

## O DILEMA DE ACHILLES: DESAFIOS E BARREIRAS NO CRESCIMENTO DA PEQUENA EMPRESA

Rosana da Rosa Portella Tondolo<sup>1</sup>

Manuela Rösing Agostini<sup>2</sup>

### Resumo

A empresa Olympus é uma indústria de pequeno porte que atua no segmento de embalagens de madeira, fabricando *pallets* e caixas, as quais são utilizadas principalmente por empresas do setor metal-mecânico. Achilles Delfos, proprietário da empresa Olympus, desde sua fundação, em 1987, vislumbrava o crescimento e a credibilidade que sua empresa estava conquistando no mercado. Entretanto, essa estabilidade foi rompida no momento em que a estrutura ampliou-se e Achilles passou a não ter controle total das atividades realizadas na organização. Em 2006, Achilles percebeu que sua empresa havia crescido de forma desordenada e que a mudança era inevitável. Este caso de ensino propõe uma reflexão sobre os problemas vivenciados pela organização por meio das seguintes abordagens teóricas: crise do crescimento e mudança organizacional e competências gerenciais. O objetivo de aprendizagem deste caso consiste em permitir aos alunos observar a crise do crescimento e a mudança organizacional vivenciadas pela empresa, e refletir sobre a importância das competências gerenciais nesse contexto. O caso foi elaborado para utilização em disciplinas de gestão de pessoas, estudos organizacionais e gestão organizacional, preferencialmente em cursos de graduação.

**Palavras-chave:** Crise do Crescimento; Competências Gerenciais; Pequena Empresa.

### ACHILLES DILEMMA: CHALLENGES AND BARRIERS IN THE SMALL BUSINESS GROWTH

### Abstract

The company Olympus is a small manufacturing company that operates in the wooden packaging, manufacturing pallets and boxes, which are used primarily by companies in the metal-mechanic sector. Achilles Delfos is owner Olympus' company, since it is founding in 1987, he was envisioned the growth and credibility that his company was gaining in the market. However, this stability was broken at the time the structure was expanded, and Achilles lost the full control of the activities developed in the organization. In 2006, Achilles realized that his company had growing too quickly that change was inevitable. This case study proposes a reflection on the problems experienced by the organization through the following theoretical approaches: crisis of growth and organizational change, and general management skills. The learning main is to allow students to observe the crisis of growth and organizational change experienced by the company, reflecting on the importance of managerial competencies in this context. The case was developed for use in the disciplines of organizational studies and organizational management, preferably in undergraduate courses.

**Keywords:** Crisis of growth; Core Competence; Small Firms.

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Mestre em Administração e Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Caxias do Sul. Professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos e consultora de empresas. R. Bento Alves, 1501/302 São Leopoldo/RS. E-mail: <[rosanatondolo@gmail.com](mailto:rosanatondolo@gmail.com)>

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Possui graduação em Administração - Faculdades Planalto (2007) e graduação em Direito pela Universidade de Passo Fundo (2007). Docente do Instituto Federal do Rio Grande do Sul.

## Introdução

A empresa Olympus é uma indústria que se originou e cresceu em razão do empreendedorismo de seu proprietário. Achilles, desde os 17 anos, tinha o sonho de ter a sua própria empresa e, após 13 anos de trabalho árduo e muita determinação, esse sonho foi realizado.

Após alguns anos de mercado, a empresa Olympus passou a ser reconhecida por sua credibilidade e qualidade de seus produtos. Como consequência, sua clientela crescia progressivamente, e a empresa apresentava situação financeira confortável, o que para Achilles reafirmava a certeza de ter realizado um bom investimento.

Entretanto, essa estabilidade foi interrompida no momento em que a estrutura ampliou-se e Achilles passou a não ter total controle das atividades realizadas por seus empregados. Então, os produtos começaram a perder qualidade, e os clientes começaram a cancelar os pedidos. Achilles visualizava que o setor produtivo da empresa estava confuso, que a empresa tinha crescido até o momento, mas de forma desordenada. Além disso, os funcionários não tinham um rumo a seguir, e faltavam informações estratégicas para a tomada de decisão.

