

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS DE PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

EDIVAN FIABANE

COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS EM VENDAS:
Estudo de caso da empresa Simonetto Alimentos Ltda

PASSO FUNDO

2013

EDIVAN FIABANE

**COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS EM VENDAS:
Estudo de caso da empresa Simonetto Alimentos Ltda**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Nelson Germano Beck

PASSO FUNDO

2013

EDIVAN FIABANE

**COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS EM VENDAS:
Estudo de caso da empresa Simonetto Alimentos Ltda**

Estágio Supervisionado aprovado em 27 de novembro de 2013, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Nelson Germano Beck

UPF- Orientador

Prof. Dr.^a Denise Carvalho Tatim

UPF

Prof. Esp. Jocelina dos Santos de Almeida

UPF

PASSO FUNDO

2013

À minha família e amigos
que sempre prestaram apoio e
incentivo no decorrer da graduação.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me feito capaz e pela oportunidade de participar dessa linda experiência que é viver e aprender o novo.

À Universidade de Passo Fundo e à Coordenação da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, pela brilhante infraestrutura disponibilizada no contexto social e intelectual.

À equipe de professores do Curso que ensinaram e mostraram o quanto estudar enriquece o conhecimento e o desempenho humano.

Ao professor, mestre, orientador e amigo Nelson Germano Beck, que com seu conhecimento, seriedade e competência, me proporcionaram não apenas uma orientação segura, mas, sobretudo as linhas mestras de reflexão sem qual este trabalho não seria possível.

Em especial a minha família, que sempre esteve presente durante minha caminhada acadêmica e acreditou em meu potencial de conquistar o Título de Bacharel em Administração.

Um agradecimento todo especial a empresa e aos colaboradores da Simonetto Alimentos Ltda pela dedicação, comprometimento e fornecimento das informações necessárias para a realização deste estudo.

A todos, muitíssimo obrigado.

“Obstáculos são aquelas coisas medonhas
que você vê quando,
tira os olhos do seu objetivo”.
HENRY FORD

RESUMO

FIABANE, Edivan. **Competências funcionais em vendas: estudo de caso da empresa Simonetto Alimentos Ltda.** Passo Fundo, 2013. 147 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2013.

O presente estudo desenvolveu-se para fins de identificar as Competências funcionais em vendas na empresa Simonetto Alimentos Ltda da cidade de Tapejara- RS. Sendo assim, como intuito de desenvolver um trabalho de estudo coerente e eficaz, o pesquisador utilizou-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com a abordagem do problema qualitativa, quanto aos objetivos exploratório- descritivo e de procedimentos técnicos de um estudo de caso. O estudo deu-se na matriz da empresa e as técnicas escolhidas para a coleta de dados foram as seguintes: análise de documentos (procedimentos operacionais dos vendedores), observações diretas, questionários (exposto aos vendedores externos), bem como entrevistas de forma semiestruturadas (aplicada ao coordenador comercial, aos supervisores e aos vendedores externos da empresa). Para a análise e interpretação dos dados qualitativos valeu-se da análise de conteúdos quanto ao conhecimento técnico, organizacional, comportamental e de gestão. A pesquisa concedeu-se em duas fases distintas, uma diante de fontes bibliográficas e uma de trabalho de campo realizada na empresa matriz junto ao coordenador comercial, aos supervisores e aos vendedores externos. As principais temáticas de estudo concretizaram-se diante das principais atividades desempenhadas pelos vendedores, as competências mobilizadas durante o exercício da função, bem como o mapeamento das competências funcionais ao cargo. Ao aplicar o mapeamento das competências funcionais em vendas, demonstrou-se possível construir e captar a matriz de competências requeridas em processos inovadores de trabalho. Portanto, o trabalho atingiu os objetivos almejados pela pesquisa e estes foram alcançados e propostos de acordo com a descrição do cargo e sua consequente análise do cargo. Conclui-se, que estes métodos possibilitaram avaliar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização da atividade da função e do processo do negócio de maneira geral, contribuindo com os procedimentos de aprendizagem organizacional, identificação de talentos e perfis profissionais.

