

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CAMPUS PEDREIRAS
CURSO DE SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

RICARDO DOUGLAS SILVA SANTOS

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA UM GESTOR EFICAZ: um estudo sobre os
impactos no desempenho organizacional

RICARDO DOUGLAS SILVA SANTOS

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA UM GESTOR EFICAZ: um estudo sobre os
impactos no desempenho organizacional

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Comercial, da Universidade Estadual do
Maranhão, Campus Pedreiras como requisito para a
obtenção do grau em Tecnólogo.
Orientador (a): Prof. Esp. Silva do Nascimento

Pedreiras - MA

2026

Santos, Ricardo Douglas Silva.

Competências essenciais para um gestor eficaz: um estudo sobre os impactos no desempenho organizacional / Ricardo Douglas Silva Santos. – Pedreiras, 2026.

24 f.

Artigo Científico (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial) –, Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), Pedreiras, 2026.

Orientadora: Esp. Aline Silva do Nascimento.

1. Gestão. 2. Liderança. 3. Desempenho comercial. I.

Título.

CDU: 658.3

RICARDO DOUGLAS SILVA SANTOS

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA UM GESTOR EFICAZ: um estudo sobre os
impactos no desempenho organizacional

Artigo apresentado ao Curso Superior de
Tecnologia em Gestão Comercial, da Universidade
Estadual do Maranhão, Campus Pedreiras como
requisito para a obtenção do grau em Tecnólogo.

Aprovado em: 08/07/2026

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente

ALINE SILVA DO NASCIMENTO

Data: 27/07/2026 11:59:00-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Esp. Aline Silva do Nascimento (Orientadora)



Documento assinado digitalmente

ANNY GABRIELLY ARAUJO DOS SANTOS

Data: 27/07/2026 12:38:30-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Esp.: Anny Gabryelly Araújo dos Santos



Documento assinado digitalmente

IAN ROCHA DA SILVA

Data: 27/07/2026 21:13:25-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Esp.: Ian Rocha da Silva

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA UM GESTOR EFICAZ: um estudo sobre os impactos no desempenho organizacional

Ricardo Douglas Silva Santos¹

RESUMO

Este estudo tem como propósito discutir as competências consideradas fundamentais para a atuação de um gestor eficaz, bem como analisar de que forma essas habilidades influenciam o desempenho comercial das organizações. Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, o papel do gestor evoluiu, exigindo não apenas domínio técnico, mas também capacidades estratégicas e comportamentais. O artigo adotou abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica de autores relevantes na área de gestão. Os resultados apontam que competências como liderança, comunicação eficiente, inteligência emocional, capacidade de tomada de decisão, ponto de vista mais crítico dentro do ambiente de trabalho e orientação para resultados exercem impacto direto na performance das equipes de vendas, contribuindo para melhores resultados organizacionais. Assim, observou-se que há competências necessárias que o gestor precisa desenvolver frente aos desafios que o mundo hodierno apresenta e, especificamente identificar os impactos negativos resultantes de uma má gestão através da análise de autores selecionados; abordar perspectivas resultantes de estudos que obtiveram resultados profícuos na gestão e elencar maneiras de conduzir uma gestão eficaz.

Palavras-chave: Gestão; Liderança; Desempenho comercial.

ABSTRACT

This study aims to examine the key competencies required for effective management and to understand how these skills influence organizational sales performance. In an increasingly competitive and fast-changing business environment, the role of managers has expanded beyond operational tasks, demanding strategic thinking and strong interpersonal abilities. The article adopted a qualitative approach based on a

¹ Aluno no do curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, Campus Pedreiras, Universidade Estadual do Maranhão. E-mail: ricardodouglasmg@hotmail.com

literature review of relevant authors in the field of management. The results indicate that competencies such as leadership, efficient communication, emotional intelligence, decision-making ability, a more critical perspective within the workplace, and a results-oriented mindset directly impact the performance of sales teams, contributing to better organizational outcomes. Thus, it was observed that there are necessary competencies a manager must develop to face the challenges of the modern world—specifically, identifying the negative impacts of poor management through an analysis of selected authors, addressing perspectives from studies that yielded fruitful management results, and outlining ways to ensure effective management.

Keywords: Management; Leadership; Sales performance.

1 INTRODUÇÃO

Ao analisar as competências que precisam ser desenvolvidas por quem está à frente de uma empresa tem se tornado um empecilho e, ao mesmo tempo, algo desafiador. Se por um lado, enxerga-se a necessidade de organizar e estabelecer regras e metas de alcance a longo ou curto prazo sobre o círculo de pessoas, por outro, tem-se o menosprezo dessa liderança em face da alta competitividade do mercado de trabalho, dos conflitos diários dentro do corpo administrativo e da desorganização logística para lidar com os desafios e superar as dificuldades pertinentes da demanda do mercado.

O relacionamento interpessoal, a habilidade decisória do gestor e a disseminação do controle de conflitos externos e internos (não de uma posição autoritária, mas de liderança) mostram destreza, segurança, agilidade e competência mediante o cenário de instabilidade emocional, pessoal e de extrema desorganização, trazendo, por consequência, resultados bons resultados para a sua profissionalização e administração empresarial.

Um gestor que sabe conduzir bem sua equipe pode impulsionar o crescimento da empresa. Por outro lado, uma má gestão, sendo ela fragilizada pela insegura condução, pode travar os resultados e dificultar o desenvolvimento do negócio.