Achilles, ciente da complexidade dos problemas que sua empresa enfrentava e tendo consciência de que sozinho não conseguiria transpô-los, resolveu, então, contratar uma empresa de consultoria e assessoria, a qual o auxiliaria nessas questões. Mas, para Achilles, ainda permanecia a dúvida: “De que forma resolveria esse impasse?”. Que estratégia deveria ser implantada? Como aumentar a produtividade sem afetar a qualidade dos produtos? Que investimentos fazer no setor administrativo? Achilles tinha consciência dos resultados que esse trabalho deveria ter, mas não sabia a forma de chegar a eles.

### 1. A história de Achilles e o surgimento da empresa Olympus

A empresa Olympus é uma indústria de pequeno porte que atua no segmento de embalagens de madeira, fabricando *pallets* e caixas, as quais são utilizadas principalmente por empresas do setor metal-mecânico. A Olympus desenvolveu-se graças à visão empreendedora de Achilles e ao trabalho árduo que ele desenvolveu ao longo dos anos.

Achilles é de uma família humilde, filho de agricultores; tem oito irmãos e a vida não foi fácil para sua família. Para tentar vencer na vida, resolveu sair de casa aos 17 anos, transferindo-se para a capital em busca de trabalho. Achilles sempre foi determinado e honesto. Em seu primeiro emprego na capital, trabalhava como vendedor em uma madeireira-e, no intervalo de almoço, atuava como garçom para poder sustentar-se longe da família, mas nunca esquecendo o seu futuro e seus planos de ter uma empresa que trabalhasse com madeira.

Com o passar do tempo, seu trabalho foi reconhecido, e foram surgindo novas oportunidades. Achilles continuou se destacando, mas percebeu que não se sentia completo, pois lhe faltava algo; não queria continuar sendo empregado, por isso alimentava seu sonho de ser independente e ter seu próprio negócio.

Naquele exato momento, em abril de 1987, Achilles percebeu que era hora de dar um novo rumo a sua vida. Saiu da organização onde trabalhava e resolveu montar o seu próprio negócio. Era uma vontade

antiga, desde seu primeiro emprego, e a lembrança de lidar com madeira depois de tantos anos era, no mínimo, desafiadora.

Então, em julho de 1987, foi fundada por Achilles a empresa Olympus na cidade de Cacimbinhas. Essa possibilidade de empreender foi vista de forma muito visionária por Achilles, pois em 1987 existiam poucas empresas que desenvolviam esse tipo de produto e o setor metal-mecânico na época ainda não era tão desenvolvido e promissor quanto atualmente. Contudo, nos dias atuais, a cidade de Cacimbinhas é uma região muito próspera, onde existe um grande pólo metal-mecânico.

A indústria Olympus iniciou suas atividades num pequeno galpão de 30m<sup>2</sup>, nos fundos da residência do proprietário. Inicialmente, a empresa contava com dois colaboradores, já que a demanda era pequena e, inclusive, o proprietário atuava na área produtiva. As entregas de embalagens eram feitas semanalmente, e a empresa fornecia embalagens para alguns clientes específicos. Em 1995, após alguns anos de atuação, a empresa foi ganhando credibilidade e sua carteira de clientes aumentou gradativamente; em consequência, a estrutura da empresa precisou sofrer alterações, aumentou seu espaço fabril, passando para 50m<sup>2</sup>, adquiriu novos equipamentos e contratou mais três funcionários, a fim de adequar-se ao crescimento da demanda.

A empresa cresceu gradativamente, sempre suscetível às oscilações do mercado, visto que seu produto é completamente dependente das oscilações mercadológicas que ocorrem com seus clientes. Passou por vários planos econômicos e crises inflacionárias, as quais fizeram com que muitas empresas do setor quebrassem, mas Achilles conseguiu superá-las e manter-se no mercado.

O crescimento do mercado, associado ao incremento da qualidade dos produtos e da percepção de credibilidade, resultou no aumento significativo do número de clientes, os quais passaram de, inicialmente, 3 para 15. Diante dessa oportunidade, foi identificada a necessidade de ampliar seu espaço físico e o contingente de colaboradores. Em 2002, Achilles, prevendo um crescimento contínuo do mercado, decidiu investir na aquisição de um pavilhão de 200m<sup>2</sup>, o qual era seis vezes maior que o primeiro pavilhão. Com esse novo investimento foi possível aumentar ainda mais o número de clientes atendidos e, assim, contratar mais quatro colaboradores, aumentando sua produção.

