)

CARGO	GERAL (n= 129)
• Alta administração (Proprietário, Vice-Presidente, Diretor, Chefe de Unidade de Negócios).	59,7
• Gerência de nível intermediário (Gerente de Departamento, Chefe de Unidade Funcional).	27,9
• Gerência de nível operacional (Gerente de unidade operacional, supervisão de primeira linha).	7,8
• Funcionário operacional com responsabilidades gerenciais, sem cargo formal de gerente.	4,9

TABELA 2 - Tipo de Empresa/Organização onde Trabalha – (%)

DISCRIMINAÇÃO	GERAL (n= 129)
NATUREZA:	
• Privada	93,8
• Pública	0,8
• Estatal	5,4
CAPITAL:	
• Nacional	67,4
• Estrangeira	23,3
• Consórcio Nacional/Estrangeira	9,3
SETOR DE ATIVIDADE:	
• Indústria	33,3
• Comércio	21,7
• Serviços	45,0

TABELA 3 - Número de Funcionários da Empresa – (%)

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	NO BRASIL	NO MUNDO
	(n= 126)	(n= 126)
• Menos de 100 funcionários	34,9	31,7
• De 100 a 1.000 funcionários	31,0	22,3
• Mais de 1.000 funcionários	34,1	46,0

TABELA 4 – Tempo de Experiência do Entrevistado – (%)
(Em Anos)

TEMPO	NO CARGO	EM CARGOS SIMILARES
	(n= 129)	(n= 129)
• Menos de 5 anos	34,1	15,5
• De 5 a 10 anos	34,9	31,0
• De 11 a 15 anos	16,3	19,4
• Mais de 15 anos	14,7	34,1

TABELA 5 - Quantidade de Subordinados – (%)

TEMPO	SUBORDINA- DOS DIRETOS	TOTAL SUBOR- DINADOS
	(n= 129)	(n= 129)
• Menos de 5 subordinados	26,6	12,1
• De 5 a 10 subordinados	41,1	15,3
• De 11 a 15 subordinados	11,3	13,7
• Mais de 15 subordinados	21,0	58,9

TABELA 6 - Frequência com que Realiza as Atividades - (%)

ATIVIDADES	NUNCA REALIZA	RARA-MENTE	DE VEZ EM QUANDO	COM ALGUMA FREQUÊNCIA	MUITO FREQUENTEMENTE	% ALGUMA + MUITA FREQUÊNCIA	MÉDIA
- Falar ao telefone	0,8	2,3	6,2	28,7	62,0	90,7	4,49
- Analisar individualmente, ou em grupo, problemas de desempenho da empresa (qualidade, produtividade, rentabilidade, etc.)	2,3	4,7	7,0	35,7	50,4	86,1	4,27
- Ler jornais, revistas e outras publicações especializadas nas áreas de negócios da empresa	0,8	4,7	14,7	34,1	45,7	79,8	4,19
- Ler correspondência e relatórios das diversas áreas da empresa	1,6	4,7	14,1	38,3	41,4	79,7	4,13
- Elaborar planos de longo prazo, pensar no futuro da empresa, definir políticas, etc.	4,7	3,9	14,7	32,6	44,2	76,8	4,08
- Conversar com superiores	17,5	1,6	8,7	23,0	49,2	72,2	3,85
- Conversar com funcionários individualmente	2,3	5,5	25,8	38,3	28,1	66,4	3,84
- Conversar com funcionários em grupo	1,6	12,5	23,4	38,3	24,2	62,5	3,71
- Tomar decisões sobre investimentos (novos produtos e áreas de negócios, novos mercados, ampliação de instalações, etc.)	10,1	8,5	24,0	30,2	27,1	57,3	3,56
- Resolver problemas com clientes (condições de venda, inadimplência, renegociação de dívidas, etc.)	14,0	12,4	17,1	28,7	27,9	56,6	3,44
- Visitar clientes importantes para manter relações e parcerias de longo prazo	16,3	14,7	16,3	27,1	25,6	52,7	3,31
- Visitar e trabalhar diretamente nas áreas de produção/operações, fiscalizar ou controlar os processos produtivos, resolver problemas de fornecimento de produtos e serviços, etc.	17,2	15,6	16,4	21,9	28,9	50,8	3,30
- Resolver problemas relativos a funcionários (salários, promoções, demissões, etc.)	3,9	10,9	34,9	30,2	20,2	50,4	3,52
- Participar de feiras, convenções e congressos do ramo de negócios	6,3	7,0	38,3	35,2	13,3	48,5	3,42
- Resolver problemas de conflitos entre subordinados ou áreas da empresa	6,3	11,7	36,7	26,6	18,8	45,4	3,40
- Visitar fornecedores importantes, para manter relações e parcerias de longo prazo	23,4	15,6	23,4	23,4	14,1	37,5	2,89
- Resolver problemas com fornecedores (de matéria-prima, equipamentos, etc.)	16,3	20,9	27,9	17,8	17,1	34,9	2,98
- Resolver problemas com bancos e outras fontes de capital	29,5	24,0	12,4	15,5	18,6	34,1	2,70
- Resolver problemas com sócios ou acionistas (divisão de responsabilidades e benefícios, futuro da empresa, etc.)	32,6	15,5	20,2	15,5	16,3	31,8	2,67
- Participar de reuniões de associações de classe, sindicatos de empresários e organizações semelhantes	28,1	21,1	25,8	20,3	4,7	25,0	2,52