Palavras-chaves: Mapeamento de Competências. Perfil de Competências. Competências Funcionais. Descrição e Análise de Cargo.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - As variáveis que influenciam o comportamento humano nas organizações.....	29
FIGURA 2 - Eficiência e eficácia organizacional	29
FIGURA 3 - Competências organizacionais	39
FIGURA 4 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e a organização	42
FIGURA 5 - CHA de capacidades (inputs)	43
FIGURA 6 - Conceito de competências como um conjunto de capacidades (CHA) e entregas	44
FIGURA 7- Competências do dia-a-dia: metáfora da árvore	45
FIGURA 8 - Exemplo de desdobramento de competências	47
FIGURA 9 - Matriz de competências da organização.....	51
FIGURA 10 - Distribuição de quatro grupos de pessoas conforme a base de dados.....	60
FIGURA 11 - Blocos de intervenção ao processo de gestão por competências	62
FIGURA 12 - Estrutura do modelo de competências	62
FIGURA 13 - Posicionamento de um cargo no organograma.....	70
FIGURA 14 - As cinco dimensões essenciais no desenho contingencial.....	74
FIGURA 15 - Fatores de especificações na análise de cargos.....	77
FIGURA 16- Organograma organizacional da matriz da empresa Simonetto Alimentos Ltda.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Práticas desfavoráveis da gestão de pessoas e as tendências na função de provimento	23
Quadro 2 - Práticas desfavoráveis da gestão de pessoas e as tendências na função de capacitação	24
Quadro 3 - Práticas desfavoráveis da gestão de pessoas e as tendências na função de avaliação	25
Quadro 4 - Práticas desfavoráveis da gestão de pessoas e as tendências na função de remuneração	26
Quadro 5 - Competências genéricas para a área gerencial	32
Quadro 6 - Indicadores de competências gerenciais.....	32
Quadro 7 - Outras competências	33
Quadro 8 - As dezesseis competências referenciais	33
Quadro 9 - A raiz corresponde às atitudes: metáfora da árvore das competências.....	46
Quadro 10 - Atividade: Gosto/Não gosto/O ideal seria.....	52
Quadro 11 - Indicadores e competências.....	53
Quadro 12 - Estratégias de acordo com a definição de perfis.....	56
Quadro 13 - As vantagens esperadas e os resultados reais do modelo clássico do desenho do cargo.....	72
Quadro 14 - Algumas diferenças entre o modelo clássico e o modelo humanista.....	73
Quadro 15 - Participação da colheita de dados sobre o cargo	83
Quadro 16 - Temáticas utilizadas nos documentos analisados	99
Quadro 17 - Fatos observados	101
Quadro 18 - Fatos observados e competências mobilizadas.....	102
Quadro 19 - Perfil dos vendedores	104
Quadro 20 - Atividades exercidas e competências mobilizadas junto ao coordenador e aos supervisores	107
Quadro 21 - Respostas do coordenador e dos supervisores quanto à atividade esperada dos vendedores	107
Quadro 22 - Atividades exercidas e competências mobilizadas junto aos vendedores	108
Quadro 23 - Atividades desempenhadas pelos vendedores	108
Quadro 24 - Situações que necessitam improvisar recursos ou estratégias	109
Quadro 25 - Informações complementares sobre o desempenho na função de vendas	110
Quadro 26 - Atividades exercidas e suas respectivas competências.....	111
Quadro 27 - Questionamentos de aquisição e desenvolvimento de competências	114
Quadro 28 - Respostas quanto à aquisição e ao desenvolvimento de competências.	115
Quadro 29 - Questionamentos quanto à transferência de competências.....	116
Quadro 30 - Respostas quanto ao desenvolvimento da função.....	116
Quadro 31 - Escala de importância ou peso de avaliação.....	117
Quadro 32 - Matriz de competências dos vendedores	123
Quadro 33 - Exemplo de descrição do cargo de vendedor externo	128
Quadro 34 - Análise do cargo de vendedor externo	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de frequência dos vendedores por escolaridade	104
Tabela 2 – Distribuição de frequência dos vendedores por tempo de atuação no cargo.....	105
Tabela 3 – Distribuição de frequência dos vendedores pela experiência profissional.....	106
Tabela 4 – Competências funcionais	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TWI - Training Within Industry