Justifica-se esta pesquisa pelas discussões plausíveis acerca do papel do gestor dentro das empresas, uma vez que, mais do que um cargo temporário (ou não), a liderança tende a estender seu campo de visão no que tange à economia, clientela

e equipe. Na área comercial, isso fica ainda mais evidente, já que os resultados são acompanhados de perto e o desempenho da equipe depende muito da forma como ela é liderada. Assim como a economia com suas oscilações e os clientes variando de acordo com as tendências atuais. Diante disso, obteve-se a seguinte problemática: quais são as competências que um gestor precisa desenvolver para melhorar o desempenho comercial da empresa?

Tendo em vista a análise dessas habilidades imprescindíveis ao líder da equipe, o presente artigo tem como objetivo geral analisar as competências necessárias que o gestor precisa desenvolver frente aos desafios que o mercado contemporâneo apresenta; quanto aos objetivos específicos, traçou-se três: identificar os impactos negativos resultantes de uma má gestão através da análise de autores selecionados; abordar perspectivas resultantes de estudos que obtiveram resultados positivos na gestão e elencar maneiras de conduzir uma gestão eficaz.

Com base na problemática apresentada neste artigo, serão analisadas as hipóteses propostas. Considera-se que uma gestão eficaz contribui para resultados positivos, beneficiando tanto a equipe quanto a organização. Da mesma forma, quando o gestor define critérios claros e orienta adequadamente sua equipe, os colaboradores tendem a desempenhar suas atividades com mais comprometimento e eficiência. Utilizando como justificativa a frequência que a relação profissional exige diante das horas trabalhadas que necessitam ser cumpridas, torna-se viável a manutenção da afinidade entre gestor-liderado.

2 METODOLOGIA

Este artigo tem como base a pesquisa bibliográfica que, por sua vez, é a que “mais se usa entre os pesquisadores, por ter como fonte quase que exclusivamente os livros [...]” (Leite, 2008, p. 47). Este tipo de pesquisa torna-se:

fundamental, pois, além de ser autônoma, isto é, independente das outras, serve de base, de alicerce para o fundamento e alcance dos objetivos dos outros tipos de pesquisa. Ela constitui a base também das próprias pesquisas descritiva e experimental (Leite, 2008, p. 47).

Isto é, servirá como mola propulsora para cumprir os objetivos traçados e responder a problemática proposta a partir da demanda discursiva acadêmica na área

da gestão. Dentro desse campo institucional, fez-se uso de artigos científicos, livros e monografia para fundamentar este trabalho. A coleta de dados dar-se-á pela análise e observação dos escritos dos autores em relação ao proposto tema, fez-se uso do google acadêmico, biblioteca física e virtual para melhor aprofundamento científico.

Os autores utilizados foram Britto *et. al* (2023); Chiavenato (2014); Drucker (1967); Covey (2014) entre outros autores que tratam acerca da liderança, organização, a eficácia de bons hábitos para a produção cuja proatividade se dá em decorrência de princípios pré-estabelecidos pelo gestor.

Quanto à abordagem, fez-se uso do método qualitativo, pois se estabelece comparações, como afirma Leite, é:

Uma das características da aplicabilidade dos métodos qualitativos são as situações em que se necessita realizar classificações comparativas e que se pretende identificar proporção, grau, ou intensidade de um determinado fenômeno. [...] o uso do método dependerá da natureza da pesquisa ou da predominância dos processos que participam da pesquisa (Leite, 2008, p. 100).

O uso dessa abordagem esclarece os comportamentos dos líderes frente aos desafios do trabalho, analisar as concepções formadas pelos autores acerca do que é gestão, como se faz e a sua aplicabilidade, levando em consideração os percalços e oscilações do mercado econômico e social. Ela leva em consideração o contexto o qual está inserido o líder.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A priori, torna-se fundamental conceituar as palavras gestão, competências e essencial. Segundo o dicionário Houaiss, gerir significa “exercer mando, ter poder de decisão sobre; administrar, dirigir.” (2015, p. 488). Utilizar o verbo de ação (gerir) ao invés do substantivo (gestão), tem-se como objetivo tornar evidente a ação e importância da gestão na empresa. O conceito apresenta uma clara atividade – e não um estado de inércia – do líder da equipe.

As demais palavras, respectivamente, significam “conjunto e conhecimentos ou habilidades; aptidão; autoridade atribuída a um indivíduo por seu cargo ou sua função [...]” (Houaiss, 2015, p. 232); “básico, fundamental; necessário, indispensável” (Houaiss, 2015, p. 414). São conceituações que permitem explicar o

papel precípua do cargo. Aquele, diz respeito a quem possui os pré-requisitos básicos e indispensáveis do administrador e o último conceito, trata de atitudes capazes e altamente produtivas.

Os três conceitos, apesar de serem palavras diferentes, agem em conjunto e traçam uma linha tênue entre uma pessoa que se porta de maneira contrária, passiva e distante da equipe e da figura elementar capaz de refletir um bom relacionamento, uma conduta essencialista e um conjunto de atitudes duradouras (enquanto estratégia da gestão).

3.1 Relações humanas: a premissa da gestão

A existência de vantagens, desvantagens, concorrências e não concorrências conseguem elevar o nível de estratégias para se alcançar os objetivos antes traçados, agora sobrepuidos mediante tais pressões externas. Antunes (2018) afirma que a empatia, comunicação e interação produz o sentimento impacto positivo na estrutura das pessoas.

