



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**COMPETÊNCIAS DO GESTOR INTERMEDIÁRIO NO
CONTEXTO DA INDÚSTRIA 4.0**

MICHELE MAIA CIPRIANO DE AZEVEDO / SUZETE SUZANA ROCHA PITOMBEIRA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE SECRETARIADO - FEAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

MICHELE MAIA CIPRIANO DE AZEVEDO

Produto Técnico resultado da pesquisa
COMPETÊNCIAS DO GESTOR INTERMEDIÁRIO NO CONTEXTO DA
INDÚSTRIA 4.0

FORTALEZA
2024

MICHELE MAIA CIPRIANO DE AZEVEDO

**COMPETÊNCIAS DO GESTOR INTERMEDIÁRIO NO CONTEXTO DA
INDÚSTRIA 4.0**

Produto Técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientador: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira

FORTALEZA
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A988c Azevedo, Michele Maia Cipriano de.
Competências do gestor intermediário no contexto da indústria 4.0. / Michele Maia Cipriano de Azevedo. –
2024.
13 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria,
Fortaleza, 2024.

Orientação: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

ISBN: 978-85-7485-572-1

1. Estudos Organizacionais. 2. Gestão de Pessoas. I. Título.

CDD 658.3

Título: Competências do gestor intermediário no contexto da indústria 4.0 [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Michele Maia Cipriano de Azevedo e Suzete Suzana Rocha Pitombeira

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2024

ISBN: 978-85-7485-572-1

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da pesquisa “**Competências do gestor intermediário no contexto da indústria 4.0**”

Turma: MPAC / FECOMÉRCIO

Instituição contratante: Sistema Fecomércio Ceará.

Prezado Sr. Presidente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por Michele Maia Cipriano de Azevedo, sob a orientação do Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira, no período de 2020 a 2024, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Sistema Fecomércio Ceará junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Michele Maia Cipriano, Me. em Administração e Controladoria (UFC)
Suzete Suzana Rocha Pitombeira, Dra. em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Evidenciar o perfil de competências do gestor intermediário no contexto da Indústria 4.0.

Impacto – Nível:

- Médio

Impacto – Demanda:

- Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

Impacto – Tipo:

- Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

- Sim

Abrangência Territorial:

- Nacional

Complexidade

- Média

Inovação:

- Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

Houve fomento?

- Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-572-1

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria e tem o propósito de aprofundar o entendimento das competências dos gestores intermediários que atuam diretamente com as mudanças advindas da quarta revolução industrial.

O modelo proposto por Quinn *et al.* (2003), que define competências gerenciais para os oito papéis da liderança, foi a base conceitual deste trabalho. Foi realizada uma pesquisa de campo de natureza quali-quantitativa e caráter descritivo. A pesquisa foi realizada numa indústria de alimentos com atuação nacional e internacional, tendo em vista sua abrangência, seu porte e quantitativo de colaboradores, o que permitiu investigar profissionais com atuação no exercício de uma liderança intermediária. A pesquisa contou com a participação de 97 gestores. Os dados qualitativos dos questionários foram analisados por meio da análise conteúdo e os dados quantitativos por meio de técnicas estatísticas

Os resultados evidenciaram que as principais competências do gestor intermediário no contexto da Indústria 4.0 são: pensamento criativo, comunicação eficaz, produtividade e motivação pessoal, fixação de metas, controle, análise crítica das informações, criação de equipes, autocompreensão e compreensão dos outros. Esse Produto Técnico elucidou elementos sobre que novos temas precisam ser adotados nos programas de capacitação que favorecerão o desenvolvimento desses líderes, potencializando sua atuação.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Primeiramente foram analisados os dados sociodemográficos com um levantamento geral das características encontradas, sem referências que permitissem análises ou identificações individuais, preservando assim o anonimato dos participantes da pesquisa. O Quadro 1 resume o perfil do público pesquisado.

Quadro 1- Perfil dos entrevistados

Gênero	49,5% do gênero feminino e 50,5% do gênero masculino.
Faixa etária	Aproximadamente 98% têm 30 anos ou mais, com destaque para a faixa etária acima de 42 anos, que representa 38,1% do total.
Grau de escolaridade	A maioria (89,7%) possui pós-graduação (especialização), enquanto apenas 2,1% possuem mestrado ou doutorado.
Tempo na organização	Aproximadamente 70,0% dos participantes têm entre 6 anos e 11 anos de empresa e 41,2% possuem mais de 11 anos.
Áreas de atuação dos respondentes	Logística, Indústria, Qualidade, Indústria - Biscoito, Administração, Indústria - Manutenção, Gente, Gestão e Sustentabilidade, Controladoria, TI, P&D, Comercial, Segurança do Trabalho, Financeira, Engenharia, Suprimentos, Indústria - Moinho e Indústria - Bolos e Snacks.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