PC - Perfil de Competências

CHA - Conhecimento, Habilidade, Atitude

LIC - Levantamento de Informações do Cargo

TI - Tecnologia da Informação

ERP - Planejamento de Recursos Empresariais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVO GERAL.....	17
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 A ERA DO CONHECIMENTO E AS MUDANÇAS NOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	20
2.1.1 Competências e talentos como centro de resultados	27
2.2 COMPETÊNCIA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	30
2.2.1 Alinhamento conceitual de Competência	30
2.2.2 Dimensões do modelo de gestão por Competência	34
2.2.3 Competências de uma organização e as core competencies	39
2.2.4 Competências individuais ou funcionais	41
2.2.5 Desdobramento de Competências	44
2.2.6 Visão estrutural do modelo de gestão por Competência	48
2.3 METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	48
2.3.1 Implantação do modelo de Competências	54
2.3.1.1 <i>Bloco 1: Sensibilização</i>	54
2.3.1.2 <i>Bloco 2: Definição de perfis</i>	56
2.3.1.3 <i>Bloco 3: Avaliação de potencial e formação do banco de talentos</i>	57
2.3.1.4 <i>Bloco 4: Capacitação</i>	59
2.3.1.5 <i>Bloco 5: A gestão do desempenho</i>	61
2.4 PERFIL DE COMPETÊNCIA: O PERFIL IDEAL.....	63
2.5 MODELAGEM DO TRABALHO.....	69
2.5.1 Conceito de cargo	69
2.5.2 Modelos de desenho de cargos	71
2.5.3 Descrição e análise de cargos	75
2.5.4 Métodos de colheita de dados sobre cargos	78
2.5.4.1 <i>Método da observação direta</i>	78
2.5.4.2 <i>Método da entrevista</i>	79
2.5.4.3 <i>Método do questionário</i>	81
2.6 O FUTURO DAS EMPRESAS FOCADAS NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	83
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	86
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	86
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO	89
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	90
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	92
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	93

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	95
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA SIMONETTO ALIMENTOS LTDA.....	96
4.2 CONCEPÇÕES QUANTO Á ANÁLISE DE DOCUMENTOS	99
4.3 PERCEPÇÕES QUANTO ÀS OBSERVAÇÕES DIRETAS	100
4.4 ENTENDIMENTO EM RELAÇÃO ÀS ENTREVISTAS.....	103
4.4.1 Caracterização do perfil dos vendedores.....	103
4.4.2 Atividades exercidas e Competências mobilizadas.....	106
4.4.3 Aquisição e desenvolvimento de Competências	114
4.5 APREENSÃO QUANTO AOS QUESTIONÁRIOS.....	117
4.6 FORMULANDO Á MATRIZ DE COMPETÊNCIAS.....	122
4.7 CONSTRUINDO A FOLHA DE DESCRIÇÃO DO CARGO E ANÁLISE DO CARGO.....	128
5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	133
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
REFERÊNCIAS	138
APÊNDICE A - Exemplo de folha de descrição de cargo	140
APÊNDICE B - Questionário de Competências	141
APÊNDICE C - Roteiro de entrevista aos vendedores externos.....	143
APÊNDICE D - Roteiro de entrevista ao coordenador e aos supervisores.....	144
APÊNDICE E - Rol ou glossário de Competências.....	145

1 INTRODUÇÃO

A integração ao mercado globalizado e competitivo do século XXI introduz para as organizações e seu ambiente empresarial, novos pressupostos ao realinhamento de suas práticas de gestão. As recentes mudanças contextuais no desenvolvimento organizacional direcionam-se às diversas práticas de recursos humanos apoiadas ao processo de gestão efetivo, a fim de alcançar resultados de crescimento e lucratividade.

A busca por renovados modelos que obtivessem maior influência no comportamento e na cultura organizacional, concretizou-se a partir do desenvolvimento organizacional, da qualidade total e da reengenharia, sendo considerados os movimentos brasileiros mais importantes para a prática de gestão, principalmente ligadas à área de recursos humanos.

Para tanto, em meados dos anos de 1970 e início dos anos 1980, os projetos de desenvolvimento organizacional relacionados ao planejamento estratégico foram adotados no Brasil. Nesse contexto, a empresa e sua equipe compartilharam a formulação de objetivos conjuntos, ocasionando um grande avanço qualitativo na maneira de gerenciar pessoas.

