

## UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS ADMINISTRADORES PERANTE A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA DA REGIÃO SUL FLUMINENSE

Isabel Cristina de Souza Paula<sup>1</sup>

Mariana Tito Lima<sup>2</sup>

Daiane Muara Mancini de Aguiar<sup>3</sup>

Edson Pinto Ferreira Filho<sup>4</sup>

### RESUMO

Na última década, a indústria automobilística brasileira obteve uma representação significativa no PIB nacional, por esse motivo, investimentos em aquisição de diferenciais competitivos têm sido realizados, sobretudo no que se refere à captação de competências gerenciais. Nesse sentido, a administração se faz necessária para as organizações da modernidade, em especial para a indústria automobilística da região sul Fluminense. O objetivo desse estudo é verificar em que medida o administrador desenvolve competências essenciais para sua atuação no mercado de trabalho, em especial na indústria automobilística. Será realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa e qualitativa, com método dedutivo, através de estudo de caso em duas empresas do ramo automobilístico.

**Palavras-chave:** competências; indústria automobilística; inovação.

### ABSTRACT

In the last decade, the automobile industry had a significant representation in the national GDP, therefore, investments in acquiring competitive advantages have been realized, particularly with regard to the raising of managerial skills. That's why administration is necessary for modern organizations, in particular far the South Fluminense automotive industry. This study goal is to determine how the manager develops essential skills to his performance in the labor market, especially in the automotive industry. Quantitative and qualitative approach research will be realized, through deductive method, in two companies of the automotive industry case study.

**Keywords:** skills; automotive industry; innovation.

<sup>1</sup> Graduada em Administração. Centro Universitário Geraldo Di Biase. [isabelcsp@ig.com.br](mailto:isabelcsp@ig.com.br)

<sup>2</sup> Graduada em Administração. Centro Universitário Geraldo Di Biase. [mariana.tito.lima@hotmail.com](mailto:mariana.tito.lima@hotmail.com)

<sup>3</sup> Graduada em Administração. Centro Universitário Geraldo Di Biase. [muaraaguiar@yahoo.com.br](mailto:muaraaguiar@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Mestre em Ciências Sociais. Centro Universitário Geraldo Di Biase. [filho.edson@ymail.com](mailto:filho.edson@ymail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o cenário mundial vem apresentando intensas mudanças econômicas, políticas e tecnológicas, decorrentes do processo de globalização. Este cenário *caracteriza-se por mutações cada vez mais rápidas, onde os conjuntos de inovações tecnológicas e organizacionais tornaram-se essenciais no processo de desenvolvimento de aprendizagem das organizações. Nessa visão, as empresas estão cada vez mais empenhadas em buscar diferenciais competitivos para se manterem ativas no mercado.*

Assim sendo, as indústrias estão direcionadas a investir no capital humano, uma vez que as competências de um indivíduo poderão ser aplicadas e apropriadas pelas organizações, gerando um diferencial positivo perante o concorrente. Nesse cenário, vale inferir que o melhor desempenho será conquistado não por organizações que detenham maiores e melhores recursos em relação ao concorrente, mas, sim, por aquelas que souberem mobilizar de forma singular e efetiva os recursos que possuem, a fim de garantirem rendimentos extras, por essa capacidade de gestão.

Assim, quase que de imediato, surgem as perguntas: O quanto a competência ‘administração’ se faz necessária nesse contexto? Podem os administradores assumir de forma efetiva esse processo de gestão? Mais que isso, essa competência administrativa é desenvolvida nos alunos de graduação em Administração?

É a partir destas indagações que se constrói esse artigo, com o objetivo de se verificar em que medida o administrador desenvolve competências essenciais para sua atuação no mercado de trabalho, em especial na indústria automobilística. Pretende-se observar ainda as dificuldades que impedem ou dificultam tal atuação, bem como levantar os diferenciais competitivos relacionados às suas competências desenvolvidas.

Para tal, o estudo está estruturado de forma a apresentar primeiro um cenário a respeito da indústria automobilística, assim como a respeito das competências. Em seguida, apresenta-se a administração como uma competência e o processo de desenvolvimento de competências, para, por fim, apresentar a importância da competência administração dentro da indústria automobilística.