Nesse momento, Achilles percebeu que seu objetivo tinha sido atingido: era proprietário de uma empresa do ramo madeireiro, a qual era economicamente viável e lhe proporcionava estabilidade financeira, além de satisfação pessoal. Nesse período, Achilles desenvolvia, ainda, atividades na área produtiva da empresa, mas restava pouco tempo à sua administração. Apesar do crescimento contínuo, Achilles não se preocupava com o rumo e a direção que a empresa deveria seguir.

## 2. O Cenário do Dilema de Achilles

No ano de 2005 Achilles decidiu investir na aquisição de uma área de 3000m<sup>2</sup>, baseando-se na permanência da empresa ao longo do tempo e do seu crescimento no mercado. Essa área foi destinada à construção de um novo pavilhão de 1500m<sup>2</sup>, visando à futura expansão da empresa.

Em 2006, Achilles percebeu que a empresa crescera, porém de forma desordenada, passando de uma área de 200m<sup>2</sup> para 1500m<sup>2</sup>, e seu quadro funcional, de 9 para 30 colaboradores. Em um período de três

anos, a empresa conquistou 50 novos clientes. Nesse momento, a administração permanecia incipiente, sem controle efetivo para a tomada de decisão, com os processos administrativos todos centralizados nele. Além disso, Achilles observou que, mesmo o setor produtivo ocupando dois encarregados, a produção não tinha o mesmo fluxo e velocidade proporcionais ao período em que ele se fazia presente no chão de fábrica; também observou que, quase vinte anos após a fundação da Olympus, ele nunca tinha parado, pensado e planejado o rumo que a empresa devia seguir.

Em uma conversa com seu amigo Oscar, um experiente empresário, ele resolveu expor o problema que estava constatando para que ele talvez o ajudasse: “Passados quase vinte anos, sinto que minha empresa foi um barco à deriva, navegando conforme o mercado, nunca tendo um norte a seguir. Sinto que a empresa cresceu sem uma estrutura administrativa adequada, tinha pouco tempo para me dividir entre a produção e a administração; os pedidos foram aumentando e a produção necessitava de minha presença. Para ser franco, nunca imaginei que a Olympus teria toda essa dimensão e importância”.

Oscar ouviu o dilema vivido pelo amigo e, por ter uma visão mais experiente e detalhada do mercado, resolveu dar sua opinião: “Achilles, acredito que seu problema foi centralizar tudo em você, assumindo o controle da produção e não deixando que os encarregados, que você mesmo contratou, realizassem a função a eles delegada. Você também pecou quando se dedicou somente à produção, deixando que a administração ficasse à descoberta, sem uma pessoa à frente da situação que lhe auxiliasse, resolvendo os problemas administrativos. Sem falar que você se jogou no mercado sem uma estratégia prévia e, mesmo com o constante crescimento da Olympus, nunca pensou em implementar uma estratégia que fosse adequada ao seu mercado de atuação. Você precisa repensar os conceitos que utilizou até hoje na administração da Olympus e traçar um plano de ação para os próximos anos, pois, com o mercado acirrado do jeito que está, se você não tiver um controle efetivo de seus custos e não souber as estratégias que devem ser utilizadas, você estará pisando em terreno arenoso, e isso pode ser muito perigoso. Pense nisso, meu amigo”.

### 3. O Dilema de Achilles

Achilles saiu dessa conversa muito preocupado, pois sentia que algo estava indo mal, mas não tinha ideia da dimensão do problema. A partir daquele momento, percebeu que deveria mudar alguma coisa, mas não sabia por onde começar, dada a quantidade e dimensão dos problemas e preocupações. Achilles continuava sem saber que rumo tomar.