TABELA 7 – Habilidades ou Competências Importantes para o Desempenho de Papéis Executivos - (%)

HABILIDADES / COMPETÊNCIAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA					MÉDIA
	SEM NE-NHUMA	POUQUÍSSIMA	MODE-RADA	IMPORTANTE	FUNDAMENTAL	
- Gerência e liderança de equipes: Habilidade no desempenho do papel de chefe/líder, abrangendo a capacidade de definir responsabilidades, orientar os colaboradores, cobrar resultados, criar desafios, etc.	1,6	-	4,7	21,7	72,1	4,63
- Cliente: Orientação para o cliente; entendimento da importância do cliente para a organização; capacidade de agir de acordo com os interesses do cliente; sensibilidade em relação tanto aos clientes internos quanto aos externos	0,8	2,3	3,9	20,9	72,1	4,61
- Automotivação: Capacidade de incentivar a si próprio na perseguição de metas, persistência, determinação, energia pessoal	-	-	1,6	27,1	71,3	4,7
- Estratégia e planejamento: Habilidade na elaboração de planos e estratégias para a empresa/ organização ou para sua unidade; capacidade de estabelecer a ligação entre objetivos e meios; competência para definir metas com qualidade; competência no entendimento de situações presentes e futuras	-	-	10,9	20,9	68,2	4,57
- Organização pessoal: Habilidade para planejar, organizar e realizar as tarefas pessoais; competência na administração do tempo	-	0,8	1,6	31,0	66,7	4,64
- Relações humanas: Habilidade para trabalhar e relacionar-se positivamente com outros; capacidade de trabalhar como integrante de equipes; habilidade para entender outras pessoas e seu comportamento; compreensão dos mecanismos básicos do comportamento humano; empatia (capacidade de entender como outros se sentem)	0,8	-	1,6	31,8	65,9	4,62
- Comunicação: Capacidade de comunicar-se e ouvir, habilidade para transmitir idéias, clareza de expressão	-	-	2,3	31,8	65,9	4,64
- Resultados: Orientação para resultados; entendimento da importância dos resultados para a organização; capacidade de agir tendo por objetivo atingir resultados; sensibilidade em relação às idéias de eficiência e eficácia; capacidade de conseguir resultados sob pressão de tempo e outras restrições	-	-	5,4	28,7	65,9	4,6
- Autoconhecimento: Capacidade de entender seu próprio comportamento, capacidade de perceber o efeito de seu comportamento sobre os outros, capacidade de analisar suas próprias forças e fraquezas, auto-avaliação	-	1,6	3,9	38,0	56,6	4,5
- Produtos e serviços: Conhecimento dos produtos e serviços da empresa/organização, ou de sua unidade; conhecimento dos processos utilizados no fornecimento de produtos e serviços	-	-	8,5	36,4	55,0	4,47
- Poder: Habilidade política; capacidade de trabalhar eficazmente e ter sucesso dentro de uma estrutura de poder	-	1,6	11,6	38,0	48,8	4,34
- Funcionários: Orientação para o funcionário; entendimento da importância do funcionário; capacidade de agir tendo por objetivo a satisfação do funcionário	2,4	0,8	11,0	39,4	46,5	4,27
- Equilíbrio de resultados: Habilidade para buscar resultados de maneira equilibrada, sem enfatizar excessivamente um tipo de resultado ou negligenciar outro	0,8	-	10,9	46,1	42,2	4,29
- Administração financeira: Conhecimento e capacidade de aplicar conceitos e técnicas de finanças e contabilidade (planejamento e controle financeiro, custos, demonstrativos financeiros, etc.)	2,3	4,7	25,6	31,0	36,4	3,95
- Acionista: Orientação para o acionista; entendimento da importância do acionista para a organização; capacidade de agir tendo como objetivo os interesses do acionista	15,6	7,8	14,1	26,6	35,9	3,59
- Marketing: Conhecimento e capacidade de aplicar conceitos e técnicas de marketing (desenvolvimento de produtos, promoção e vendas, canais de distribuição, comportamento do consumidor, etc.)	4,7	9,3	33,3	33,3	19,4	3,53