Vale dizer que a pesquisa configura-se como um método de análise dedutivo e de abordagens qualitativa e quantitativa, tendo como apoio a pesquisa bibliográfica e telematizada, além de uma pesquisa de campo como ferramentas, meio para que o objetivo proposto fosse alcançado.

## 2. DESENVOLVIMENTO X INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

O desenvolvimento industrial ocorrido antes da década de 1930 é considerado como um crescimento induzido pelo aumento da renda interna resultante da expansão do setor exportador, principalmente do café. Entretanto, após 1930 pode-se dizer que o desenvolvimento industrial é caracterizado como industrialização substitutiva de importação, estimulada pelo choque da crise do café, pela Grande Depressão e pelas políticas econômicas adotadas para combater a crise (SUZIGAN, 2000).

Especificamente sobre a indústria automobilística, pode-se dizer que foi por volta de 1945 que o Brasil mostra um grande potencial para importação de veículos automotores e autopeças. Entretanto, após a Segunda Guerra Mundial, diversos países reduziram drasticamente seu comércio internacional. Com isso, o presidente Getúlio Vargas, ao perceber que o desenvolvimento do Brasil seria prejudicado, proibiu a importação de automóveis prontos e dificultou a entrada de autopeças no país.

Ao se deparar com essas dificuldades, as grandes montadoras como Ford e General Motors se viram obrigadas a investir em capacidade produtiva no Brasil para não perder este mercado em grande expansão. Nesse sentido, segundo Ferreira (1988), o surto industrial posterior à guerra deveu-se à necessidade de substituição de importações até então impossibilitadas por causa do conflito, e a partir desse momento começaram a se desenvolver aqui capacidades até então desconhecidas.

O desenvolvimento da capacidade produtiva no Brasil está, então, diretamente ligado à história da indústria automobilística, que ganhou força no Brasil em 1956, com a criação da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), cujo objetivo era de estudar temas da indústria, do mercado de autoveículos e de máquinas agrícolas automotrizes, coordenar e defender os interesses coletivos das empresas associadas.

Logo após esse período, Juscelino Kubitschek cria o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), com a intenção de regulamentar as atividades do ramo industrial automotivo do país. Foi então que o Governo Federal passou a incentivar a instalação de empresas internacionais, principalmente automobilísticas, atraindo o investimento de capital estrangeiro e desenvolvendo, dessa forma, determinadas competências internas até então inexistentes.

Tal fato foi potencializado com a criação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), em 1942, na cidade de Volta Redonda. Nessa siderúrgica são produzidas chapas de aço, insumo imprescindível para as indústrias automobilísticas, facilitando assim o processo industrial das empresas, reforçando as tentativas do governo de instalação de indústrias e o desenvolvimento de novas capacidades na região sul fluminense.

De acordo com Cantero (2006), o presidente Juscelino Kubitschek, ao criar o GEIA, jamais poderia imaginar que o Brasil, com o maior número de montadoras instaladas do mundo, tornar-se-ia o décimo produtor mundial de veículos, quinto maior produtor de caminhões e primeiro produtor mundial de ônibus.

Mundialmente, observa-se que nos anos noventa ocorre uma expansão das empresas produtoras de veículos e autopeças em direção aos países emergentes. O Brasil, fazendo parte deste processo, sofre uma reestruturação na indústria automobilística, que resulta em um conjunto de fatores como o desenvolvimento tecnológico dos produtos e dos processos de produção, e a abertura da economia brasileira, inclusive na integração de competências complementares com países vizinhos (ex: MERCOSUL). Estas alterações repercutiram não somente no processo de concorrência, mas também na localização das capacidades.

Conforme dados da ANFAVEA (2010), as indústrias automobilísticas vêm participando e impulsionando o crescimento do Brasil com 50 unidades industriais de veículos e máquinas agrícolas, em 7 estados; 20 montadoras; capacidade de fabricação de 3,2 milhões autoveículos por ano; e participação no PIB industrial de 19,8% em 2009, exportando US\$ 11 bilhões e faturando cerca de US\$ 68 milhões.