Aproveitar-se de cenários socioeconômicos não se restringe a estabelecimento de metas sem fundamentos, extrapolação e violação ética profissional do liderado e condições inadequadas, expondo e fragilizando a equipe e, por consequência, a empresa que outrora necessita progredir. O retrocesso, inicia-se com a visão de menosprezo das relações interpessoais entre funcionário e patrão (líder), este confunde dever com subserviência e aquele, compreende o trabalho como um local inadequado e sem ascendência retilínea.

A Teoria das Relações Humanas, estabelecida por Stoner e Freeman em 1999, emergiu como uma resposta contundente ao tratamento impessoal e desumano que os trabalhadores frequentemente enfrentavam em seus locais de trabalho. Essa teoria surgiu em contraposição à abordagem prevalecente da Teoria Clássica, que primariamente priorizava os lucros das empresas em detrimento do bem-estar e das relações humanas no ambiente de trabalho. Essa perspectiva administrativa advoga pela promoção da informalidade e do relacionamento interpessoal tanto entre os colaboradores quanto entre os líderes da organização (Brito *et. al*, 2023, p. 2).

A história retrata inúmeras revoltas de pessoas trabalhadoras pela ausência de um trabalho digno, salário adequado, presença extrema de serviço forçado, extrapolação das horas de função. Com o avanço tecnológico, as mudanças sociais

e no sistema econômico contribuíram para a dissociação da figura do administrador como um bom gestor, promovedor de um ambiente adequado de serviço, para a imagem de um homem totalmente alheio às necessidades destes, chama esse fator de inteligência emocional (Gonçalves, 2024).

Chiavenato faz as seguintes considerações entre a relação harmoniosa do gestor e empregado:

O alinhamento das pessoas, do desempenho e das competências às estratégias do negócio e aos objetivos da organização figura hoje como condição básica para que os executivos de linha sejam bem-sucedidos nas atividades. Nesse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância. As relações com o público interno são fundamentais para o sucesso da organização. Quanto melhor o clima interno e o moral das pessoas envolvidas, maior a probabilidade de sucesso organizacional (Chiavenato, 2014, p. 375).

Trabalhar para que o relacionamento de ambas as figuras contribui no crescimento interno da instituição. Saad et al entra em conformidade com o pensamento de Chiavenato (2014) afirma que as mudanças e os desafios presentes no mercado, a capacidade do líder em desenvolver competências para atingir positivamente sua equipe tornou-se fundamental para que a organização mantenha sua competitividade.

A satisfação empregatícia torna-se outro elemento não somente de investimento por parte de quem oferta tal atividade, mas também modifica a imagem do local de serviço de quem atua. A realização harmoniosa trará vantagens para ultrapassar os empecilhos externos.

3.2 Gestão eficaz: análise de pontos de vistas empreendedoras

A análise que se faz diante de fatores empreendedores está intrinsecamente ligada a estratégias de quem está à frente do próprio negócio ou pelo negócio de alguém. Chiavenato, em seu primeiro capítulo do livro 'Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor', traz algumas questões importantes para se ter ou criar oportunidades plausíveis diante do empreendedorismo. Logo, destaca o que é ser empreendedor, no qual afirma que:

[...] não é somente o criador ou fundador de novas empresas, o construtor de novos negócios ou o consolidador e impulsionador de negócios atuais e já desenvolvidos. Ele vê oportunidades onde os demais veem somente problemas ou dificuldades. É um inconformado com o status quo e com a realidade que vê à sua volta, por isso, sempre está pensando em outro jeito melhor de fazer as coisas. Ele é um hábil, catalisador de conhecimento, capaz de reunir pessoas que possam ajudá-lo a chegar aonde quer chegar. E costuma ter uma forte característica: é extremamente perseverante e resiliente, ao mesmo tempo em que é flexível para rapidamente corrigir a rota de trabalho quando percebe algum erro ou desvio ou alguma mudança no entorno (Chiavenato, 2021, p. 7).

Percebe-se que esse autor dinamiza as oportunidades, ele coloca o líder como o centro e como o visionário para tanto compreender as novas estratégias a serem tomadas quanto a corrigir-se diante de uma falha iminente, colocando-o como um bom e eficaz empreendedor diante do mercado de trabalho. Além de estender a característica principal à carência de se colocar no lugar do outro; Ceccon (2013) aponta que essa habilidade significa que o líder desenvolveu um ponto crítico nas oportunidades.

Alencar (2025), Azevedo (2024) e Borges (2014) tratam dos posicionamentos que o gestor assume ao abordarem as competências essenciais a serem desenvolvidas. Os três autores mencionados, entram em conformidade quando surge a ideia dos procedimentos metodológicos levando em consideração a globalização, ou seja, o mundo moderno e atualizado – tecnologias – isso significa novas abordagens de condução no trabalho empreendedor.

Diante dessa postura, Brandão e Guimarães (2001) apontam algumas características em relação à gestão de competências. Eles retomam o conceito primitivamente do século V-XV (período da Idade Média) que se relacionava à jurisdição com o intuito de mostrar a mudança do significado no decorrer do tempo passando a se dirigir à uma pessoa que ocupa um lugar de direção com a plena capacidade/competência de desenvolver habilidades e gerir de forma profícua/competente uma instituição.

Cunha *et al.* (2021, p. 77) afirmam que “o gerenciamento por competência é o modelo de gestão que permite aos gestores terem uma visão mais ampla acerca das competências exigidas para o exercício da função [...]”, logo isso implica articular que o conhecimento geral dessas técnicas aperfeiçoa a pessoa do gestor chegando ao local de sucesso como Cunha *et. al* retrata em seu trabalho.