TABELA 8 - Frequência com que Realiza a Atividades por Segmentos – (% de Alguma Frequência + Muito Frequentemente)

ATIVIDADES	GERAL	CARGO			NACIO-NALIDADE		SETOR DE ATUAÇÃO			PORTE DA EMPRESA		
		ALTA ADMIN.	GER. INTERM.	GER. + FUNC. OPERAC.	NACIO-NAL	COM CAPITAL ESTRANG.	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS	MENOS 100 FUNC.	100 A MENOS DE 1.000 FUNC.	1.000 FUNC. OU MAIS
	(n= 129)	(n= 77)	(n= 36)	(n= 16)	(n= 87)	(n= 42)	(n= 43)	(n= 28)	(n= 58)	(n= 44)	(n= 49)	(n= 43)
- Falar ao telefone	90,7	94,8	86,1	81,3	92,0	88,1	86,0	96,4	91,4	90,9	92,3	88,4
- Analisar individualmente, ou em grupo, problemas de desem-penho da empresa (qualidade, produtividade, rentabilidade, etc)	86,1	92,2	80,6	68,8	88,5	81,0	79,1	92,9	87,9	90,9	79,5	86,0
- Ler jornais, revistas e outras publicações especializadas nas áreas de negócios da empresa	79,8	81,8	86,1	56,3	79,3	81,0	72,1	82,1	84,5	79,5	76,9	81,4
- Ler correspondência e relatórios das diversas áreas da empresa	79,7	82,9	80,6	62,5	79,1	81,0	79,1	85,2	77,6	83,7	74,4	79,1
- Elaborar planos de longo prazo, pensar no futuro da empresa, definir políticas, etc.	76,8	80,5	75,0	62,5	79,3	71,4	76,7	89,3	70,7	75,0	82,1	74,4
- Conversar com superiores	72,2	58,1	91,7	93,8	60,7	95,2	83,3	61,5	69,0	46,3	76,9	90,7
- Conversar com funcionários individualmente	66,4	53,9	86,1	81,3	59,3	81,0	69,8	63,0	65,5	48,8	71,8	79,1
- Conversar com funcionários em grupo	62,5	52,6	77,8	75,0	55,8	76,2	62,8	55,6	65,5	39,5	69,2	79,1
- Tomar decisões sobre investimentos (novos produtos e áreas de negócios, novos mercados, ampliação de instalações, etc.)	57,3	70,1	41,7	31,3	62,1	47,6	48,8	71,4	56,9	56,8	66,7	51,2
- Resolver problemas com clientes (condições de venda, inadimplência, renegociação de dívidas, etc.)	56,6	58,4	58,3	43,8	57,5	54,8	41,9	67,9	62,1	65,9	48,7	55,8
- Visitar clientes importantes para manter relações e parcerias de longo prazo	52,7	59,7	52,8	18,8	57,5	42,9	37,2	42,9	69,0	54,5	53,8	48,8
- Visitar e trabalhar diretamente nas áreas de produção/ operações, fiscalizar ou controlar os processos produtivos, resolver problemas de fornecimento de produtos e serviços, etc.	50,8	48,7	52,8	56,3	53,5	45,2	53,5	51,9	48,3	53,5	51,3	46,5
- Resolver problemas relativos a funcionários (salários, promoções, demissões, etc.)	50,4	42,9	66,7	50,0	42,5	66,7	53,5	50,0	48,3	38,6	53,8	60,5
- Participar de feiras, convenções e congressos do ramo de negócios	48,5	48,7	52,8	37,5	53,5	38,1	48,8	55,6	44,8	48,8	38,5	55,8
- Resolver problemas de conflitos entre subordinados ou áreas da empresa	45,4	43,4	55,6	31,3	39,5	57,1	48,8	48,1	41,4	30,2	51,3	55,8
- Visitar fornecedores importantes, para manter relações e parcerias de longo prazo	37,5	40,8	36,1	25,0	41,9	28,6	34,9	40,7	37,9	41,9	33,3	37,2
- Resolver problemas com fornecedores (de matéria-prima, equipamentos, etc.)	34,9	36,4	33,3	31,3	34,5	35,7	48,8	50,0	17,2	40,9	41,0	23,3
- Resolver problemas com bancos e outras fontes de capital	34,1	36,4	33,3	25,0	39,1	23,8	18,6	53,6	36,2	54,5	15,4	27,9
- Resolver problemas com sócios ou acionistas (divisão de responsabilidades e benefícios, futuro da empresa, etc.)	31,8	45,5	16,7	,0	39,1	16,7	30,2	42,9	27,6	43,2	46,2	9,3
- Participar de reuniões de associações de classe, sindicatos de empresários e organizações semelhantes	25,0	27,6	27,8	6,3	26,7	21,4	30,2	22,2	22,4	25,6	17,9	32,6