2.1 Atribuições e desafios do gestor intermediário de uma empresa do setor industrial

Em seguida, visando explicitar as principais atividades e especificar os principais desafios do gestor intermediário, foi utilizada uma análise interpretativa que desdobra os dados em unidades de contexto e unidades de registro. Desta forma, identificou-se que as principais atividades desenvolvidas pelos gestores intermediários no contexto da Indústria 4.0 são: gerir e desenvolver equipes, garantir os resultados da companhia, ser elo entre a alta liderança e a equipe e comunicar-se de maneira eficaz. Já em relação aos principais desafios enfrentados pelos respondentes, obteve-se: gerir e desenvolver pessoas, gerir o tempo de maneira eficaz, dinamismo corporativo e lidar com diversas gerações.

Percebeu-se que a organização funciona como uma rede de relacionamentos, onde os gestores intermediários atuam como pontos de interligação entre os altos dirigentes e os executores da linha de frente. Nesse sentido é essencial que estes gestores desenvolvam habilidades adaptativas para garantir uma liderança eficaz nesta era digital, uma vez que as práticas de liderança convencionais já não são mais consideradas sustentáveis.

2.2 Competências do gestor intermediário contexto da Indústria 4.0

Na última etapa de análise dos dados, o Presente Projeto Técnico identificou, através de análises estatísticas, as principais competências do gestor intermediário de uma empresa no contexto da quarta revolução industrial. Para facilitar a compreensão, a análise foi realizada com base nos oito papéis da liderança, de acordo com o referencial teórico utilizado.

Em relação ao Papel Inovador identificou-se em que para uma boa gestão a competência essencial é o pensamento criativo. “Resolver problemas de maneira clara e inteligente” foi o comportamento mais evidenciado pelos respondentes. A presença dessa competência fortalece o papel do gestor no contexto da Indústria 4.0, pois novos desafios surgem a todo momento e essas lideranças devem flexibilizar os processos de manufatura e organizá-los por meio de redes inteligentes, visando reduzir os custos de produção e criar vantagens competitivas no mercado em que atuam.

No Papel Negociador, os participantes consideraram a capacidade de apresentar suas ideias de maneira eficaz como a competência mais relevante para o gestor intermediário. Um ponto que chama a atenção é que o grupo investigado também valoriza de maneira considerável a criação e manutenção de uma base de poder.

Já no Papel de Produtor, as respostas obtidas ressaltaram que a competência que mais se destaca é a “Produtividade e Motivação Pessoal”. “Entregar-se ao trabalho de alma e coração” foi o comportamento mais ressaltado na visão dos respondentes. Observou-se também que, no papel de Produtor, motivar os outros para o alcance de resultados é fundamental para esse gestor intermediário, principalmente no contexto da Indústria 4.0, onde líderes bem capacitados conseguem motivar suas equipes e mantê-las alinhadas com as metas e a visão da empresa, algo fundamental para o sucesso a longo prazo dessas organizações.

Em relação ao Papel Diretor, destacou-se a competência “fixação de metas”. Estabelecer planos e definir como atingí-los faz parte do dia a dia dos respondentes. Em um contexto como o da empresa pesquisada, dada a dispersão geográfica das unidades que compõem a empresa, esses gestores atuam de maneira essencial para o alcance dos resultados. Foi observado também, que nesse contexto, o "gestor sênior" aparece mais distante, como um "fantasma",

enquanto o gestor intermediário assume diversas funções dentro da organização para alcançar os resultados desejados.

No que diz respeito ao Papel de Coordenador, os respondentes atribuíram uma grande importância à competência “Controle”. Todos os respondentes da pesquisa ocupavam o cargo de Coordenador, o que talvez tenha contribuído para que o comportamento “Coordena e controla o processo de trabalho” tenha sido o item sinalizado com maior frequência nesse papel. “Planejar estabelecendo prazos realistas e estimando os recursos necessários”, também foi apontado como um comportamento bastante relevante na atuação desses gestores.