Ribeiro e Reis Neto (2017) também corroboram ao quesito empresarial quando classificam as mudanças sociais como impulsos para se reorganizar e reestruturar as

técnicas trazendo ao meio a competitividade dadas as oportunidades mais viáveis para o crescimento e o estabelecimento de novas ideias.

São muitas as mudanças inesperadas e rápidas transformações e disruptivas que ocorrem no mundo dos negócios. Todo negócio exige um planejamento prévio para absorver todas as variáveis envolvidas e poder articulá-las e aproveitá-las de maneira inteligente, enriquecedora e inovadora, sobretudo de maneira flexível e ágil. É preciso saber com razoável antecipação onde botar a mão na massa para assim poder caminhar com relativa segurança por uma rota acidentada, desconhecida e repleta de desafios, enfrentando possíveis dificuldades ou decepções (Chiavenato, 2021, p. 1-2).

Chiavenato não somente traz à reflexão a realidade dos caminhos imprevisíveis com as suas dificuldades, mas também demonstra a essência que deve ter um empreendedor. Segundo Drucker (2017), o administrador deve se fazer algumas perguntas como forma de autoavaliação para se obter uma postura fiel diante das necessidades que surgirão; os pontos fortes e fracos, a sua contribuição para a empresa; o seu caráter provado e a sua responsabilidade diante da lida empresarial.

Drucker (1973) também argumenta acerca do posicionamento do gestor como forma imprescindível diante da sua função exercida. O autor fala dos imprevistos, porém também aponta para algumas situações previsíveis, assim como a organização, o autocontrole corroboram para a produtividade e desenvolvimento empresarial do líder.

Dentre as características de uma gestão eficaz citadas por Chiavenato está a inovação. Este fator é tido como a principal marca de quem aceita o desafio de liderar uma equipe, pois a criatividade serve como mola propulsora para o crescimento empresarial. A contemporaneidade, século XXI, é marcado pelo novo, aquilo que é diferente do que se tem ou algo que pode transformar o dia a dia facilitando a rotina do trabalhador e entre outros profissionais.

Idalberto Chiavenato aponta três tipos de inovação:

Inovação evolucionária: melhora e aperfeiçoa gradativamente a tecnologia ou produtos/serviços de maneira incremental e contínua. Inovação revolucionária: traz rápidas mudanças nas tecnologias ou produtos/serviços atuais, rompe o *status quo* e torna rapidamente velho aquilo que é novo, abre novas fronteiras, traz novas soluções e novos negócios. Inovação disruptiva: começa com uma tecnologia ou produto/serviço mais barato e com desempenho inferior para preencher um espaço de mercado que as organizações líderes atuais não estão dispostas a ocupar ou que não atendem, para então gradativamente melhorar e aperfeiçoar e deslocar aqueles líderes (Chiavenato, 2021, p. 11).

A rápida imagem de algo que estava em alta demanda no mercado sendo substituída e vista sem utilização é o reflexo desses três tipos de inovação apontadas por Chiavenato. O conceito do produto, investimento, disposição, marketing, aperfeiçoamento e custo-benefício são os principais elementos oriundos da inovação para ocupar o espaço de demanda no negócio.

Stephen Covey, ao descrever sobre os sete hábitos que descrevem uma pessoa de sucesso, fala sobre o hábito 1 o qual se refere à proatividade, mas em todos eles há um espírito característico que entra em consonância com o pensamento de Chiavenato. Covey define hábito como

[...] a interseção entre o conhecimento, a habilidade e o desejo. O conhecimento é o paradigma teórico, o que fazer e o porquê. A habilidade é o como fazer. E o desejo é a motivação, o querer fazer. Para tornar algo um hábito em nossas vidas precisamos reunir esses três elementos (Covey, 2014, p. 78).

O autor torna evidente o seu argumento da tríade para a interação humana; o conhecimento desenvolve a habilidade e ambas despertam o desejo do líder. O que eleva seu nível à proatividade, esta desenvolvida pelas proporções corretas.

O paradigma social atualmente aceito nos diz que nosso condicionamento e nossa condição determinam amplamente o que somos. Apesar de reconhecermos o imenso poder do condicionamento em nossas vidas, dizer que ele determina o que somos e que não temos controle algum sobre esta influência cria uma situação radicalmente diferente (Covey, 2014, p. 102).

O cenário de imperfeições humanas é fatídico, porém não intransponíveis e Covey (2014) aponta a proatividade como o primeiro hábito de uma mente ativa, o que exclui a cultura do pensamento hereditário que se reproduz para distanciar o homem da sua capacidade natural de ser proativo. A determinação, diz Covey (2014), não exclui o ser humano das suas consequências em relação às escolhas feitas, e a condição externa (determinação) não é resultado dessas alternativas.

Em contrapartida, Paladini (2022) atenua a qualidade como conceito de eficácia administrativa. O autor traz aspectos inovadores não na maneira de ocupar um espaço de necessidade, mas do conceito de novidade sendo conduzida pela qualidade e durabilidade da oferta ao cliente. O administrador priorizará a condução do serviço no investimento qualitativo. Paladini inicia a discussão de qualidade com o seu conceito e a evolução do significado de qualidade.