TABELA 9a - Habilidades ou Competências Importantes para o Desempenho de Papéis executivos por Segmentos – (% Fundamental Importância)

HABILIDADES / COMPETÊNCIAS	GERAL	CARGO			NACIONALIDADE		SETOR DE ATUAÇÃO			PORTE DA EMPRESA		
		ALTA ADMIN.	GER. INTERM.	GER. + FUNC. OPERAC.	NACIONAL	COM CAPITAL ESTRANG.	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS	MENOS 100 FUNC.	100 A MENOS DE 1.000 FUNC.	1.000 FUNC. OU MAIS
	(n= 129)	(n= 77)	(n= 36)	(n= 16)	(n= 87)	(n= 42)	(n= 43)	(n= 28)	(n= 58)	(n= 44)	(n= 49)	(n= 43)
- Gerência e liderança de equipes: Habilidade no desempenho do papel de chefe/líder, abrangendo a capacidade de definir responsabilidades, orientar os colaboradores, cobrar resultados, criar desafios, etc.	72,1	74,0	72,2	62,5	66,7	83,3	74,4	75,0	69,0	59,1	89,7	72,1
- Cliente: Orientação para o cliente; entendimento da importância do cliente para a organização; capacidade de agir de acordo com os interesses do cliente; sensibilidade em relação tanto aos clientes internos quanto aos externos	72,1	72,7	69,4	75,0	72,4	71,4	72,1	64,3	75,9	65,9	79,5	72,1
- Automotivação: Capacidade de incentivar a si próprio na perseguição de metas, persistência, determinação, energia pessoal	71,3	71,4	72,2	68,8	71,3	71,4	72,1	71,4	70,7	61,4	79,5	76,7
- Estratégia e planejamento: Habilidade na elaboração de planos e estratégias para a empresa/organização ou para sua unidade; capacidade de estabelecer a ligação entre objetivos e meios; competência para definir metas com qualidade; competência no entendimento de situações presentes e futuras	68,2	72,7	61,1	62,5	71,3	61,9	67,4	75,0	65,5	61,4	79,5	65,1
- Organização pessoal: Habilidade para planejar, organizar e realizar as tarefas pessoais; competência na administração do tempo	66,7	64,9	75,0	56,3	63,2	73,8	65,1	64,3	69,0	61,4	71,8	65,1
- Relações humanas: Habilidade p/ trabalhar e relacionar-se positivamente com outros; capacidade de trabalhar como integrante de equipes; habilidade para entender outras pessoas e seu comportamento; compreensão dos mecanismos básicos do comportamento humano; empatia (capacidade de entender como outros se sentem)	65,9	64,9	69,4	62,5	65,5	66,7	76,7	60,7	60,3	50,0	74,4	74,4
- Comunicação: Capacidade de comunicar-se e ouvir, habilidade p/ transmitir idéias, clareza de expressão	65,9	63,6	63,9	81,3	62,1	73,8	65,1	57,1	70,7	56,8	76,9	67,4
- Resultados: Orientação p/ resultados; entendimento da importância dos resultados p/ a organização; capacidade de agir tendo por objetivo atingir resultados; sensibilidade em relação às idéias de eficiência e eficácia; capacidade de conseguir resultados sob pressão de tempo e outras restrições	65,9	63,6	69,4	68,8	63,2	71,4	69,8	64,3	63,8	52,3	76,9	69,8