Nesse meio tempo, o mercado encontrava-se ainda mais aquecido, e a Olympus continuava com o mesmo problema. Iniciado o ano de 2007, a cada mês que passava, Achilles via suas vendas aumentarem e sua estrutura se tornar cada vez menor para a produção que necessitava ter. Contudo, praticamente um ano tinha se passado desde a conversa com o seu amigo Oscar, e ainda não tinha conseguido alterar nada. Os mesmos problemas persistiam, agora com agravantes, pois o principal cliente da empresa, que representava aproximadamente 70% do faturamento, mostrava-se insatisfeito com a qualidade do produto. Mesmo sabendo do risco que estava correndo, Achilles não conseguia melhorar a qualidade do produto final, e seu cliente ameaçava parar de comprar os produtos de sua empresa.

Diante desse contexto, Achilles observou que sua empresa crescera de forma inesperada e que sozinho não teria condições de colocá-la em ordem, precisando do auxílio de profissionais qualificados. Então,

resolveu contratar uma empresa de consultoria e assessoria, a qual o auxiliaria nesse momento. Em uma reunião formal com os profissionais dessa empresa, Achilles relatou a sua necessidade: “Preciso de profissionais qualificados, competentes e comprometidos, me auxiliando tanto na coordenação da área produtiva, quanto na área administrativa. Precisamos fazer com que os produtos sigam um padrão de qualidade e que seja alcançada a produtividade adequada à estrutura da fábrica que possuímos. Também precisamos deixar claro aos colaboradores qual é o rumo da nossa empresa, o que queremos alcançar e como eles deverão agir para que suas ações sejam compatíveis com os objetivos da empresa. No setor administrativo, não tenho um controle efetivo, e estou sentindo necessidade de informações para a tomada de decisão”.

Nessa reunião, um dos profissionais da consultoria solicitou a Achilles que refletisse sobre a trajetória da empresa Olympus, desde a sua fundação, a fim de identificar os pontos de crescimento. Nessa reflexão, Achilles observou que a empresa passou por quatro pontos de crescimento, dos quais as instalações físicas, número de colaboradores e número de clientes foram as principais variáveis abordadas pelo proprietário. Essas informações foram repassadas para a empresa de consultoria, conforme tabela 01, abaixo.

Ano	Instalação física	Colaboradores	Clientes
1987	30m <sup>2</sup>	2	3
1995	50m <sup>2</sup>	5	15
2002	200m <sup>2</sup>	9	30
2005	1500m <sup>2</sup>	30	80

Tabela 01: Estrutura da empresa Olympus por período.

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4. O Desafio

Como Achilles poderia tirar a empresa dessa crise? Quais deveriam ser as medidas adotadas por Achilles para que a empresa resolvesse seus problemas internos?

Na busca por uma solução, Achilles começou a refletir com relação ao que deveria ser feito para que a crise fosse superada, e alguns questionamentos foram surgindo. A área produtiva apresentava problemas, mas como solucioná-los? Era necessário aumentar a produtividade, mas sem afetar a qualidade, porém como fazer isso? A área administrativa estava completamente deficitária, faltavam recursos de todos os tipos. Qual seria a prioridade de investimento nesse setor? Que recursos deveriam ser adotados? Precisa-se de pessoas qualificadas para desenvolver suas funções. Será que suas competências estão sendo extraídas de forma correta?

Por fim, Achilles teve uma dúvida, que seria a mais angustiante de todas: “Será que possuo as competências necessárias para gerir a minha empresa?”.

#### 5. Notas de Ensino

##### 5.1 Utilização Recomendada

O caso foi desenvolvido para utilização em disciplinas de gestão de pessoas, estudos organizacionais e gestão organizacional, aplicável, preferencialmente, nos cursos de graduação.

## 5.2 Objetivos de Aprendizagem

O caso da empresa Olympus objetiva abordar e refletir sobre inúmeros temas de discussão, entre eles:

- a crise do crescimento e a mudança organizacional;
- as competências gerenciais.

## 5.3 Sugestões de questões para discussão em sala de aula

- 1) Quais são as competências gerenciais necessárias, dado o atual cenário da empresa?
- 2) Como poderia ser resolvido o problema de qualidade da empresa Olympus?
- 3) Caso você estivesse no papel de Achilles, qual decisão você tomaria? Por quê?
- 4) Identificar a crise do crescimento e a mudança organizacional que a empresa está enfrentando.

5) Você como consultor contratado para auxiliar a empresa, quais seriam os dados necessários a fim de realizar um diagnóstico da situação atual da empresa? Como esses dados seriam coletados?