Na linguagem empresarial a noção de conceito muitas vezes está associada à ideia de diferenciação. Quando se diz, por exemplo, que um estabelecimento está inovando e trazendo à cidade uma nova forma de atendimento, dizemos que se trata de um novo conceito de loja ou um novo conceito de restaurante. Quando um produto passa a apresentar características que o distinguem de todos os seus concorrentes por apresentar maior operacionalidade, ou mesmo maior facilidade de uso, dizemos que se trata de um novo conceito de produto (Paladini, 2022, p. 2).

Esses conceitos são fixados/consolidados à medida em que a empresa investe em características próprias e procuram padrões que a identifiquem para serem lembradas e constantemente procuradas sob as mais diversas ocasiões. O termo conceito, segundo o autor, carrega consigo a perspectiva do novo com mais aspectos tendenciosos e que prezem pela sua imagem, reputação e nome.

Paladini aborda essa temática quando faz alusão à ascendência do alimento hambúrguer. Formulado/pensado para trabalhadores como uma maneira de se alimentar rapidamente mediante as horas extensas de serviço, o pão e a carne formavam os elementos simples e ao mesmo tempo prazeroso à vista ainda de seu baixo custo de consumo.

O autor demonstra como o incremento da sua evolução trouxe amplitude (medidas e variedades), vasto alcance e praticidade no investimento. Apesar do acréscimo do alimento, o cliente sairia ainda mais satisfeito diante da qualidade oferecida e assegurada pelo seu fornecedor.

Na sua forma mais simples, hambúrguer é um bife de carne, em geral, bovina. Era assim quando foi criado na Alemanha em meados do século XIX. Transportado para os Estados Unidos nessa mesma época, virou um sanduíche, também simples: pão e carne. Depois, alguns cozinheiros e donos de bares da época começaram a acrescentar queijo, tomate, presunto, cebola e por aí vai. Sua consagração começa a ficar evidente quando grandes redes mundiais de lanchonetes passam a fazer do hambúrguer seu carro-chefe (Paladini, 2022, p. 1).

Da sua simplicidade à capacidade de transformar o hambúrguer em algo maior e mais saboroso, os donos dos estabelecimentos atingem seu nível de eficiência, entretanto, a perspectiva de qualidade necessariamente deve se encontrar no mesmo nível, uma vez que aquilo se pensa sobre qualidade refletirá na ação administrativa (do líder).

3.3 Os impactos dos métodos do gestor na administração da empresa

A metodologia organizacional pode se referir ao caminho que será traçado dentro de uma empresa pelo gerente e às formas que se chegará ao destino preestabelecido. As técnicas utilizadas demonstram o perfil e o conhecimento prévio que um administrador precisa ter para agir sobre os departamentos que compõem a sua responsabilidade.

Sá (2026) e Dos Santos; Laimer; Laimer (2026) apesar de apresentarem propostas de gestão em áreas diferentes – os últimos autores voltam-se para a instituição pública – eles convergem em um ponto que contribui para a ação do líder: a formação em cada setor e a sua preparação. Em contrapartida, Vieira e Palácios (2023), atentam para o perfil do líder e a sua adequação em determinados contextos.

Assim, os achados antes relatados mostram que, de fato, não há um melhor estilo, mas sim uma adequação de comportamentos do líder à situação e forma como a tarefa foi realizada, ou seja, apesar dos primeiros estudos realizados na área apontarem para uma polaridade entre estes dois estilos, estudos mais recentes questionam a existência de dois tipos verdadeiramente diferentes (Vieira; Palácios, 2023, p. 3).

Segundo Araújo (2019, p. 149) “a ausência desses conhecimentos poderá, além de não conferir o *status* desejado, prejudicar outros estudos localizados em outros segmentos da organização”. As dinâmicas organizacionais dependem estritamente da ciência do líder o qual age criticamente, credenciando a sua imagem/trabalho, o *status* da empresa e a competência dos seus colaboradores.

Os autores De Pani e Reis Filho (2023) argumentam uma estratégia mais prática quanto à administração da empresa, o enfoque no estoque tornará a empresa mais preparada para recepcionar e assegurar a distribuição mais rápida do produto.

Cavalcanti (2024) e Tesch (2026) apontam esse aspecto como um envolvimento superior de sucesso aos demais já aplicados. O ambiente *e-learning* como uma ferramenta de trabalho para se chegar à eficácia na gestão. Pickersgill (2020) volta o seu trabalho para o setor de *hostels* que tem como objetivo cuidar da modernização do trabalho nos hotéis, significa que o serviço será mais rentável. A distância pode se tornar um empecilho para o progresso operacional, contudo o conhecimento prévio dessa forma de liderança trará benefícios quanto à operacionalização de algumas plataformas: *Moodle*, *Google Classroom* entre outras.

Araújo aborda onze técnicas de estruturação² sendo essas as principais a serem desenvolvidos pelo gerente, não obstante a sua capacidade em utilizá-las conforme a necessidade da situação. O autor não as impõe, mas sugere como meio estratégico e situacional, ainda delimitando cada método.

Neste trabalho, será analisado cinco das onze técnicas mencionadas, sendo elas: área geográfica, clientes, mercado, produto ou serviços e projeto. A primeira técnica se refere ao mapeamento das atividades locais, obtendo conhecimento sobre a condução do trabalho e delegando uma pessoa específica para haver concentração, resolução de problemas mais simples e a fiscalização em relação ao desempenho de cada indivíduo.

A desvantagem apontada por Araújo (2019), em decorrência da delegação de tarefas, o descanso, descaso e negligência quando à fiscalização do outro administrador pode afetar a sua gestão, pode ser contornada com o constante conhecimento, exigindo relatórios, apresentando soluções e transmitindo autoridade, ou seja, estabelecer vínculos.