O Brasil conta com um mercado interno significativo, pois o seu dinamismo contribui com novos investimentos que permitem sustentar a competitividade nacional e internacional da produção brasileira.

Foi nesse sentido que, em 1996, a Volkswagen instala sua única fábrica de caminhões e ônibus na cidade de Resende, na região sul do estado do Rio de Janeiro, fortalecendo o desenvolvimento e crescimento econômico da cidade e da região. Hoje a cidade possui uma ampla capacidade industrial, abrigando em seu parque importantes unidades fabris, responsáveis pela geração de milhares de empregos e por tornar o PIB de Resende o segundo maior da região sul Fluminense e um dos dez maiores do estado.

Logo após, em 2001, a PSA Peugeot Citroën instalou sua fábrica na cidade de Porto Real, produzindo mais de 18 mil veículos no ano. Ao iniciar as instalações da fábrica, constatou-se que a cidade de Porto Real não possuía mão-de-obra qualificada para a execução das atividades de instalação e funcionamento da empresa. Por esse motivo, foi preciso providenciar a contratação de profissionais qualificados para suprir suas demandas de instalação e produção, podendo assim cumprir suas metas e prazos para iniciar suas atividades industriais. Perante tal situação, a pequena cidade observou um processo de migração de competências, e, na tentativa de remediar a falta de qualificação dos cidadãos portorrealenses, o prefeito implantou um novo sistema de infraestrutura e instalou cursos profissionalizantes para inserir os habitantes da cidade neste novo mercado.

Hoje, Porto Real é uma das principais economias do estado do Rio de Janeiro, com o quarto maior PIB *per capita* do Brasil, empregando 6,5 mil pessoas e impulsionando as exportações do Médio Paraíba.

Diversos fatores contribuíram para a escolha do Sul Fluminense como a melhor localidade para a geração dessa nova capacidade produtiva brasileira. Aqui, deve-se fazer referência à posição geográfica, sua independência na geração de energia elétrica através da Represa do Funil, mão-de-obra barata e a facilidade logística.

Dentre todos estes fatores, o futuro estudo dará especial atenção para a questão das competências, especificamente do administrador, que certamente foram, são e serão questões de debates para o desenvolvimento desta indústria e do país com um todo.

### 3. A QUESTÃO DAS COMPETÊNCIAS

Conforme mencionado anteriormente, com as intensas mudanças no cenário mundial as organizações estão cada vez mais empenhadas em buscar diferenciais

competitivos para se manterem ativas. Assim sendo, as organizações estão cada vez mais direcionadas para investir no capital humano, no sentido de explorar competências individuais, criando competências-chave para a sustentabilidade do negócio.

Nesse sentido,

As competências humanas precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Trata-se de competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa. (Eboli, 2001, p.121).

Segundo Lévy-Leboyer, 2002 (apud Ferreira Filho e Desiderio, 2004, p.04), o assunto competência se faz necessário face às turbulências econômicas que burlam a estrutura do mercado de trabalho e ao progresso tecnológico, que tornam obsoletas as formações profissionais.

Para que tenhamos um maior entendimento sobre competências, é preciso analisar seus conceitos, porém, nota-se uma grande dificuldade na definição do termo, pois existem vários focos e sentidos, simplificações e complexidade.

A competência em si pode ser entendida como a capacidade de ter um conhecimento, mas, perante a complexidade do cenário organizacional, não basta ter conhecimento teórico sem ter competências práticas que agreguem valores à organização. Por isso, o conceito de competência se ampliou e tornou-se foco de vários estudos.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.19), competência é entendida como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho, podendo ser mensurada e desenvolvida por meio do treinamento. Os autores também definem competência como, a capacidade da pessoa em ter iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso.

Tal visão reflete na questão do indivíduo identificar a necessidade da organização e se posicionar a fim de solucionar os problemas existentes, e não apenas despenhar as tarefas pertinentes à sua função. O entendimento é que a competência vai além da execução de tarefas previstas e está relacionada à capacidade de percepção, análise e solução dos problemas eventuais.

Na visão de Dutra (2001, p.28), as pessoas competentes são as que possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente desse conjunto. O autor também expõe que o conceito de competência está diretamente ligado ao conceito de entrega, que se refere ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso.