Ainda na década de 1980, auge nos anos de 1990, surge o modelo da qualidade total onde a cultura participativa delimitou-se a um foco de investimento, gerando o envolvimento das pessoas nas decisões direcionadas ao processo de trabalho e desempenho individual e coletivo. Para os anos de 1990, chega ao Brasil o modelo da reengenharia priorizando mudanças de cultura, estrutura e indivíduos. Nesse sentido, identificou-se a ideia da valorização e retenção de talentos na organização.

Com as fortes tendências a mudanças e suas sucessivas adaptações, identifica-se que as organizações “[...] que se comportavam como se tivessem talentos de sobra veem-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldades para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências exigidas pelo mundo globalizado” (GRAMIGNA, 2007, p. 14).

Neste aspecto, as organizações se confrontam com a falta de investimento no potencial humano. Segundo Rabaglio (2005, p. 5), “embora todos consideram que é preciso ter a pessoa certa, para o lugar certo, no momento certo, poucos conseguem identificar e antever o desempenho de uma pessoa na execução de seu papel verdadeiro”.

No ambiente empresarial, “a gestão por competências torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e, após vinte e cinco anos, desde a sua gênese, vem comprovando sua eficiência”. (GRAMIGNA, 2007, p. 15).

A abrangência ao termo de gestão por competências trata-se de um conjunto de ferramentas que, reunidas auxiliam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. Esse modelo identifica-se com o envolvimento, a valorização de cada colaborador e permite a tomada de decisões compartilhada, passando a interagir entre as diversas funções de Recursos Humanos.

Embora a análise de competências seja uma alternativa muito atraente, ela possui um problema prático: a dificuldade de ser operacionalizada.

Dentre ao desdobramento de competências, para Gramigna (2007, p. 25), “[...] optamos em trabalhar com o grupo das competências de suporte (aquelas que dão sustentação às competências técnicas exigidas para cumprir funções específicas). Nesse grupo estão inseridas as competências diferenciais, essenciais e básicas”.

Frequentemente, o mapeamento de competências indica-se como um importante antecedente da gestão de conhecimento nas empresas. Segundo Gramigna (2007, p. 44), “[...] inclui discussões sobre negócio, missão, visão, diretrizes e políticas da organização, bem como define o perfil de competências da empresa e das pessoas”.

Para tanto, Rabaglio (2005, p. 8) considera que, “as competências só fazem sentido quando são disseminadas de forma envolvente, conscientizando as pessoas dos benefícios de incorporarem um perfil de competências que agreguem valor à empresa e ao seu próprio perfil profissional”.

A fim de atender de maneira coerente e satisfatória um determinado público, as competências geram suporte nas necessidades de seus resultados. Nesse sentido, o consumidor atual deixa de ser consumidor de uma única região para se tornar um consumidor global. Assim, as oportunidades de consumo aumentam com o passar do tempo, tornando os compradores mais seletivos em relação aos produtos e aos serviços oferecidos no setor.

Assim, segundo Resende (2003, p. 16), surgem no mercado profissional uma importante mudança de paradigma através do movimento de competências:

em vez de se dar mais importância às características do cargo ou trabalho, passou-se a dar mais importância às características das pessoas que fazem o trabalho. Tal fato já está provocando mudança de foco na seleção, no treinamento, na remuneração, nas avaliações de desempenho, agora destacando mais as competências requeridas das pessoas.

Para tanto, segundo o autor Chiavenato (2001, p. 66), “devido à divisão do trabalho e conseqüentemente especialização funcional, as necessidades básicas de recursos humanos para a organização - seja em quantidade, seja em qualidade - são estabelecidas por meio de um esquema de descrição e especificações de cargos [...]”.

Todavia, Chiavenato (2001, p. 66) considera que a descrição do cargo “[...] relata impessoalmente o conteúdo do cargo, enquanto as especificações do cargo fornecem a percepção da organização a respeito das qualificações humanas desejáveis para o trabalho, expressas em termos de educação, experiência, iniciativa etc”.

Dessa forma, precisa-se descrever e analisar os cargos para conhecer seu conteúdo e especificações, a fim de poder administrar os recursos humanos neles aplicados e suas respectivas competências relacionadas.