Outro aspecto é o cliente, o autor aponta que se deve conhecer a clientela para que haja a atenção do público desejado. Essa diferenciação competitiva das demais empresas é a ferramenta que pode ser trabalhada, porém quando se há uma duplicação de gastos, toda a organização é afetada.

Conhecemos alguns insucessos desse tipo de estruturação. Uma loja de departamentos resolveu abrir uma pequena filial apenas para atender às mulheres. O corpo funcional dessa loja era todo do sexo feminino. Em pouco tempo, voltou a operar nos moldes das demais lojas da organização. O fracasso foi total. A mesma situação, com o mesmo final, aconteceu em uma instituição bancária. Uma agência para a mulher foi aberta e fechada em pouco tempo (Araújo, 2019, p. 153).

Araújo realça a desvantagem de abrir uma filial, extensão ou qualquer proposta que fuja das metas estabelecidas anteriormente pelos extensos exemplos negativos de lojas, empresas e instituições fechadas. O mercado é tido como outra técnica de estruturação e, Araújo (2019), aponta que as organizações se tornam fundamentalmente orientadas para marketing, há uma tendência para o

² área geográfica, clientes, contingência ambiental, funções, mercado, número, processo, produto ou serviços, projeto, task force (força-tarefa) e tempo.

estabelecimento de uma miniorganização exclusivamente criada para atingir o mercado.

O produto ou serviços também está ligado ao processo de estruturação. Conforme Araújo (2019) a facilidade de se analisar as consequências soa produtos, em decorrência da divisão por departamento, trará a percepção de falha, acertos, melhorias e uma perspectiva completa dos serviços ofertados ao público.

Quanto ao projeto,

A estruturação por projeto implica na utilização de pessoal de alta qualificação técnica em virtude das exigentes demandas de cada projeto. Por essa razão, a liberdade funcional é extremamente elevada e é comum profissionais ausentarem-se por um ou dois dias, porque ficaram em casa tratando de ultimar detalhes de um determinado projeto. Ou, então, o profissional dedicar um longo tempo na organização a que serve, bem mais do que a sua jornada de trabalho (Araújo, 2019, p. 157).

Pani e Reis Filho (2023) argumentam sobre a administração dos estoques como outro método de controle e viabilidade de crescimento empresarial. O controle, a produção de um determinado produto/objeto, a operacionalidade, o investimento, a quantidade de trabalhadores e máquinas necessários para atender à demanda são uma forma de estabelecimento de técnicas as quais positivamente elevam o nível do produto no mercado.

Assim, as técnicas tomadas, as divisões dos departamentos, as análises de produtos e serviços ofertados, o conhecimento de preferência pública são métodos tomados pelo gestor que define cada estrutura da empresa e delega trabalhos os quais contribuem em harmonia e propósito do alcance das metas estabelecidas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Mediante as discussões apresentadas, observou-se que o maior impacto negativo fora as relações entre líder e liderado abordado por Britto *et al* (2023). Os maiores índices de descontentamento parte de quem é liderado e decorrência da má gestão e liderança de quem administra. A autoridade delegada ao gestor se encontra em desequilíbrio com a arrogância.

Em contrapartida D'Ascensão (2011) afirma que o maior impacto negativo se encontra nas mudanças organizacionais, nelas, acha-se resistência e não positividade quanto às necessidades da empresa. O fator que encontra incômodo está

na área tecnológica, devido as constantes mudanças, a instituição é impulsionada a alterar o seu *modus operandis*, um deles, é o manual eletrônico.

A TI permite, nos tempos atuais, que a equipe de analistas (ou o analista designado) elabore manuais dos processos empresariais, utilizando-se de processadores ou editores de textos. O mais usado em nosso país, até o momento, é o word, da Microsoft. Após a elaboração e testes, o manual do processo pode ser difundido pela rede de computadores da empresa com a utilização, por exemplo, dos recursos da tecnologia *web* existentes na Internet e/ou (a rede interna da empresa) (D'Ascensão, 2011, p. 167).

Esse fator demonstra que os autores estão em uma linha tênue de discordância, uma vez que, se há obstáculo na aceitação de mudanças, sejam elas entre departamentos, estruturas, sistemas, técnicas, também haverá uma determinada intolerância quanto ao comportamento dos trabalhadores, levando o gestor agir de forma autoritária comprometendo as relações interpessoais e intrapessoais.

Quanto a análise do administrador mantendo a sua eficácia, pôde-se identificar uma diferença entre Chiavenato e Paladini. Aquele identifica um bom gestor mediante a característica empreendedora, na visão de Chiavenato, o espírito empreendedor necessita habitar a pessoa do líder.

A visão do empreendedor geralmente é apoiada por um conjunto interligado de ideias próprias e específicas não encontradas no mercado. Sua abordagem geral para realizar a visão é clara, embora os detalhes sejam incompletos, flexíveis e que emergem gradativamente com a realização da prática. O empreendedor promove sua visão de futuro com paixão e entusiasmo. O empreendedor tem uma visão entusiástica e constitui a força impulsionadora do negócio (Chiavenato, 2021, p. 11).

Chiavenato aborda uma proposta mais intrínseca ao caráter (espírito) do empreendedor, este detentor da visão a longo prazo, envolvendo-se com sentimentos de paixão pelo trabalho, espírito competidor e a responsabilidade da transformação da teoria em prática como forma de potencializar o sucesso pessoal e empresarial aliado aos colaboradores ativos dentro de cada setor administrativo.