Sendo assim, Dutra (2001, p.57) relata que:

As competências devem ser graduadas tendo-se em vista o nível de complexidade da entrega. Tal graduação permite um melhor acompanhamento da evolução da pessoa em relação à sua entrega para a organização. O desenvolvimento desse indivíduo é observado a partir do nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades. Uma vez que graduamos as competências à complexidade da entrega esperada, temos uma escala mais adequada para acompanhar sua evolução.

O autor expõe a visão de que, mesmo o indivíduo possuindo as competências necessárias para desempenhar suas tarefas, não significa que ele irá aplicá-las de forma a agregar valores à organização. Para que a competência de um funcionário o torne um diferencial competitivo é preciso que haja o processo de entrega do mesmo. Nesse sentido, o sucesso na carreira e na execução de simples tarefas desse profissional depende única e exclusivamente dele e da sua capacidade de entrega.

Tal pensamento se confirma na visão de Ferreira Filho e Desidério (2004, p.4), ao afirmarem que a forma de encarar a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, tem se mostrado pouco instrumental, pois nota-se que este conjunto varia em virtude da complexidade, e que o fato de uma pessoa possuir esse conjunto não garante sua efetiva entrega e a real agregação de valor para a organização.

### **3.1. A ADMINISTRAÇÃO COMO COMPETÊNCIA**

Diante das constatações acerca dos conceitos sobre competências, esta seção abordará reflexões a respeito da administração, que é entendida como competência-chave ou essencial para a sobrevivência no mundo dos negócios.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

Tradicionalmente, a administração como competência é descrita como a capacidade de saber e fazer planejamento, organização, direção e controle dos recursos físicos, humanos, financeiros e tecnológicos disponíveis na empresa.

Entretanto, os autores deste trabalho optam por ir além e buscar no Ministério da Educação (MEC) e na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), possíveis características que tratem a administração como uma competência mais complexa e que a torne mais valiosa no mercado de trabalho, especificamente na indústria automobilística (também foco deste trabalho).

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases estabelecida pelo MEC, a administração como competência é determinada por um perfil de capacitação para compreender questões científicas, técnicas, sociais e econômicas, sempre observando os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como a desenvolver o autogerenciamento e a assimilação de novas informações, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes ou emergentes nos vários segmentos do mercado.

Diante desse perfil, o MEC definiu que as competências dos graduandos em administração são compostas por atributos que podem ser entendidos como:

<b>QUADRO 1 – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS AOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO</b>	
<b>Competências Técnicas</b>	
Pensamento estratégico	Reconhecer, equacionar soluções, introduzir modificações, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer o processo da tomada de decisão.
Negociação	Desenvolver a comunicação compatível com o exercício profissional nos processos de negociação e nas relações interpessoais ou intergrupais.
Elaboração de projetos	Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos nas organizações.
Capacidade de	Desenvolver capacidade para realizar consultoria, pareceres e notícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e



# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

gerenciar	operacionais.
Visão Crítica	Refletir e atuar criticamente, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento.
<b>Competências Comportamentais</b>	
Iniciativa	Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.
Adaptabilidade	Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos, em diferentes modelos organizacionais.
Raciocínio lógico e analítico	Desenvolver raciocínio lógico e analítico, nas relações formais e causais, expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Já para Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), as competências básicas que o administrador deve possuir para atuar na gestão das organizações são descritas como um conjunto de atributos individuais, que envolvem conhecimentos técnicos e comportamentais, que podem ser entendidos conforme a tabela:

<b>QUADRO 2 – COMPETÊNCIAS PERTINENTES AOS ADMINISTRADORES</b>	
<b>Competências Técnicas</b>	
Capacidade de negociação	Processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta, onde o profissional aplica seus conhecimentos técnicos a fim de obter o maior sucesso.
Visão Crítica	É a reflexão e atuação sobre determinada situação, expondo sua visão em busca de alternativas que solucionem problemas.
Capacidade de análise	Processo de examinar relatórios, documentos ou situações a fim de se obter uma melhor compreensão.
Administração de conflitos	Consiste na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.
Trabalho em equipe	Atuar em equipes de forma ética, buscando administrar as diferenças e maximizar as competências de cada membro da equipe.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

