

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**JOÃO HENRIQUE CARLOS DA SILVA**  
**KAUANA PRYSCILLA DA SILVA**  
**KEYLANY ANDREZA BRANCO DE ALMEIDA**

**VIDA DE UM GESTOR NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA**

**RECIFE**

**2022**

**JOÃO HENRIQUE CARLOS DA SILVA**  
**KAUANNA PRYSCILLA DA SILVA**  
**KEYLANY ANDREZA BRANCO DE ALMEIDA**

**VIDA DE UM GESTOR NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Disciplina TCC II do Curso de Engenharia de  
Produção do Centro Universitário Brasileiro -  
UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão  
do curso.

Orientadora: Prof. Ma. Rebeca Ferreira Lemos  
Vasconcelos

**RECIFE**

**2022**

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586v Silva, João Henrique Carlos da.  
Vida de um gestor na indústria automobilística. / João Henrique  
Carlos da Silva; Kauanna Priscilla da Silva; Keylany Andreza Branco de  
Almeida. - Recife: O Autor, 2022.  
28 p.

Orientador(a): Ma. Rebeca Ferreira Lemos Vasconcelos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Engenharia de Produção, 2022.

Inclui Referências.

1. Gestão. 2. Liderança. 3. Habilidades. I. Silva, João Henrique Carlos  
da. II. Silva, Kauanna Priscilla da. III. Almeida, Keylany Andreza Branco  
de. IV. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. V. Título.

CDU: 658.5

Dedico esse trabalho aos meus pais, Silvana e João Carlos, que sempre me educaram a se dedicar aos estudos, sem o esforço deles em me ensinar a amar estudar, eu não estaria aqui.

Dedico à minha avó, Inez Maria, esse trabalho. Ela que sempre esteve ao meu lado, me apoiou em todas as formas e é minha inspiração de vida.

Dedico esse trabalho ao meu esposo Willams Dias, por todo apoio, dedicação, empenho, paciência, por acredita em mim, incentivar e me direcionar sempre pelo caminho do conhecimento e crescimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, pela oportunidade de concluir mais um ciclo da nossa vida. Por ter nos dado paciência, sabedoria, harmonia e a vida abundante.

Agradecemos a professora Rebecca Lemos, pelas aulas de cálculo e a facilidade de nos ensinar assuntos complexos, deixando-os mais fáceis de aprender, pela orientação, por todo apoio, pela força, pelo comprometimento profissional. Desejamos saúde e grande sucesso.

Agradecemos ao professor Mario Mardone, que tivemos aula em quase todos os semestres. Nós admiramos seu esforço em ensinar, sua liderança, conselhos e amizade; agradecemos à professora Carol pela sua bela paciência de ensinar e passar o conhecimento de uma forma mais tranquila e pela sua amizade. E agradecemos também a professora Nadja Andrade pela sua excelência em trabalhar de modo dinâmico.

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso (TCC) objetivou-se através de análise de textos produzidos distinguir determinadas competências consideradas indispensáveis para o gestor dentro o ambiente corporativo, buscando assim, apurar qual o perfil de competências é considerado mais indulgente para a performance dos gestores. Tendo em vista que a realização deste trabalho teve como metodologia escolhida para realização de desenvolvimento a pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, partindo das análises realizadas a partir de publicações, chegou-se a compreensão de que quando se trata de competências individuais de gestores, essas capacidades tendem a aumentar ainda mais seu valor, levando em consideração, a amplitude que as repercussões das decisões destes profissionais podem tomar, tornou-se viável a compreensão de que se torna indispensável um certo caráter de habilidades para que os mesmos possam vir a alcançar os objetivos almejados no desenvolvimento e execução de suas atividades. Nesse trabalho buscou-se desenvolver algumas considerações sobre a parte humana do gestor, identificando quais são os aspectos relevantes que devem ser aprimorados em seu desenvolvimento, realizando um confronto entre o perfil das competências identificadas como importantes no processo de gestão e o perfil de competências esperado pela organização. De caráter descritivo, este trabalho tem como principal objetivo proporcionar uma melhor compreensão a respeito desta temática, buscando também estimular uma reflexão e discussão a respeito de um caminho para um entendimento conceitual do que foi discutido.

**Palavras-chave:** Gestão; Liderança; Habilidades; Indústria Automobilística

## ABSTRACT

The present course conclusion work (TCC) aimed, through the analysis of texts produced, to distinguish certain competencies considered indispensable for the manager within the corporate environment, thus seeking to determine which profile of competencies is considered more forgiving for the performance of managers. . Considering that this work had as a methodology chosen to carry out the development, the bibliographic research of a qualitative approach, based on the analyzes carried out from publications, it came to the understanding that when it comes to individual skills of managers, these capacities tend to increase their value even more, taking into account the breadth that the repercussions of these professionals' decisions can take, it became viable to understand that a certain character of skills is indispensable so that they can reach their goals. desired in the development and execution of its activities. In this work, we sought to develop some considerations about the human part of the manager, identifying which are the relevant aspects that must be improved in their development, carrying out a confrontation between the profile of competences identified as important in the management process and the profile of competences expected. by the organization. Of a descriptive character, this work has as main objective to provide a better understanding about this theme, also seeking to stimulate a reflection and discussion about a path to a conceptual understanding of what was discussed.