## 6. Análise do Caso

### 6.1 Crescimento Organizacional

O crescimento organizacional de pequenas empresas industriais é apresentado por Greiner (*apud* VASCONCELLOS, HEMSLEY, 2002) em cinco fases:

**Fase 1 – Criatividade:** é o nascimento e o desenvolvimento inicial de uma organização, a qual se caracteriza por apresentar um baixo nível de orientação de seus fundadores para a atividade gerencial; possuir uma comunicação informal e frequente entre empregados e a alta administração; o trabalho é recompensado por baixos salários e promessa de participação nos resultados da empresa; o controle das atividades está vinculado à aceitação do produto pelo cliente. Essa fase contém, ainda, as sementes de uma crise de liderança.

**Fase 2 – Direção:** período de crescimento e evolução com as seguintes características: utilização de uma departamentalização funcional, onde os cargos tornam-se mais especializados; sistemas de contabilidade, incentivos e orçamentos são implantados; comunicação torna-se mais formal à medida que aumenta o número de níveis hierárquicos; a direção é efetuada pelo gerente geral e seus subordinados diretos, e os níveis abaixo tomam poucas decisões. Esses aspectos tendem a levar a empresa a uma crise de autonomia.

**Fase 3 – Delegação e Descentralização:** essa fase tem como características: delegar maior autoridade e responsabilidade aos gerentes de níveis hierárquicos mais baixos; centros de lucro e prêmios são

utilizados para estimular a motivação; a alta administração limita-se a gerenciar por exceção, baseando-se em relatórios das unidades operativas; a alta administração concentra seus esforços em novos empreendimentos. Essa fase resulta em uma considerável expansão.

**Fase 4 – Coordenação:** as principais características dessa fase são: reestruturação, integrando as unidades organizacionais em Grupos de Produtos; estabelecem-se procedimentos formais de planejamento; assessorias de planejamento e controle constituídas em nível de alta administração; investimentos de capital são cuidadosamente alocados aos vários grupos de produtos; a centralização de certas funções, como relações públicas e setor jurídico. A consequência dessa fase é o crescimento mais ordenado, dentro de uma estratégia global para a empresa.

**Fase 5 – Colaboração:** A fase final é baseada num comportamento mais livre e flexível, enfatizando o controle social e a autodisciplina. Suas características mais marcantes são: equipes formadas por vários elementos da empresa para solucionar problemas; a estrutura matricial é utilizada com frequência; assessores da alta administração são reduzidos em número e passam a ter papel mais consultivo ao invés de diretivo; sistemas formais simplificados; reuniões da alta administração ocorrem com mais frequência; programas de treinamento para gerentes em técnicas comportamentais, comunicação interpessoal, resolução de conflitos e trabalho em equipe; nessa fase, encoraja-se a experimentação de novos procedimentos.

## 6.2 Mudança Organizacional

A complexidade dos novos panoramas organizacionais, alterados pela velocidade das mudanças culturais, sociais, econômicas e tecnológicas, vem transformando a maneira pela qual as empresas pensam suas estratégias organizacionais. Dessa forma, a intervenção dos ambientes internos e externos provoca a necessidade de as empresas alterarem seu conjunto de metas organizacionais, o que se denomina mudança organizacional.

Bressan (2008) classifica algumas definições teóricas sobre mudança organizacional:

DEFINIÇÃO ENCONTRADA	AUTOR
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Quadro 1: Definições teóricas sobre mudança organizacional.

Fonte: BRESSAN, 2008, p. 03.

Assim, a capacidade de sobrevivência das empresas está diretamente vinculada à sua capacidade de adaptação aos ambientes internos e externos, podendo-se constatar uma hegemonia de conceitos no que tange ao objetivo das empresas de mudar para aumentar o desempenho organizacional e atingir diversos componentes da empresa.

### 6.3 Competências Gerenciais

A complexidade das relações organizacionais configura-se como fator determinante do sucesso ou fracasso das empresas na contemporaneidade. Dessa forma, as competências gerenciais atuam como meio de diferenciação na busca pela sustentabilidade. Assim, há características que devem fazer parte do perfil dos gerentes de uma organização.