Espírito empreendedor	Deter de uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração e execução, buscando sempre novas alternativas que alavanquem o negócio.
Capacidade de decisão	Capacidade de analisar a situação e fazer escolhas entre muitas alternativas para as ações a ser realizadas, visando sempre o desenvolvimento da organização.
<b>Competências Comportamentais</b>	
Iniciativa	Ação de se propor a realizar algo, apresentando soluções aos problemas e prontidão na execução das tarefas.
Liderança	Processo de conduzir, consolidar e formar um grupo, tendo sensibilidade e percepção, transformando-o numa equipe.
Raciocínio lógico	É quando utilizamos raciocínio para buscar uma solução de determinado problema, baseado nos dados e informações geradores de conhecimento.
Comunicação	Capacidade de comunicar, se fazer entender, transmitir de forma clara e objetiva as informações.
Raciocínio abstrato	Capacidade de pensar e criar coisas diferentes, romper conceitos com ideias novas.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Ao analisar as competências que o MEC expõe como essenciais ao administrador e as competências descritas na CBO, percebe-se que o período de graduação é extremamente importante para a compreensão e aquisição das competências pertinentes aos administradores, e que o seu processo de desenvolvimento deve salientar competências comportamentais de forma aplicada às competências técnicas, que proporcionam a atuação desses profissionais no mercado de trabalho. Assim, estudar o processo de desenvolvimento e aquisição das competências se torna de suma importância.

## 3.2 O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

É possível dizer que o desenvolvimento das competências se dá através do processo de aprendizagem, tanto do indivíduo quanto da organização.

Nessa perspectiva, Fleury e Fleury (2001, p.27) afirmam que a aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias e constitui a nossa identidade. Os autores também defendem que existem várias maneiras de explorar a aprendizagem e que esse processo pode ser elaborado através de prática, observação, leitura e simplesmente ouvindo.

Percebe-se, assim, que a aprendizagem pode propiciar a transformação do conhecimento em competências. Essa transformação acontece em um contexto profissional específico, pois a sua realização deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização.

Na visão de Queiroz (2006, p.193), o aprendizado é entendido como um agente inovador, que acumula competências e atua em ambiente em permanente mutação. A noção de aprendizado, então, está ligada à ideia de um processo em que a empresa acumula habilidades e conhecimentos e cujo resultado fundamental é o aperfeiçoamento contínuo e ganhos de desempenho.

O autor ainda explora os processos de aprendizado que considera como mais importantes para o desenvolvimento das organizações, entendendo-os da seguinte forma:

<b>QUADRO 3 – PROCESSO DE APRENDIZAGEM SEGUNDO QUEIROZ (2006)</b>	
Aprender fazendo	A ideia é que quanto maior for a produção acumulada, tanto maior será a experiência adquirida pelos trabalhadores. Esse tipo de aprendizado pode ser inscrito na tradição neoclássica, ao se caracterizar nos modelos convencionais de comportamento de agentes e de tendência ao equilíbrio.
Aprender usando	Apresenta o entendimento que a acumulação de capacidades tecnológicas decorre do uso. À medida que a empresa aprende a usar seus produtos de forma eficiente, aperfeiçoa sua operação minimizando seus custos.
Aprendizado por interação	Caracteriza pelo aprendizado conjunto, a partir de laços de cooperação que estabelecem entre ambos. Destaca-se pelo envolvimento de usuários como indivíduos maximizadores.
Aprendizado adaptativo	Seria a realização de um esforço significativo de adaptação de tecnologias para melhorar o desempenho de processos, buscando também a adaptação às condições locais.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Outros processos de aprendizado que são apresentados na obra do autor são os associados a contratações, por meio de treinamento e por meio de pesquisas.

A organização precisa, assim, ter a percepção e a visão de que o aprisionamento no conhecimento de antigas competências é capaz de inibir o esforço de adquirir novas capacidades. Sendo assim, o processo de aprendizado pode significar o acúmulo de competências específicas, como também pode representar a fragilidade quando confrontado por um ambiente de mutação. Nesse contexto, são utilizadas as múltiplas bases de aprendizado como recurso para prevenir que a especialização reduza a capacidade de adaptação ao ambiente.