**Keywords:** Management; Leadership; Skills; Auto Industry

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Liderança.....	
2.1.1 Liderança autocrática.....	
2.1.2 Liderança liberal.....	12
2.1.3 Liderança democrática.....	
2.2 A LIDERANÇA DE NÓS MESMOS.....	
2.2.1 Amor próprio.....	13
2.2.2 Autoimagem.....	
2.2.3 Autoconfiança.....	
2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (QE) x HABILIDADES TÉCNICAS (QI).....	14
2.3.1 Autoconsciência.....	
2.3.2 Autogestão.....	15
2.3.3 Empatia.....	
2.3.4 Habilidade social.....	16
2.4 Administrar com o coração.....	17
3 OBJETIVOS.....	18
3.1 Objetivo Geral.....	
3.2 Objetivos Específicos.....	
4 METODOLOGIA/MATERIAIS E MÉTODOS.....	19
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	20
5.1 Gestão Do Conhecimento.....	
5.2 Melhoria De Processos.....	21
5.3 Gestão De Pessoas.....	22
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	25



## 1 INTRODUÇÃO

Primeiramente, a finalidade dessa pesquisa é compreender os desafios expressivos na vida de um gestor atuante no setor de produção de automóveis. Como já dizia o maior orador romano Marco Túlio Cícero (2002, p 23): “Quando se quer pôr ordem e método numa discussão, é preciso dar início definido à coisa que se debate para ter dela uma ideia clara e precisa”.

Assim começaremos nosso estudo definindo separadamente, segundo o dicionário, Silveira Bueno (2000, p 444), que gestão é: “Ato de gerir, gerência; administração”. Ao averiguarmos a raiz latina de gestão, expressada pelo termo *gest*, que representa o ato de dirigir algo, além de administrá-lo ou gerenciá-lo. A palavra dirigir, nos leva ao ambiente automotivo, que tem tudo a ver com a pesquisa a ser elaborada, no que diz respeito ao Gestor na área automobilística, mas ao relacionar um ato de dirigir um automóvel com gestão, lembra-se que se segue instruções de segurança, como o uso do cinto de segurança, de controle da direção, que segue um padrão sequencial, que para o carro dar partida, é necessário usar sua chave, apertar a embreagem, em seguida passar a marcha, logo depois apertar o acelerador, apertar no freio, parar no sinal vermelho, ficar alerta no amarelo, seguir no verde, observar a qualidade do motor, a economia no aspecto de consumo de combustível, e etc.. É uma relação com a função *gestar*, falaremos dela daqui a diante.

Nesse mesmo contexto, podemos afirmar que a raiz de *gestão* (*gest*), tem relação com a *gestação*, que enriquece o significado, sendo assim entendido como um período preparatório que antecede o nascimento, ou seja, a *gestão* começa ainda antes da empresa nascer, logo há *gestão* do seu projeto, ainda antes de a empresa existir.

A relevância desse tema abordado, é que um Gestor enfrenta muitos cenários dentro de uma multinacional, cujos aspectos são desafiadores, decisões devem ser tomadas, o sucesso da empresa está na sua responsabilidade, ele deve unir as diversas áreas da empresa, cuja direção geral está nas suas mãos, ter função de líder, que aponta qual caminho deve ser seguido. É ele quem planeja, organiza e controla metas, tem o papel de gerenciar, engajar e motivar equipes. O papel de gerenciar o Recursos Humanos, lidar com pessoas é considerado uma das competências mais importantes para um gestor, como também o fato de se ter uma Inteligência

Emocional, que nesse aspecto se torna mais importante que o próprio QI. Esse papel exige um olhar holístico, eis aí o desafio, como também a capacidade de liderar, mediar conflitos, sua relação com Gestão Empresarial, Qualidade, Riscos, Segurança do Trabalho e Ambiental, Administração Geral, Contabilidade, Finanças, Economia, Engenharia, Estatística, Dados, Informações, Novas Tecnologias, Gestão de Tempo, Mudança, Método, Relações Trabalhistas, Auditorias, Mercado de Concorrentes, Marketing dos Automóveis, Endomarketing, a importância da oratória, dados de gestão automobilística reais e etc.