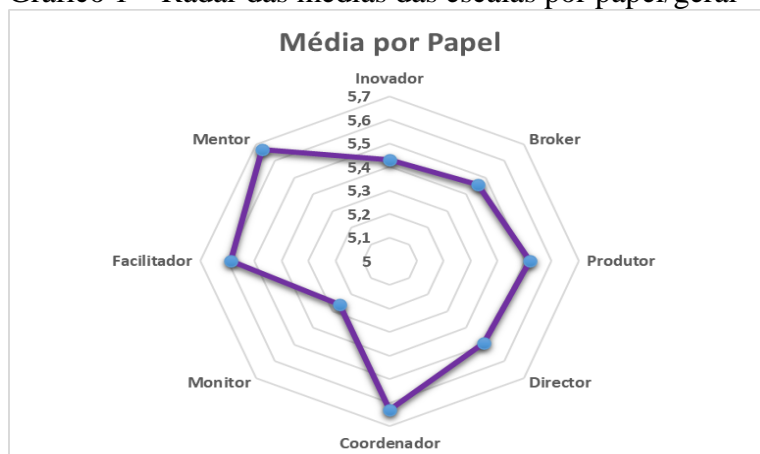
No Papel de Monitor, a capacidade de “Analisar dados criticamente” foi a competência que mais se destacou. Examinar a informação com senso crítico é fundamental para o público pesquisado, pois o gestor intermediário tanto comunica informações de baixo para cima, atuando como sintetizador de dados e defensor de alternativas, como comunica de cima para baixo, como facilitador da adaptação e implementação da estratégia.

Já no Papel de Facilitador, a principal competência foi a “Criação de equipes”. Criar coesão e espírito de grupo favorece o alcance de resultados, pois liderar pessoas e tomar decisões assertivas são características essenciais para os gestores.

Por fim, no Papel de Mentor a competência mais importante na visão do público pesquisado foi “Autocompreensão e compreensão dos outros.” Essa competência é de extrema relevância, uma vez que o gestor precisa ser capaz de criar um ambiente acolhedor e próximo com seus subordinados, permitindo que eles se sintam à vontade para expressar suas preocupações sem medo de censura ou de ridicularização.

Algumas outras análises puderam ser realizadas através do cruzamento dos dados. O Gráfico 1 é um tipo de gráfico chamado Radar. Trata-se de uma ferramenta de visualização de dados utilizada para mostrar múltiplas variáveis em um único gráfico. Para o trabalho em questão, as variáveis que estão foram analisadas no Gráfico Radar foram as médias obtidas com base nas respostas por Papel/Geral e por Papel/Unidade. Em relação ao Gráfico 1, pode-se verificar que os papéis que tiveram maior destaque quanto a média foram Mentor (5,67) e Coordenador (5,63).

Gráfico 1 – Radar das médias das escalas por papel/geral



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em resumo, com base nos dados apresentados o Presente Projeto Técnico revelou que as principais competências para a atuação eficaz de um gestor intermediário no contexto da Indústria 4.0 são: fixar metas a atingir, coordenar e controlar o processo de trabalho, examinar

a informação com sentido crítico, criar coesão e espírito de grupo e mostra empatia e preocupação com os subordinados.

Quadro 2 – Principais competências do gestor intermediário no cenário da Indústria 4.0

Papel	Competência	Ítems	Percentual
Inovador	1. Conviver com a mudança	12. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade.	82,5%
		45. Lida bem com as situações de mudança.	83,5%
	2. Pensamento criativo	8. Resolve problemas de maneira clara e inteligente.	88,7%
		21. Concebe soluções inovadoras e eficazes.	71,1%
	3. A gestão da mudança	6. Identifica tendências e planeja mudanças necessárias.	83,5%
		36. Planeja e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento na unidade de trabalho	81,4%
Negociador	4. Criar e manter uma base de poder	7. Mantém uma rede de contatos influentes.	76,3%
		31. Sabe relaciona-se com as pessoas certas	87,6%
	5. Negociar acordos e compromissos	15. Consegue negociar nem envolvendo as partes	86,6%
		38. Procura sempre soluções em que todos ganham	84,5%
	6. Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	29. É um comunicador que apresenta suas ideias com eficácia	87,6%
		44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	87,6%
Produtor	7. Produtividade e motivação pessoal	40. Demonstra grande motivação pelo seu papel	85,6%
		48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração.	91,8%
	8. Motivar os outros	1. Mantém a unidade motivada para os resultados	89,7%
		13. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	89,7%