Nesse sentido, Adler e Quintela (2008) desenvolveram um estudo sobre a diversidade de categorias para classificar as competências gerenciais, apresentando a concepção de seis autores:

**Ruas:** a denominada “Escola Francesa” apresenta uma classificação que sustenta três elementos fundamentais:

- Saber (**conhecimentos**): técnicos, científicos etc.;
- Saber fazer (**habilidades**): capacidade de decidir rapidamente, dar *feedback* etc.;
- Saber ser (**atitudes**): assumir riscos, disposição para aprender etc.

**Boterf:** a competência não resulta de formação educacional ou profissional, tampouco de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas, sim, da aplicação desses numa situação específica. Os conhecimentos, capacidades e aptidões geram as competências, denominadas pelo autor de “recursos de competências”, são assim classificados:

- **Conhecimentos:** gerais e teóricos, operacionais e ambientais;
- **Habilidades:** operacional, experiencial e relacional;
- **Atitudes:** atributos pessoais e relacionais;
- **Recursos fisiológicos:** energia e disposição;
- **Recursos do ambiente:** sistemas de informação e bancos de dados.

**Maximiniano:** o autor relaciona as aptidões humanas em três categorias:

• **Aptidões cognitivas ou intelectuais:** são a compreensão das palavras, o cálculo e o raciocínio matemático, a aptidão espacial, o raciocínio lógico, a memória, a criatividade e a percepção das formas;

- **Aptidões físicas:** são aquelas relacionadas à coordenação motora, à destreza manual e digital, à capacidade visual e à sensibilidade auditiva;

- **Aptidões interpessoais:** estão relacionadas à conversação, ao trabalho em grupo, à capacidade de ajudar outras pessoas a resolverem problemas, à liderança e coordenação de grupos, enfim, à inter-relação humana.

**Parry:** As competências estão relacionadas com o desempenho da pessoa em realizar suas atividades, levando em consideração os *clusters* de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização dessa atividade. Para este, autor as competências são:

- **Traços de personalidade:** iniciativas, autoestima;
- **Habilidades:** capacidade de negociação, de orientar;
- **Estilos e valores:** orientado para a ação, intuitivo;
- **Competências:** resolver problemas, saber escutar.

**Woodruff:** para este autor, as competências são classificadas como:

- **Fundamentais:** que podem ser adquiridas pela formação e desenvolvimento pessoal e profissional, sob a forma de conhecimentos e habilidades;
- **Diferenciais:** aquelas competências que têm o potencial de distinguir uma performance superior de uma performance média: comportamentos, aptidões pessoais e motivações.

**Fandt:** As competências, para este autor, estão relacionadas ao trato social; dessa forma, o gestor deve saber se relacionar e também produzir resultados para a organização. Sua classificação é a seguinte:

- **Interacionais:** capacidade de motivar, escutar, estimular ideias;
- **De solução de problemas:** percepção, capacidade de planejar e organizar;
- **De capacitação:** orientação para a ação, flexibilidade para a mudança;
- **De comunicação:** capacidade de comunicação oral e escrita, interação.

Diante das diversas classificações de competências gerenciais apresentadas, percebe-se que não há um modelo a ser seguido, devendo ser adaptado a cada contexto organizacional. Assim, cada gestor possui competências que se sobrepõem a outras, ou seja, na medida em que o gestor não possui determinada competência, esta é substituída por outra, que deve ser mais explorada.

## **7. Obtenção dos dados**

Os dados relatados nesse caso foram obtidos por meio de entrevista concedida pelo Sr. Achilles aos autores.

### **Notas**

Os nomes da empresa, do proprietário, do amigo e da cidade são fictícios para preservar as fontes do caso real.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, M.; QUINTELA, R. H. **Competências Gerenciais**: Necessidades regionais brasileiras comparadas a tendências internacionais. Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0284\\_IAM%20-%20Paper3r.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0284_IAM%20-%20Paper3r.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2008.
- BITENCOURT, C. C. (Org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROELICH, C. (Org.). **Na trilha das competências**: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional**: uma visão gerencial. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2008.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; McGRATH, M. R. **Competências Gerenciais**: Princípios e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

**Nota:** Agradecemos aos avaliadores por seus comentários e recomendações os quais foram fundamentais para o melhoramento deste caso de ensino.