Dentro dessa pesquisa, relatamos que o fator liderança nesse ambiente organizacional existem hierarquias bem estruturadas de acordo com o modelo da organização, complexidade de negócios, eventualmente como objetivo da pesquisa numa indústria automobilística, que é definido como:

Liderar significa: 1. Conduzir comandar como líder: 2. Estar em primeiro lugar. Liderar e ser liderado são processos intrínsecos à história do ser humano. Temos inúmeros exemplos de grandes líderes que conduziram a humanidade a mudanças importantes e até mesmo grandes catástrofes. Entende-se por liderança a capacidade de influenciar pessoas ou a equipe de trabalho em direção ao alcance dos objetivos, conquistando credibilidade, confiança e aceitação. Segundo Vergara (2003), liderança da capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Já para Robbins (1999), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. Para Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum. Ainda segundo o autor, a verdadeira liderança é construída sobre a autoridade. Esta está estruturada sobre o serviço e o sacrifício, que, por sua vez, são construídos sobre o amor. Tudo começa com a vontade de servir aos outros (Academia Brasileira de Letras, 2008).

A grande importância do relacionamento interpessoal que vivemos a todo tempo, lidando com diferenças de opiniões, religiões, cor, sexo, raça, nacionalidade, idiomas, enfim será relatado a Vida de Um Gestor Numa Indústria Automobilística.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança**

Inicialmente, é importante saber o significado das palavras, como já falava o maior orador romano desde a antiguidade Cícero (2002): “Quando se quer pôr ordem e método numa discussão, é preciso dar início definido à coisa que se debate para ter dela uma ideia clara e precisa”. Vamos principiar nossos estudos com definições de alguns autores em específico.

Em segundo lugar, a liderança é uma influência exercida sobre alguém, visando atingir uma finalidade em comum, através da mudança de atitudes, encontra-se essa liderança em todos os ambientes sociais, seja família, igreja, escola, trabalho... um pai é um líder, um representante de turma é um líder, segundo Chiavenato (2005 e 2011): A liderança é uma persuasão, ou seja, tem seu sinônimo de influência. Cujas influência, de modo intencional, visa transformar o comportamento de pessoas, para atingir objetivos.

Em todos os tipos de organização e funções, é essencial a presença de liderança. Liderar é conduzir pessoas, é apontar um caminho ao fim desejado pela empresa. Destacam-se aspectos da liderança, como relacionamento interpessoal, redução de dúvidas, relação funcional entre líder e subordinados, um processo a favor do líder, seguidores e determinadas circunstâncias. Existem três tipos de liderança: autocrática, democrática e liberal: A definição desses três tipos de liderança é expressada da seguinte forma:

#### **2.1.1 Liderança autocrática**

O líder concentra todas as informações e decisões sob sua autoridade, como consequência há muita tensão, e falta de relacionamento interpessoal, visto que há muitos conflitos de interesse.

### **2.1.2 Liderança liberal**

O líder transmite as funções, sem nenhum controle sobre o grupo. Produz com alta quantidade, mas sem qualidade. Há muita individualidade e desrespeito ao líder.

### **2.1.3 Liderança democrática**

O líder guia e orienta o grupo e o motiva a participar da parte constituinte de um todo. O líder participa como componente da equipe, mas tem a capacidade de atingir o alvo. Ele interage com o grupo, passa instruções, respeita a participação e contribui com as ações.

Logo é um desafio saber onde, quando, qual e como se aplicar cada tipo de liderança. Ao mesmo tempo, a liderança é vista como um dom que uma pessoa recebeu, que está inclusa em sua personalidade ou caráter, em sua forma de falar e se relacionar, de acordo com Ralph (1948): A liderança é exercida por meio de traços de personalidade, sendo traços físicos, traços intelectuais, traços sociais, traços da facilidade com a tarefa.

Porém essa teoria é criticada por diversas causas: Nem todos os traços são simultaneamente preponderantes, porque abandona a influência e o relacionamento com os cooperadores de hierarquia menor. Não distingue a diferença entre traços no momento de alcançar desiguais propósitos. E que as pessoas que possuem essas características manifestas em traços, deveriam a todo tempo ser um líder, o que não ocorre na realidade cotidiana.

## **2.2 A LIDERANÇA DE NÓS MESMOS**

Sócrates (c. 469-399 a.C.): “Conhece-te a ti mesmo”, para liderar é preciso conhecer-se primeiro, é essencial refletir: “como eu me relaciono comigo mesmo? Eu gosto de mim mesmo? Eu me amo? ”, é como aquele princípio: “ame seu próximo, da mesma maneira que você ama a si mesmo”, pois você não fará aos outros o que você não faria consigo mesmo. Por isso segue a sequência, se relacione bem consigo mesmo, e depois se relacione com o público ao redor, é fundamental ter autoestima,

que se manifesta em 3 características: amor próprio, autoimagem e autoconfiança. Definindo-os:

### **2.2.1 Amor próprio**

É a auto aceitação do próprio indivíduo, em que ele se aprova diante de qualidades e defeitos. Ele procura se conhecer melhor mesmo quando enfrenta situações boas e ruins, ele sabe quem ele é.