Assim, o presente trabalho de pesquisa, preocupa-se em definir para a empresa Simonetto Alimentos Ltda a necessidade do uso de uma metodologia que possibilite mapear as competências funcionais necessárias para a equipe de vendas, a fim de obter êxito diante dos aspectos de mercado competitivo, consumidor exigente e de lucratividade empresarial.

Este estudo apresenta-se estruturado em cinco capítulos. O capítulo 1 contém uma visão geral do trabalho, o problema, os objetivos da pesquisa e as justificativas para a realização do estudo.

O capítulo 2 destina-se a apresentação da fundamentação teórica, a qual proporcionará suporte às análises posteriores. Neste capítulo apresenta-se um referencial relacionado à era do conhecimento e as mudanças nos modelos de gestão de pessoas, além de definir dentro da área de gestão de pessoas o modelo de gestão por competências. Nesse sentido, no decorrer do trabalho foi-se abordados conceitos, metodologia e pressupostos às competências técnicas, comportamentais, organizacionais (core competencies, competências de gestão, competências gerenciais e competências requeridas pelos cargos). Ainda nesta etapa, considera-se a estruturação quanto à descrição e análise do cargo.

No capítulo 3 são apresentados os processos metodológicos propostos para a realização da pesquisa. Neste segmento apresenta-se detalhadamente o processo de estudo de caso. Mediante a apresentação do planejamento de pesquisa, o qual envolve a definição da amostra

(amostragem não probabilística, ou seja, aplicada aos 9 colaboradores/vendedores que pertencem a função, 1 coordenador comercial e 2 supervisores da empresa); geração de instrumentos de coleta de dados (lista de competências e questionário) e o conjunto de ações que possibilitam a execução do levantamento de dados (análise de documentos, observações e entrevistas semiestruturadas), bem como seu diagnóstico.

Assim, no capítulo 4 estão presentes as competências mapeadas de forma explicativa e a análise dos resultados quanto à metodologia utilizada. Esta tabulação destaca as competências mais impactantes para o exercício da função em vendas.

Para o capítulo 5, ou seja, no último capítulo estão apresentadas as conclusões sobre o uso da metodologia de mapeamento das competências, bem como recomendações para a equipe de vendas e a empresa.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A iniciativa do presente estudo pressupõe em identificar quais as competências funcionais necessárias para uma equipe de vendas competente e atuante no mercado.

Dessa forma, entende-se que o mapeamento de competências, ainda é um tema relativamente recente. Tendo despertado interesse cada vez mais expressivo na área de gestão de pessoas, pelo fato de que, quando devidamente elaborado, permite uma efetiva alavancagem nos negócios da empresa.

Quando a gestão de pessoas visa à fundamentação em competências, pressupõem-se que a empresa identifique com clareza quais são as lacunas ou deficiências em seu quadro funcional, que possam retardar ou bloquear a obtenção dos objetivos da organização.

Para tanto, evidencia-se que o mapeamento de competências funcionais dos trabalhadores tem grande importância administrativa, ou seja, o resultado da pesquisa poderá contribuir com a gestão de desenvolvimento da organização no mercado local e em todos os estados do sul do Brasil, perante as novas e desafiantes oportunidades do setor.

No que diz respeito à relevância administrativa, o gestor de pessoas através do mapeamento de competências funcionais habilita-se em estabelecer programas de treinamento e desenvolvimento por competências ou habilidades, a fim de, proporcionar aos colaboradores auxílio na busca por melhores resultados de trabalho. Portanto, os gestores nesse contexto,

disponibilizam-se de informações relevantes que possam ajudar no momento de priorizar os investimentos.

Quanto à relevância econômica, este trabalho proporcionará uma ferramenta de apoio no levantamento de necessidades de treinamento ou capacitação mediante aos resultados obtidos na aplicação da metodologia de mapeamento no setor de vendas da empresa.

No tocante à relevância pessoal, esta pesquisa contribuirá para a atuação profissional, mediante os novos desafios de mercado. Neste aspecto, o pesquisador caracteriza-se como membro colaborador do setor comercial da empresa, onde viabiliza o empenho e a dedicação da equipe de vendas em todas as regiões do sul do país.