Segundo Queiroz (2006, p.193):

as organizações tendem a institucionalizar seus processos de aprendizado, criando estruturas que deliberadamente transformam as invenções de fenômeno casuais, imprevisíveis, em fatos rotineiros. E cabe sublinhar mais uma vez que a maior parte do esforço é dedicada ao desenvolvimento, não à pesquisa, ao aperfeiçoamento de produtos e processos existentes.

Nesse sentido, o autor expõe que os aspectos a considerar na relação entre aprendizado e instituição dizem respeito ao contexto institucional, ao que influencia nas estratégias empresariais e até mesmo na organização interna, por se tratar de um contexto não estático, já que muda continuamente.

Portanto, vale dizer que a competitividade das indústrias está baseada em processos de aprendizagem determinados tanto pelas estruturas organizacionais quanto por características específicas, e que as assimetrias competitivas entre firmas e nações têm origem nos processos de acumulação de competências.

Perante as abordagens expostas acima, entende-se que o aprendizado deve ser institucionalizado para que as organizações sempre adquiram conhecimentos e, de posse deles, possam inovar.

Deve-se dizer ainda, como faz Tigre (2006, p.93), que as empresas recorrem a uma combinação de fontes de tecnologia, informação e conhecimento para buscar fontes de inovação, e tal combinação divide-se em dois grupos, que são: as fontes internas, que envolvem as atividades voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos, como para a obtenção de melhorias incrementais por meio de programas de qualidade,

treinamento de recursos humanos e aprendizagem organizacional; e as fontes externas, que envolvem a aquisição de informações, consultorias especializadas, a obtenção de licenças e as tecnologias embutidas em máquinas e equipamentos.

## 4. COMPETÊNCIA DO ADMINISTRADOR X INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Algumas literaturas afirmam que a competitividade industrial está baseada na capacidade e no nível de inovação das empresas. Entretanto, apenas a inserção de uma nova tecnologia não garante tal competitividade, uma vez que essa tecnologia precisa ser adaptada e aceita no contexto empresarial.

Nesse sentido, podem-se identificar na indústria automobilística tecnologias essenciais para o desenvolvimento da sua competitividade. Dentre elas, segundo Tigre (2006), pode-se citar: (i) CRM (*Customer Relationship Management*) - que melhora substancialmente a gestão do relacionamento entre a empresa e o mercado; (ii) *Just-in-time* - que visa reduzir custos de produção por meio da eliminação do excesso e do desperdício em todas as etapas do processo produtivo; (iii) CQT (Controle da Qualidade Total) - técnicas voltadas para melhoramentos contínuos na qualidade e na produtividade; (iv) Certificado ISO 9000 - onde são estabelecidos critérios para implantação de Sistemas de Garantia da Qualidade; e (v) Certificado ISO 14001 - estabelece requisitos de gerenciamento de produtos e processos de forma que a produção não agrida o meio ambiente e, assim, beneficie a sociedade reduzindo os impactos ambientais na produção.

Diante de tais constatações, pode-se dizer que o funcionamento de uma indústria não está baseado apenas nas atividades de produção, mas, sobretudo, na sua capacidade tecnológica, suporte para todas as suas atividades. Vale dizer aqui que todas as atividades organizacionais, quando bem realizadas, são descritas como uma combinação efetiva de recursos, fruto de planejamento, organização, direção e controle.

Assim, ao relacionarmos a realidade organizacional da indústria automobilística e as competências relacionadas nesse artigo como essenciais às atividades profissionais do administrador, parece ficar claro que tal profissional desenvolve em seu processo de graduação as competências chaves para gerir e aplicar as tecnologias acima

relacionadas. Logo, ao aprender sobre a administração de produção, administração de recursos patrimoniais e materiais, gestão de pessoas, administração mercadológica, gestão de novos produtos, administração de sistemas de informações, administração de projetos, processos de negociação e planejamento estratégico, entende-se que o administrador, com a sua formação, possui as competências necessárias para gerir e se integrar de forma efetiva no quadro de funcionário das indústrias automobilísticas.