Diferentemente do que pensa Paladini que, ao abordar a gestão, prioriza a essência qualificadora, entretanto o excesso de competitividade pode gerar uma distorção quanto ao real significado de qualidade, como demonstra a figura 1.

Figura 1 - Aspectos de qualidade

Pode-se considerar que a qualidade	seja algo abstrato,	pois	nem sempre os clientes definem, concretamente, quais são suas preferências e necessidades.
	seja sinônimo de perfeição,		exige-se absoluta falta de defeitos no produto ou no serviço prestado.
	nunca se altera para certos produtos ou serviços,		eles parecem ser eternos...
	seja um aspecto subjetivo,		ela varia de pessoa para pessoa, em função de especificidades que cada cliente possui.
	seja capacidade de fabricação,		é necessário que um produto ou um serviço seja concretizado exatamente conforme seu projeto.
	seja um requisito mínimo de funcionamento,		alguns produtos são extremamente simples...
	seja diversidade de opções que um produto ou um serviço oferece,		é necessário atender diferentes necessidades.
	seja a área com base na qual todo o processo de "produção da qualidade" se desenvolve,		é geralmente forçoso que alguém assuma a liderança do processo de produzir qualidade.

Fonte: Paladini (2022)

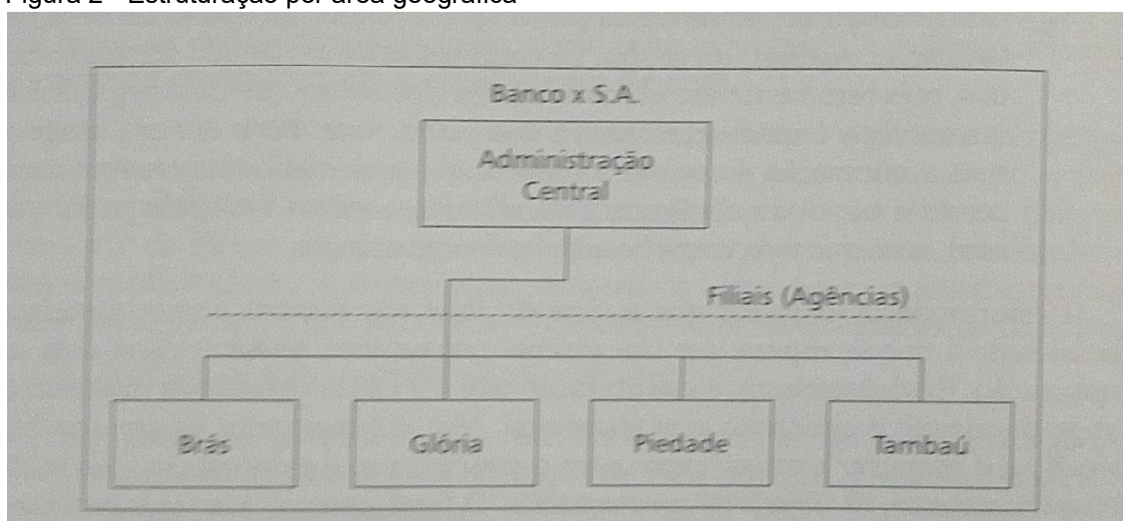
Esses aspectos, como demonstra Paladini, são reflexos que diferem do gestor eficaz, ainda que os componha, obterá resultados negativos; o autor permeia os mais variados sentidos de qualidade e procura demonstrar como eles possuem consequências positivas e negativos. Se o alcance se detém na gestão de qualidade, então o aperfeiçoamento ligado às imperfeições, refletirão na ação do administrador.

A intenção de Paladini é mostrar as falhas como aprendizado, as limitações como realidades, as dificuldades como corriqueiras, mas que todos esses fatores podem ser ultrapassados mediante a qualidade do serviço e não somente da forma de elevação do espírito empreendedor.

Tendo em vista os métodos empregados pelo líder, Araújo apontou onze, sendo analisados apenas cinco. Um deles diz respeito à área geográfica que delega atividades como forma de resolução básicas de problemas, aliando gestor e liderado, ainda que de forma indireta.

Para tanto, torna-se necessária uma estruturação organizacional que, associada aos aspectos qualitativos da gestão, possibilite a construção de uma organização coesa, fundamentada em objetivos estratégicos e expectativas de resultados compatíveis com os princípios de uma liderança eficiente e eficaz.

Figura 2 - Estruturação por área geográfica



Fonte: Araújo (2019)

Acima, pode-se observar um exemplo citado pelo autor sobre as filiais de um banco o qual possui um administrador, mas que não negligencia os demais compartimentos, além de proporcionar contato constante, também se permite gerenciar através de uma pessoa responsável e confiável para que se obtenha resultados positivos.

Isto posto, obteve-se divergências nos dois primeiros subtópicos, apesar dos autores acima citados traçarem alguns pontos em comum em determinados aspectos, as diferenças de pensamento se tornam nítidas quantos às aplicações. No último ponto, um autor fora estudado e delimitado o seu pensamento aos métodos do administrador cujas técnicas variam de acordo com a situação e instituição, sendo elas verídicas e aplicáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse em gestão e competência no âmbito universitário tem sua gênese na condução de demandas e características as quais contribuem para o desempenho estratégico do profissional cujas responsabilidades devem ser inerentes à pessoa administradora, uma vez que a sua capacidade de analisar e aplicar tais estratégias, mapear os pontos positivos e negativos do processo e corroboram com o sucesso empresarial.