### **2.2.2 Autoimagem**

É como você se vê diante da sociedade e de seu comportamento. É como uma prova, uma avaliação de si mesmo, é como refletir: qual nota eu daria a mim mesmo? Qual a beleza que eu possuo? Sou inteligente, sou capaz? É o quanto você exige de si mesmo.

### **2.2.3 Autoconfiança**

É ser motivado, forte ou corajoso diante de circunstâncias. Segundo a Psicologia está relacionado a confiança que os pais passaram para os filhos na infância. Ou seja, quando a falta dessa autoconfiança haverá timidez, medo, hesitação.

Vale salientar que experiências da infância repercutem na personalidade das pessoas, caso elas não tenham superado tal experiência, será um desafio ter um sucesso profissional, quando o assunto seria ser um Líder Executivo. Corroborando o que foi descrito podemos citar CARVALHO 2007 que diz o seguinte:

"Não importa o quanto você foi ferido pelos outros, ou que decisões você tenha tomado que feriram outrem; é importante se livrar de suas emoções antigas. Isso não significa negar tudo o que fomos ou fizemos. O passado é uma ferramenta poderosa, se usado da maneira certa. Ele contém as respostas para se poder aceitar o verdadeiro eu. Por mais doloroso que possa ser; reflita sobre as mudanças que você atravessou desde a infância. Aceite

e escolha cada uma delas. Aprenda a tirar o máximo de proveito de cada momento, valorizando-se como você é agora. Evite o perfeccionismo. O importante é procurar melhorar." (CARVALHO, 2007, p.23)

## **2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (QE) x HABILIDADES TÉCNICAS (QI)**

Concomitantemente, pessoas que foram feridas em seu passado e não superaram, tem dificuldades em socializar, porque entendem que serão feridas novamente, e tem medo de enfrentar situações que a levem a lidar com pessoas, em conformidade com essa afirmação, diz Daniel Goleman (2013 e 2015): É fundamental em uma gestão o controle das emoções, é preciso "administrar com o coração", pois as emoções afetam positivamente ou negativamente aqueles que estão ao nosso redor.

É nesse contexto que está a diferença entre líder x chefe. Quanto mais habilidoso se está nas relações, melhor controle se tem sobre a manifestação das emoções. Esse controle emocional é chamado de Inteligência Emocional, conhecido também como QE.

Há uma relação entre o QE e a liderança, assim também com o QI. O QE se sobressai sobre o QI quando o assunto é avaliar um cargo intelectual, quem será o melhor líder. Estatisticamente em cargos de alto nível, como o de gerência, as habilidades da Inteligência Emocional são eficazes em média de 80% a 100%. Para o início da vida de um gestor, o QI é importante, apenas para ingressar em cargos executivos, mas para se manter é necessário o QE.

Dentre as habilidades presentes no QE está: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social, que será explicado a seguir:

### **2.3.1 Autoconsciência**

É a pessoa que conhece bem suas limitações, qualidades, defeitos, emoções, e falam sem algum problema sobre elas, e também conseqüentemente são pessoas motivadas, pois sabem onde querem chegar e tem propósito bem definido. Não buscam cargos apenas por dinheiro, mas quando escolhem, é porque é o seu objetivo a longo prazo, pois realmente sabem o que querem ou se são capazes de assumir tal

cargo, e são inteligentes ao entender que não pode fazer tudo só, pois precisa das pessoas, pois isso é uma organização, união de pessoas, que juntas buscam um fim específico.

Aplicando à gestão, um líder com esse aspecto compreende que não consegue entregar com prazos apertados, então planejar melhor seu tempo e consegue entregar adiantado. Um exemplo prático: num lançamento de projeto, o autoconsciente será sincero ao descrever que está insatisfeito por outra pessoa estar à frente do projeto. Como também terá facilidade de contar uma experiência de fracasso, com muito bom humor, pois aquilo serviu para que ele melhorasse.

### **2.3.2 Autogestão**

Capacidade de alguém que administra bem suas próprias emoções, mesmo em situações de extrema tensão. Sabe o que dizer, como dizer. É a característica de uma pessoa que sabe dizer não, que sabe expressar bem suas opiniões sem ferir outrem.

Aplicando à gestão, em uma reunião foi destacado a falta de resultado da equipe, e o gerente ao invés de ficar desanimado ou extremamente estressado ao ponto de bater na mesa, ele simplesmente reconhece o fracasso do seu grupo, e analisa as possíveis causas.

Em outra reunião aponta essas causas com a solução bem fundamentada. Em um exemplo, podemos ver que um software novo foi implantado, enquanto muitos reclamaram da nova metodologia, uma gerente participou com muito empenho dos treinamentos, e foi promovida por aprender bem como ele funcionava.

### **2.3.3 Empatia**

Não é tentar agradar todos, mas se colocar no lugar das pessoas, pois se fosse agradar a todos, seria impossível fazer qualquer ação.