TABELA 9b: Habilidades Ou Competências Importantes para o Desempenho de Papéis Executivos por Segmentos – (% Fundamental Importância)

HABILIDADES / COMPETÊNCIAS	GERAL	CARGO			NACIONALIDADE		SETOR DE ATUAÇÃO			PORTE DA EMPRESA		
		ALTA ADMIN.	GER. INTERM.	GER. + FUNC. OPERAC.	NACIONAL	COM CAPITAL ESTRANG.	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS	MENOS 100 FUNC.	100 A MENOS DE 1.000 FUNC.	1.000 FUNC. OU MAIS
	(n= 129)	(n= 77)	(n= 36)	(n= 16)	(n= 87)	(n= 42)	(n= 43)	(n= 28)	(n= 58)	(n= 44)	(n= 49)	(n= 43)
- Autoconhecimento: Capacidade de entender seu próprio comportamento, capacidade de perceber o efeito de seu comportamento sobre os outros, capacidade de analisar suas próprias forças e fraquezas, auto-avaliação	56,6	59,7	44,4	68,8	58,6	52,4	58,1	46,4	60,3	47,7	59,0	65,1
- Produtos e serviços: Conhecimento dos produtos e serviços da empresa/organização, ou de sua unidade; conhecimento dos processos utilizados no fornecimento de produtos e serviços	55,0	58,4	55,6	37,5	57,5	50,0	55,8	67,9	48,3	63,6	48,7	53,5
- Poder: Habilidade política; capacidade de trabalhar eficazmente e ter sucesso dentro de uma estrutura de poder	48,8	54,5	36,1	50,0	48,3	50,0	44,2	57,1	48,3	36,4	46,2	65,1
- Funcionários: Orientação para o funcionário; entendimento da importância do funcionário; capacidade de agir tendo por objetivo a satisfação do funcionário	46,5	43,4	54,3	43,8	46,5	46,3	53,5	51,9	38,6	32,6	50,0	58,1
- Equilíbrio de resultados: Habilidade para buscar resultados de maneira equilibrada, sem enfatizar excessivamente um tipo de resultado ou negligenciar outro	42,2	39,5	47,2	43,8	38,4	50,0	48,8	51,9	32,8	27,9	48,7	51,2
- Administração financeira: Conhecimento e capacidade de aplicar conceitos e técnicas de finanças e contabilidade (planejamento e controle financeiro, custos, demonstrativos financeiros, etc.)	36,4	41,6	33,3	18,8	37,9	33,3	30,2	46,4	36,2	47,7	20,5	37,2
- Acionista: Orientação para o acionista; entendimento da importância do acionista para a organização; capacidade de agir tendo como objetivo os interesses do acionista	35,9	40,8	27,8	31,3	36,0	35,7	34,9	29,6	39,7	25,6	41,0	44,2
- Marketing: Conhecimento e capacidade de aplicar conceitos e técnicas de marketing (desenvolvimento de produtos, promoção e vendas, canais de distribuição, comportamento do consumidor, etc.)	19,4	26,0	11,1	6,3	24,1	9,5	20,9	32,1	12,1	27,3	20,5	11,6