## 5. METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada configura-se como um estudo descritivo, que utiliza método qualitativo. A investigação faz uso ainda da revisão bibliográfica, telematizada e pesquisa de campo, para alcance dos fins a que se propõe. Utilizaremos como técnica de pesquisa o levantamento de dados através de entrevistas semiestruturadas.

A escolha destes métodos se deu em razão de buscarmos uma complementação metodológica que nos permita obter uma compreensão mais aprofundada da realidade das organizações em comparação com as competências exigidas do administrador para atuar nesse mercado.

Richardson (2008), nesse sentido, afirma que a abordagem qualitativa de um problema justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

## 6. A PESQUISA

As informações transcritas nessa seção foram colhidas através de roteiro de entrevista semiestruturado junto a uma empresa de consultoria, cuja competência está consolidada no mercado, na área de Gestão Estratégica de Pessoas e Planejamento Estratégico.

Consultor, formado em Administração de Empresas, no portfólio de sua organização encontram-se produtos como: Programa de Desenvolvimento de Líderes; Projetos de Recursos Humanos e Gestão Integrada de Pessoas; Gestão de Projetos e Planejamento Estratégico, e conta com clientes como: Basf, Bosch Continental, Globo, Universidade Estácio de Sá, Ibmecc, entre tantos outros.

Ao iniciarmos a entrevista, questionamos a consultoria sobre a importância da formação em administração. Afirma que:

tal como História, Geografia, Direito e Português, formar-se em Administração não deveria ser considerado um privilégio, nem um diferencial, e, sim, uma competência mínima para melhor aproveitamento das oportunidades do mercado, visto que essa graduação garante noções de como utilizar, da melhor forma, os recursos disponíveis na empresa.

Dessa forma, parece ficar claro que, independente das definições estabelecidas pelo MEC ou pelo CBO, a Administração é uma formação e competência necessária para todos os profissionais do mercado.

O consultor afirma que a administração entendida como “capacidade de melhor utilização dos recursos vai garantir não só o estabelecimento do fator economicidade, assim como possível capacidade de inovação e sustentabilidade do negócio”. Essa afirmação é enfatizada em:

Se analisarmos o fato de que o grande desafio para as organizações, estabelecer e manter seu poder competitivo, está na sua capacidade de inovação, e que essa capacidade não advém nem da escassez, nem da abundância de recursos, mas, sim, na capacidade de mobilizar e utilizar os recursos disponíveis na firma da melhor forma, podemos dizer que a administração, como competência, é a chave para o sucesso empresarial – não importando o ramo de atuação da empresa.

Ao ser questionado sobre possíveis deficiências do curso, o consultor esclarece que:

infelizmente muitas universidades resolveram dedicar o curso de administração para a formação de gestores de RH e seus modismos, de forma linear. Isso dificulta o processo efetivo de gestão, já que a organização não é feita somente de pessoas, mas, sim, de inúmeros diferentes e complexos processos organizacionais. Tal fato abre uma lacuna no mercado, que vem sendo reduzida com a introdução de Engenheiros de Produção nessas vagas.

Nesse sentido, parece mais do que urgente a necessidade de atualização, aprimoramento e desenvolvimento constante dessa tecnologia em administração e todas as outras à disposição da organização.

A esse respeito, o consultor afirma que: “se entendida como um conjunto de saber, a administração pode sim ser considerada uma tecnologia, desde que bem aplicada, a favor da organização”. E, no que diz respeito à indústria, afirma que:

A indústria em si é um enorme campo de aplicação das práticas, conhecimentos e tecnologias adquiridas na universidade. É na indústria que esses conhecimentos parecem ter mais peso, mais importância, e não seria diferente com a indústria automobilística. Na maioria delas, sobretudo naquelas preocupadas com a realização de bons processos, a aplicação de conteúdos da administração se faz necessária, e, muitas vezes, um diferencial positivo [...] Mais do que qualquer outra coisa, as indústrias e suas políticas precisam se dar conta de que cada vez mais precisam deslocar sua capacidade produtiva para além de atividades operacionais, de montagem e manutenção. Precisam, sobretudo, voltar a atenção para gestão de marcas, design, P&D e outras produções de intangíveis, onde se concentram os maiores ganhos reais e valor agregado, nos dias de hoje. E isso depende inevitavelmente da capacidade administrativa-gerencial para mudança de paradigmas e focos.