Aplicando à gestão, um exemplo prático seria: dois gerentes de divisões diferentes passam por dificuldades na organização, o primeiro gerente diz a todos que precisará demitir a muitos. O segundo gerente aponta a dificuldade da empresa, mas

promete tratar todos com igualdade, sem ninguém ser prejudicado. O primeiro gerente teve como consequência pessoas desmotivadas e a perda de profissionais totalmente capacitados. O segundo gerente teve um resultado extraordinário, conseguiu manter os melhores funcionários e teve a mesma produtividade excelente, de sempre.

#### **2.3.4 Habilidade social**

A capacidade que uma pessoa tem de se relacionar bem com os outros. Tem facilidade em criar um relacionamento interpessoal. Aplicando à gestão, seria necessário demonstrar paixão pela organização, como também deixar a equipe altamente motivada a dar resultados, ser um ótimo persuasor.

Precisa-se entender como reagiremos diante de diversas situações, demonstra claramente que atingimos as pessoas, como exemplo poderíamos citar o estresse, conforme disse Carvalho (2007): Administrar o estresse é sinônimo de saúde, felicidade e produtividade. Entender a verdade e compreender suas fraquezas, sem deixar que isso o afete, e a modifique algo de acordo com essa verdade. Administrar o estresse, é aceitar que todo dia terá um novo obstáculo a enfrentar, controlando suas emoções, sendo inteligente ao responder a vida, isso traz o resultado no seu cotidiano, que é atender valores e crenças de forma aprofundada.

Como já foi abordado, é preciso “administrar com o coração”, não se deve tratar mal as pessoas, porque eu tive problemas familiares antes de ir ao trabalho, sua vida pessoal, não pode interferir na profissional, ou vice e versa, de acordo com Daniel Goleman (2012): Enviamos indícios emotivos sempre que interagimos, atingindo as pessoas ao nosso redor, seja positivamente ou negativamente. Quanto mais habilidoso nas interações, melhor será o autocontrole desses indicadores emocionais que enviamos.

É um modo educado de viver em sociedade, segurar impulsos emocionais perturbantes, porém não se aplica ao relacionamento íntimo, porque é sufocante. Pessoas com essa qualidade, de habilidade social, conquistam o afeto das pessoas ao redor, pois estão dispostas a ajudar alguém a sair de um estado de espírito de sofrimento, sendo assim empáticas.



Logo alguém que expressa bem os sentimentos, pode receber a transmissão desse sentimento, imitando-os, parecida de maneira rápida com o método de Stanislavsky, em que os atores que tiveram fortes emoções no passado, possam trazer para o presente e usar em sua atuação, ou seja, a mesma coisa acontece nessa transferência de emoções, quando uma pessoa influencia a outra, inconscientemente, replicam em si, o estado comportamental da outra pessoa.

## **2.4 Administrar com o coração**

Daniel Goleman (2012): Melburn McBroom, era um chefe autoritário, que intimidava sua equipe, que poderia ser bem aproveitado em uma indústria ou escritório. Porém ele era piloto de avião. Em uma viagem, ao perceber um problema no trem de aterrissagem, operou um procedimento padrão, contudo, também estava enfrentando uma problemática, o combustível estava acabando. Mesmo diante de um grande acidente, os copilotos ficaram calados, porque tinham medo do autoritarismo do piloto, e então o avião caiu provocando 10 mortes. Nesse caso faltou harmonia aos envolvidos, provocando um grave acidente. Uma cabine de avião é uma miniorganização, como uma simulação de uma grande empresa, por isso é fundamental que haja simpatia no grupo, para que não aconteça conflito de interesses. Essa deficiência causa custo para empresa, pois provoca retrabalhos, acidentes, falta de produtividade, qualidade, rotatividade de funcionários.

John C. Maxwell (2014): Assim como um avião, em que seu medidor de desempenho é a atitude, a forma como tratamos as pessoas são indicadores do nosso desempenho. Para uma liderança de sucesso é preciso o uso equilibrado de várias metodologias que atendam às necessidades humanas. É essencial uma liderança fundamentada no relacionamento, isto é, reconhecer as pessoas, chamando-as pelo nome; confiança, ao permitir que as pessoas se aproximem; e ser o exemplo, não apenas apontar o caminho, mas estar nele. A fórmula para o sucesso é saber lidar com pessoas. O cenário muda quando as nossas atitudes tratam as pessoas como a importância que elas merecem. Atitudes extraordinárias levam à promoção e não a promoção que provoca atitudes extraordinárias. Um estudo sobre executivos de sucesso, mostrou que o sucesso vinha de pessoas que além de se importarem com o

lucro as pessoas eram tidas como importantes. Se observava os subordinados com olhar positivo e se pedia a opinião deles, eram bem ouvidos.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender os desafios expressivos na vida de um gestor atuante no setor de produção de automóveis, bem como identificar quais as habilidades individuais são consideradas as mais requisitadas no ambiente corporativo para os gestores da indústria automobilística, com uma análise crítica a respeito das diferenças intuitivas e formas conceituais das competências, são mais satisfatórias para o gestor satisfazer ou sobrepujar as expectativas da organização.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar através de pesquisa quais são as principais competências individuais solicitadas aos gestores pelas organizações da indústria automobilística.
- Efetuar analogia entre as habilidades esperadas pela organização e as apontadas como essenciais pelos gestores.
- Averiguar qual perfil de habilidades é apontado como mais adequado para o bom desempenho do gestor.
- Desenvolver considerações a respeito dos resultados alcançados na pesquisa, e sobre o perfil de habilidades consideradas mais satisfatórias para o gestor.