O presente trabalho teve por estudo analisar as competências que o gestor precisa desenvolver para tornar o seu desempenho eficaz juntamente com o da

empresa. Para isso, foi utilizado autores como Chiavenato (2014); Covey (2014); Paladini (2022) entre outros autores que, apesar das suas divergências, contribuíram de forma significativa para o embasamento teórico deste trabalho.

Este trabalho bibliográfico propôs-se a analisar a contribuição da identificação de estratégias e pontos estudados por autores dentro do mercado de trabalho, bem como compreender os fenômenos catalisadores de metas, competição, qualidade e característica intrínseca ao líder.

Pôde-se observar que, ainda com divergência de pensamento, às respostas dadas variam de contexto de cada empresa. Chiavenato cita como espírito empreendedor uma característica precípua de quem está à frente de uma empresa cujo desenvolvimento dar-se-á de forma contínua e progressiva, ainda que diante de imprevisibilidades e dificuldades.

Outrossim, as competências de um líder proativo, qualitativo e fiel descritas pelos autores acima, fazem parte do administrador, as quais resultarão em processos profícuos financeiramente e no relacionamento entre líder e liderado, uma vez que as oscilações externas (do mercado) afetam a interação interpessoal dentro da empresa.

Isto posto, as competências essenciais do administrador, diante dos argumentos apresentados, são: clareza mediante as dificuldades, estratégias de descentralização, adesão ao sistema *e-learning* como ferramenta que agiliza na condução dos trabalhos e o equilíbrio entre qualidade e quantidade.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Sâmea Figueiredo et al. **Perfil do gestor intercultural: competências essenciais para a gestão da diversidade em contextos globais**. 2025. Disponível em: <http://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/9126>. Acesso em: 20 jul. 2026.
- ANTUNES, Denise Alano. **O estudo das competências essenciais de um gestor que influenciam nos fatores motivacionais da sua equipe**. 2018. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5721>. Acesso em: 19 jul. 2026.
- ARAUJO, Luís César G. De. **Organização, sistema e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. Volume I. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.
- ATENAS, Centro Universitário; GONÇALVES, Caroline de Assis. **Inteligência emocional e liderança: habilidades essenciais para gestores**, 2024.
- AZEVEDO, Michele Maia Cipriano de. **Competências do gestor intermediário no contexto da indústria 4.0**. 2024. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/83571>. Acesso em: 17 jul. 2026.
- BORGES, Flávio; MENDES, João de Sousa. **Competências do Gestor e do Líder: Estudo de caso**. 2014.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRITTO, Ana Claudia Barros de et al. **Teoria das relações humanas: impacto nas organizações e na gestão de recursos humanos**. 2023.
- CAVALCANTI, Pedro Henrique Lobão. O papel do gestor educacional e o ambiente e-learning: desafios e estratégias. **Revista Educação Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 753-757, 2024.
- CECCON, Jackson Jose. Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões. **Jacarepaguá-RJ:[sn]**, 2013. Disponível em: [https://fabex.edu.br/acervo_digital/art%20\(28\)](https://fabex.edu.br/acervo_digital/art%20(28)). Acesso em: 18 jul. 2026.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. / Idalberto Chiavenato. -- 5. ed. -- São Paulo: Atlas, 2021.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Tradução Alberto Cabral Fusaro [et. al]. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

CUNHA, Norival Carvalho et al. Gestão, gestores e competências. **Revista GeTeC**, v. 10, n. 29, 2021.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistema e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. – 7 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

DE PANI, Jeferson Arco; REIS FILHO, Ramílio Ramalho. O impacto da gestão de estoque nas empresas. **Revista Interface Tecnológica**, v. 20, n. 1, p. 679-689, 2023.

DRUCKER, Peter K. **A auto gestão e o gestor eficaz**. Sabedoria alternativa, 2017.

DRUCKER, Peter K.. **Management**: Tasks, responsibilities, practices. 1973.

DOS SANTOS, Angelita Nunes; LAIMER, Claudionor Guedes; LAIMER, Viviane Rossato. Competências gerenciais e desempenho do gestor público. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 1, p. 132-144, 2016.

HOUAISS, Antônio. **Pequeno dicionário Houaiss da língua portuguesa**. São Paulo: Moderna, 2015.

LEITE, Francisco Tarcisio. **Metodologia Científica**: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2022.

PICKERSGILL, Isadora Peixoto. **Caracterização do Perfil do Gestor do Hostel Através da Identificação das Competências Essenciais para o Sucesso do Empreendimento**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro (Portugal), 2020.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; REIS NETO, Mario Teixeira. Gestão do desempenho como ferramenta para vantagem competitiva sustentável. **Desafio Online**, v. 5, n. 2, 2017.

SAAD, Gabriela Hayashida et al. **Estilos de liderança e o impacto na produtividade e satisfação dos funcionários**. 2024.

SÁ, Waléria da Silva. **Gestão de pessoas**: as competências necessárias para um trabalho de qualidade por parte do (a) gestor (a) escolar. 2025. Disponível em: https://rosario.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/10522/1/WAL%c3%89RIA_SA.pdf. Acesso em: 19 jul. 2026.

TESCH, Alex Sandro Soares et al. O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL NO AMBIENTE DE E-LEARNING. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 24, p. 1-12, 2025.

VIEIRA, Rafaella de Andrade; PALACIOS, Katia Elizabeth Puente. O Impacto da Liderança nos Comportamentos de Aprendizagem das Equipes de Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 39, p. e39509, 2023.