	9. Gestão do tempo e do estresse	24. A sua motivação e empenho mantém-se em situações de tensão ou falta de tempo.	71,1%
		43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em estresse.	82,5%
Diretor	10. Tomada de iniciativas	27. Desafia o "sempre se fez assim".	77,3%
		47. Decide e não espera que as coisas aconteçam.	84,5%
	11. Fixação de metas	9. Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir.	87,6%
		28. Fixa metas a atingir.	90,7%
	12. Delegação eficaz	33. Delega eficazmente para seus subordinados.	82,5%
		39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as.	83,5%
Coordenador	13. Planificação	14. Planeja estabelecendo prazos realistas e estimando os recursos necessários.	89,7%
		23. Preocupa-se com o planejamento adequado das atividades.	89,7%
	14. Organização e desenho	3. Projeta as atividades para chegar com eficiência aos resultados.	89,7%
		42. Dá um sentido de ordem às atividades.	87,6%
	15. Controle	17. Coordena e controla o processo de trabalho.	91,8%
		41. Confere o cumprimento das metas fixadas.	90,7%
Monitor	16. Reduzir a sobrecarga de informação	26. Gere eficazmente a sobrecarga de informação.	68,0%
		32. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial.	79,4%
	17. Analisar a informação criticamente	22. Seleciona criticamente a inovação.	78,4%
		37. Examina a informação com sentido crítico.	85,6%

	18. Apresentar a informação: redigir com eficácia	19. Redige os documentos necessários com clareza e objetividade.	78,4%
		30. Apresenta bem a informação por escrito.	81,4%
Facilitador	19. Criação de equipes	2. Cria coesão e espírito de grupo.	92,8%
		18. Gera abertura e participação na equipe criando um ambiente positivo.	90,7%
	20. Tomada de decisões participativa	11. Estimula a participação na tomada as decisões evidenciando o sentido de equipe.	87,6%
		34. Chama os participantes a participarem das decisões da equipe.	82,5%
	21. Gestão do conflito	20. Gere eficazmente os conflitos na equipe.	88,7%
		35. Consegue conjugar perspectivas conflituais.	79,4%
Mentor	22. Autoconhecimento e compreensão dos outros	25. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista .	88,7%
		46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados.	92,8%
	23. Comunicação interpessoal	4. Facilita o diálogo e sabe ouvir.	90,7%
		16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas partes.	88,7%
	24. Desenvolvimento dos subordinados	5. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente.	87,6%
		10. Proporciona oportunidade de desenvolvimento para seus colaboradores.	84,5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

3. CONCLUSÃO

O Presente Produto Técnico analisou as competências do gestor intermediário no contexto da Indústria 4.0 revelando a complexidade e a necessidade de adaptação dos gestores às mudanças tecnológicas e organizacionais impostas pela quarta revolução industrial. Identificou-se que as competências necessárias para um gestor intermediário eficaz incluem

tanto habilidades técnicas quanto comportamentais, destacando-se a capacidade de adaptação, o pensamento criativo, a gestão de mudanças e a liderança colaborativa.

A Indústria 4.0 caracteriza-se pela integração de tecnologias avançadas, como IA, IoT, big data e manufatura aditiva, que transformam radicalmente os processos produtivos e exigem dos gestores uma nova abordagem na condução de suas equipes. Este cenário exige que os gestores intermediários possuam um conjunto diversificado de competências que vai além do conhecimento técnico, englobando também habilidades de comunicação e gestão de pessoas.

Os resultados da pesquisa, obtidos a partir de uma pesquisa quali-quantitativa com 97 profissionais da indústria de alimentos com atuação nacional são essenciais para a compreensão da atuação dos gestores intermediários. Esses gestores atuam como pontos de interligação entre a alta direção e os níveis operacionais, desempenhando papéis críticos na implementação das estratégias organizacionais e na tradução da visão corporativa em ações práticas.

Ademais, a pesquisa reafirmou a importância das competências humanas no ambiente de trabalho, especialmente neste cenário de transformação digital pelo qual as organizações estão passando.

Em suma, este estudo contribui para a compreensão das CGs necessárias na Indústria 4.0, oferecendo insights valiosos para a elaboração de programas de desenvolvimento de lideranças intermediárias. A evolução contínua das tecnologias e as mudanças no ambiente de trabalho impõem desafios significativos aos gestores, que devem estar preparados para responder de forma eficaz e inovadora a essas transformações. Para a academia, o estudo enriqueceu o acervo sobre a temática, preenchendo a lacuna de estudos nacionais relacionados ao tema.

Embora o estudo tenha alcançado seu objetivo, sua abrangência é limitada. Tais limitações decorrem do fato de a visão do público pesquisado não ter sido confrontada com a de outras partes, como subordinados ou gerentes dos líderes envolvidos na pesquisa. Como proposta para estudos futuros, sugere-se mapear competências em indústrias de outros segmentos e ouvir as percepções das lideranças do público pesquisado. Isso permitirá ampliar o entendimento sobre o perfil de competências de um gestor intermediário no contexto da Indústria 4.0. Recomenda-se também estudos comparativos e longitudinais para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

QUINN, R. E.; THOMPSON, M. P.; FAERMAN, S. R.; MCGRATH, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.