## 4 METODOLOGIA/ MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa em questão veio a ser desenvolvida no período de agosto de 2022 a novembro de 2022. O presente capítulo vem com o propósito de apresenta o método de pesquisa e coleta de dados adotados nesta dissertação, destacando os elementos utilizados na elaboração da pesquisa, apresentando também, as questões de pesquisa, as justificativas para a escolha do método e o instrumento de coleta de dados, na busca de uma melhor exposição do seu processo de desenvolvimento.

Continuando o raciocínio citaremos Marconi e Lakatos (1992) discorre o seguinte:

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. Especificamente é, "um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento" (Ander-Egg, 1978:28). [...] toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. [...] Dessa forma, divide-se em pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias). [...] A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é a que especificamente interessa a este trabalho. Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista, "o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações" (Trujillo, 1974: 230). A bibliografia pertinente "oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente" (Manzo, 1971:32). [...]A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica. (MARCONI; LAKATOS, 1992, p, 43 - 44).

Legitimando a ideia apresentada, citamos Ghauri et al. (1995), que declara que o processo científico de pesquisa se inicia com a definição do problema que será estudado. Doravante os autores apontam uma movimentação, onde se segue, a

representação do problema, o desenho de pesquisa, as medições, as amostras, a análise dos dados e as recomendações. Continuando, Fonseca (2002), acrescenta que para se realizar um estudo ou uma pesquisa, se faz necessário estruturar as vias que necessitam ser percorridas no decorrer do estudo ou da pesquisa. Para ele, o estudo dessa estrutura se define como metodologia.

A pesquisa desenvolvida para a realização deste trabalho buscou como base em sua elaboração uma revisão bibliográfica, dentro dos paradigmas da pesquisa qualitativa, tendo em vista de que o enfoque desse tipo de pesquisa parte da ideia de buscar e descrever aspectos não tão diligentes de modo a serem expressos por números, este enfoque, parte da perspectiva da busca por descrever características significativas ligadas diretamente com a condição do sujeito do qual a subjetividade é empregada nas competências de seus significados (Severino, 2000).

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **5.1 Gestão Do Conhecimento**

Inicialmente, a Gestão do Conhecimento é uma competência de grande valia para o profissional gestor da área automobilística, porque é uma característica que impacta na qualidade, produtividade, como também na economia, não somente desse setor, mas aplica-se a demais tipos de fábricas, das mais variadas formas de produção. Muitos profissionais dentro das indústrias precisam ser avaliados segundo as suas competências e necessidades de capacitação. Um gestor que sabe identificar a quem precisa desenvolver alguma habilidade específica, e qual seria o treinamento específico, é um grande diferencial para sua carreira.

Em consoante a isso, diz Aranha (2003): Uma indústria automobilística, denominada como Empresa A, do Grupo A, valoriza a gestão do conhecimento, buscando o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, através da identificação de quais pessoas devem ser treinadas, para despertarem as competências desejadas para determinada função, e os resultados a serem atingidos. Esse objetivo é um padrão mundial da Indústria A, do Grupo Internacional A, em parceria local com a Instituição A. A metodologia dessa gestão é utilizada em três

setores: Gestores do Conhecimento, Antenas do Conhecimento, e Avaliação de Competências.

Esse aspecto mencionado por Aranha é peculiar para a área industrial automobilística, pois o seu contexto é bem competitivo, logo com profissionais qualificados a empresa ganha na competitividade, tendo qualidade em seus processos, pois ainda segundo Aranha, o gestor é um treinador, um desenvolvedor de pessoas.

Tem papel estratégico ao ir além de suas tradicionais atividades administrativas de recursos humanos e passar a atuar integrada com a gestão estratégica do negócio, trabalhando para promover a aprendizagem organizacional, a gestão da cultura organizacional e o comprometimento, através de práticas que tem como consequência o sequestro da subjetividade do trabalhador. (Faria e Meneghetti 2001).

## **5.2 Melhoria De Processos**

Ao falar-se de competitividade, além do desenvolvimento das pessoas, que são as mais importantes em qualquer tipo de empresa, no setor de montagem de automóveis, a melhoria de processos é imprescindível para se ganhar o mercado, que está cada vez mais tecnológico. Devido a isso, alega Leme (2010): No ambiente competitivo, é essencial que se melhore os processos através de otimização de processos, por meio de ferramentas de qualidade, minimizando erros, com melhoria contínua, satisfazendo o cliente, evitando que falhas cheguem na mão do consumidor, buscando a excelência em seus produtos, e o mais cobrado, a garantia da qualidade do produto ou serviço.