Nesse sentido, parece haver estreita concordância entre a literatura referida e as contribuições do consultor em questão, formando assim um grande elo entre as opiniões e permitindo dizer que os temas tratados nessa pesquisa estão em comum acordo.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos estudos realizados, concluímos que a competência não é apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, pois tal questão tem um alto grau de complexidade, sendo que o indivíduo é o único responsável pelo sucesso ou fracasso de sua carreira, uma vez que isso dependerá dele e do seu nível de entrega na realização do trabalho, o que acarretará no efetivo valor agregado à organização.

Ao analisar as competências do administrador, percebe-se a grande importância do período de graduação para a compreensão e aquisição das competências pertinentes a esse profissional, de forma que o desenvolvimento dessas competências através do processo de aprendizagem tornará esse profissional indispensável ao mercado de trabalho ao transformar seus conhecimentos em competências.

Especificamente sobre a indústria automobilística, esta tem papel fundamental na economia nacional e regional, e seu desenvolvimento, assim como em qualquer outro segmento industrial, está estreitamente ligado ao processo de aquisição e desenvolvimento de competências, em especial as de gestão dos recursos que possui, visto que é a mobilização singular destes recursos que dará a esta organização a



capacidade efetiva de novos produtos, serviços e processos, garantindo rendas extras via inovação.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANFAVEA, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário Estatístico – 2010**. São Paulo: 2010. Disponível em:

<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>

Acessado em: 01 set. 2010, 16:30:06.

CANTERO, Ademar (org.). **Indústria Automobilística Brasileira 50 anos**.

Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA. São Paulo: 2006. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/50anos.html>>. Acessado em: 20 mai. 2010, 20:35:25.

**COELHO, Matilde de Almeida. Porto Real. 2007. 40 f. Monografia – (Graduação em História) – Universidade Geraldo Di Biase – Fundação Educacional Rosemar Pimentel. Volta Redonda, 2007.**

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERREIRA, Olavo Leonel. **História do Brasil**. São Paulo: Ática, 1988.

**FERREIRA FILHO, Edson Pinto. DESIDÉRIO, Mônica. Revisando a questão das competências. 2004. 11 f. Monografia – (Graduação em administração) - Associação Educacional Dom Bosco. Resende, 2004.**

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOVERNO FEDERAL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em:

<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>> Acessado em: 28 abr. 2010, 15:41:05.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO REAL. **Potencial Econômico**. Disponível em: <[http://www.portoreal.rj.gov.br/siteedit/site/pg\\_materia.cfm?cod\\_materia=118](http://www.portoreal.rj.gov.br/siteedit/site/pg_materia.cfm?cod_materia=118)>.

Acessado em: 26 mai. 2010, 18:20:05.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

PREFEITURA MUNICIPAL DE RESENDE. **Parque Industrial**. Disponível em: <<http://www.resende.rj.gov.br/page/parqueindustrial.asp>>. Acessado em: 26 mai. 2010, 18:38:10.

PREFEITURA MUNICIPAL DE RESENDE. **Potencial de Resende**. Disponível em: <[http://www.resende.rj.gov.br/page/potencial\\_resende.asp](http://www.resende.rj.gov.br/page/potencial_resende.asp)>. Acessado em: 26 mai. 2010, 18:45:26.

QUEIROZ, Sérgio. Aprendizado Tecnológico. In: PELAEZ, Victor. SZMRECSÁNYI, Tamás (orgs.). **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry (org.). **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, José Carlos Almeida da. ZIMMER, Lauro Ribas. **Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração**. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/ces-0134.pdf>>. Acessado em: 18 maio 2010, 23:57:17.

SUZIGAN, Wilson. **Indústria Brasileira: Origem e Desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec, 2000.

TIGRE, Paulo Bastos (org.). **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elseiver - Campus, 2006.