Entre outras atividades podemos correlacionar:

- Compreensão básica comum sobre sequências de produção, métodos e meios de apoio.
- Transparência através de padronização.
- Garantir os objetivos de qualidade e produtividade.
- Formar a base para o programa de melhoria contínua.

### 5.3 Gestão De Pessoas

É essencial destacar que dentro de uma empresa, o gestor irá lidar com pessoas, e elas são a parte mais importante, sem pessoas não há organização. Existem diferentes tipos de pessoas, com pensamento diferente, cultura diferente, educação diferente, como também personalidade e áreas de trabalho distintas. Segundo Vianna (2014): Os Recursos Humanos deixam de ser apenas mais uma parte do setor produtivo e são compreendidas com a estratégia organizacional, e repercutem no sucesso da empresa.

Ainda conforme Vianna (2014): Tanto o setor privado como o público tiveram que se adaptar às constantes mudanças da tecnologia, precisando capacitar pessoas. As empresas diagnosticaram que o ativo intelectual, no aspecto de capacitação, é o principal recurso para o desenvolvimento organizacional.

É dentro dessa visão de estratégia organizacional dos Recursos Humanos, que surgiu o conceito de espiritualidade na gestão de RH. Em conformidade a isso, diz Antonello; Silva; Beck; Nogara (2017): A espiritualidade nas organizações diz respeito a uma administração de pessoas diferenciada, entendendo que os colaboradores possuem uma vida interior, e que possuem outras funções em sua vida, não somente o trabalho, por exemplo: um pai, uma mãe, filho, vida religiosa entre outros.

Compreende-se que a vida das pessoas não é apenas trabalho, existem fatores internos que podem afetar essas pessoas, por isso afetam sua eficiência, devido a isso as pessoas devem ser bem tratadas, compreendidas. De acordo com Ashmos & Duchon (2002): A espiritualidade é definida como a aclamação que o colaborador tem uma vida interior que se conserva, e é conservada pela realização profissional no contexto social, aplicado em comunidade.

Com isso, percebe-se que a organização é formada por pessoas, que em conjunto formam uma estrutura hierárquica, seguindo níveis. É importante destacar a integração, que de acordo com Jones (2010, p. 17), é o "processo pelo qual os gerentes selecionam, e gerenciam aspectos da estrutura e da cultura para que a organização possa controlar, as atividades necessárias para alcançar seus objetivos".

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou em seu desenvolvimento identificar as competências individuais, as quais são consideradas mais requeridas no ambiente corporativo aos gestores, empenhando-se em diligenciar uma análise crítica a respeito da tipologia e das competências mais pertinentes para os gestores atenderem ou até virem a superar as expectativas depositadas sejam por suas organizações ou corporações as quais os mesmos vem a exercer suas atribuições.

Análise bibliográfica desenvolvida nesse trabalho destacou que, entre as competências utilizadas durante a realização das atividades dos gestores, a comunicação e influência aparecem em primeiro lugar como atribuição mais significativa, demonstrando a importância do processo de comunicação na atividade dos gestores, posteriormente a liderança se destaca como competência mais relevante e o direcionamento para os resultados, foi a competência que apareceu em terceira posição como competência mais solicitada.

Vale salientar que no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, foi identificado também que a tomada de decisão se mostrou como mais uma das competências solicitadas e que é uma das principais atribuições utilizadas dos gestores em seu dia a dia, junto com a habilidade de negociação, tendo em vista que a mesma é utilizada para fazer a junção de acordos entre as áreas, posteriormente o conhecimento técnico se mostrou bastante significativo como mais uma atribuição, e por fim se destacou a capacidade de resolução de problemas.

O fato, é que no decorrer da pesquisa, a partir do levantamento bibliográfico relativo à proposta da temática dessa investigação, essa referida análise permitiu-nos concluir que grande parte dos gestores atribuem diferentes perspectivas no que se diz respeito ao grau de importância para as competências as quais foram listadas anteriormente, vindo a formar um perfil mais oportuno de competências para as suas respectivas atividades voltadas para área da gestão, ao qual destaca-se o gestor que consiga se comunicar e interagir de forma eficaz, tendo liderança, dinamismo, e que esteja motivado para o trabalho, realizando suas atividades de forma planejada e organizada com uma boa capacidade de resolução de problemas, este gestor deve estar sempre direcionado para os resultados com um bom poder de decisão e com o espírito de formador de equipes.

Tendo em vista tudo que foi relatado nessa pesquisa e os argumentos levantados, o referente trabalho não busca a pretensão de tornar-se um produto generalizado para outros âmbitos, a pesquisa elaborada em seu desenvolvimento busca sim, provocar reflexões que venham a contribuir significativamente acerca da importância de cada uma das competências dos gestores para sua empresa, vindo através dessa análise abrir novos questionamentos sobre esse diferencial competitivo para a organização, para que posteriormente a mesma possa vir a contribuir para pesquisas futuras.



## REFERÊNCIAS

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. 2. Ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.

ARANHA, A. V. S. **A formação profissional numa indústria automobilística mineira: sedução, padronização e internacionalização**. SÍNTESE DE UMA PESQUISA DE DOUTORADO, 2003, Minas Gerais. **Anais...** Minas Gerais: UFMG, 2003.

ARECO. **Gestão de indústrias automotivas**, Valinhos, 2020. Disponível em: <<https://site.areco.com.br/gestao-de-industrias-automotivas/>> Acesso em: 10 de Outubro de 2022

AHRENS, R, B. **A gestão estratégica na administração**. Ponta Grossa: Atena Editoria, 2017.

BACK, N; OGLIARI, A; DIAS, A; SILVA, J, C. **Projeto integrado ao produto: planejamento, concepção e modelagem**. Barueri: Manole , 2008.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOHLANDER, G, W; SNELL, S, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Cengage Learning, 2015.

BRIGHAM, E. F; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BRUNING, Camila. **O papel da gestão de pessoas na estratégia: um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo do Paraná**. RECAPE - Revista Carreira Pessoas, São Paulo, 2015. Disponível em:<<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/23316>> Acesso em: 12/11/2022.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: alinhando a prática**. Barueri, Manole,, 2014

Cavalcante, S. **Curso de Teologia [Intermediário]: Gestão Ministerial / Faculdade Teológica Betesda**. São Paulo: Editora Ridel, 2013.

- CÍCERO, Marco Túlio. **Dos deveres**. São Paulo: Martin Claret, p. 33, 2002
- CHAVES, C. A; MENDES, J. A. J; LEITE, T. B. **Aplicação do projeto kaizen para melhoria do estoque de uma empresa de pequeno porte**. UM ESTUDO DE CASO, SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - XIVSEGet, 2017, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XIVSEGet, 2017.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento de cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2018.
- CHUCK, W. **ADM: Princípios da administração**, São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- DAMODARAM, A. **Gestão estratégica do risco: Uma referência para tomada de risco empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009
- EURIDES, G. QP; RANGEL, F. M. **Liderança e gestão**. São Paulo: Editora LGO, 2016.
- FERNANDES, V; SAMPAIO, C. A. C; PHILIPPI JR. A. **Gestão empresarial e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2017.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- HANSEN, D. R. MOWEN. M, M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Cengage Learning, 2009
- HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2018.
- KUAZAQUI, E. **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- LEME, T. S. P. Aplicação de um método de análise e melhoria de processo em uma empresa automobilística. MONOGRAFIA DE BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010, Minas Gerais. **Anais...** Minas Gerais: UFJF.
- LIKER, J. K. **O modelo Toyota: manual de aplicação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LIKER, J. K.; MEIER, D. P. **O talento Toyota [Recurso eletrônico]: o modelo Toyota aplicado ao desenvolvimento de pessoas.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

LONGENECKER, J.G. **Administração de pequenas empresas: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras.** São Paulo: Cengage Learning, 2018.

MARCONDES, L. M; FARAH, O. V; CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial.** São Paulo: Cengage Learning, 2018.

MARÓSTICA, E; MORÓSTICA, N. A. C; BRANCO, V. R. C. **Inteligência de mercado.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MAXWELL, J, C. **Até onde você vai? Como a atitude correta determina o sucesso.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2014.

MORGAN, J. M. **Sistema Toyota de desenvolvimento de produto [recurso eletrônico]: integrando pessoas, processos e tecnologia.** Porto Alegre: Artmend, 2008.

PIRES, C. **Gestão por processos na prática [audiobook]** São Paulo: Toca Livros, 2020.

SCHACH, S. R; **Engenharia de software [recurso eletrônico]: Os paradigmas clássico orientando objetos.** Porto Alegre, AMGH, 2010

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações.** Porto Alegre: UFRGS, 2016.

SOUSA, Ismael Carneiro; GALVÃO, Bruno. Qual o papel de um gestor e sua importância para as organizações? **PONTO TEL**, São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/gestor/>> Acesso em: 27 de Agosto de 2022.

TURBAN, E. **Bussiness intelligence [recurso eletrônico]: Um enfoque gerencial para a inteligência do negócio.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

VASHER, R; SISHADRI, S; AMANTH, V. I. **A gestão da cadeia de suprimentos [recurso eletrônico]: Uma abordagem estratégica aos princípios do sistema Toyota de produção.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

VIALLET, C. HAWAWINI, G. **Finanças para executivos: Gestão para criação de valor**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VIANNA, V, A. **Apostila do programa de desenvolvimento de gerentes operacionais - DGO**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2013.