A fim de melhorar a utilização do potencial humano e a eficácia organizacional e de gestão de recursos empregados, desenvolve-se a codificação de analisar todo o processo de descrever o perfil de competências para o setor de vendas, ou seja, o grande responsável pela ascensão e reconhecimento de mercado. Perante as atribuições pertinentes o pesquisador poderá coletar dados que possam auxiliar o desenvolvimento satisfatório da equipe de vendas da empresa.

A partir desta contextualização, pode-se definir o seguinte problema de pesquisa: Quais as competências funcionais necessárias para a equipe de vendas da empresa Simonetto Alimentos Ltda?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal desta pesquisa é:

Identificar quais as competências funcionais necessárias para a equipe de vendas da empresa Simonetto Alimentos Ltda.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos para a pesquisa são:

1. Identificar quais as principais atividades realizadas no cargo de vendas a ser estudado;

2. Definir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à equipe de vendas;
3. Conhecer as *core competencies* (competências da organização);
4. Descrever quais as principais competências mobilizadas pelo vendedor durante o exercício da função;
5. Propor uma matriz de competências funcionais para a equipe de vendas da empresa Simonetto Alimentos Ltda;
6. Elaborar a descrição e análise do cargo de vendedor externo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica caracteriza-se uma etapa importantíssima na pesquisa, pois apresenta de forma coerente o diálogo entre autores e teorias consagradas com o estudo a ser desenvolvido.

Assim, nesta abordagem sugere-se uma reflexão sobre os questionamentos a respeito do uso do conceito de “gestão por competências”, e de como se podem empregar esses recursos de maneira criativa, contribuindo com a capacitação dos trabalhadores, a qual venha enfocar uma formação integral. Permitindo-lhe responder adequadamente às funções que lhes são requeridas no contexto real de trabalho.

Portanto, neste capítulo, descrevem-se detalhadamente os seguintes títulos e subtítulos:

- A era do conhecimento e as mudanças nos modelos de gestão de pessoas (Competências e talentos como centro de resultados);
- Competência e Aprendizagem Organizacional (Alinhamento conceitual de Competência; Dimensões do modelo de Gestão por Competências; Competências de uma organização e as core competencies; Competências individuais ou funcionais; Desdobramento de Competências; Visão estrutural do modelo de Gestão por Competências);
- Metodologia de mapeamento de Competências (Implantação do modelo de Competências);
- Perfil de Competências: O perfil ideal;
- Modelagem do Trabalho (Conceito de Cargo; Modelos de Desenho de Cargos; Descrição e Análise de Cargos; Métodos de Colheita de Dados sobre Cargos);
- O Futuro das empresas focadas na Gestão por Competências.

2.1 A ERA DO CONHECIMENTO E AS MUDANÇAS NOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

O vertiginoso processo de transformações, caracterização forte dos tempos modernos, exige das organizações prontidão e flexibilidade para se antecipar e se adaptar as novas oportunidades e desafios pertinentes no mercado. Segundo Gramigna (2007, p. 15), “[...] as empresas que se anteciparem, implantando estratégias que atraíam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial, terão maiores chances de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado”.

Com relação à contemplação das recentes tendências e emergências organizacionais, “faz-se necessário repensar as práticas na gestão de pessoas, inovar, entrar na nova era de Recursos Humanos, transformar a área em centro de resultados e administrar competências e talentos”. (GRAMIGNA, 2007, p. 9).

Para tanto, segundo o autor Knapik (2011, p.160), “o mundo do trabalho exige profissionais altamente qualificados portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades das organizações na geração de criatividade e inovação”.

Contudo, “os novos tempos trazem novos modelos de gestão de pessoas, mais flexíveis, voltados para o planejamento estratégico e orientados para um processo de aprendizagem contínua”. (KNAPIK, 2011, p. 160).

A estruturação da dimensão da valorização humana dentro da organização primou-se na antiguidade, na opinião de Fleury e Fleury (2004, p.72), “o primeiro marco de estruturação formalização dos sistemas de gestão de pessoal aconteceu coma introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, quando se definiram alguns princípios para a gestão pessoal e contratualização das relações empregatícias”.

Assim, a partir deste modelo, a definição do cargo admite-se ao conjunto de tarefas relacionadas ao desenvolvimento em um determinado posto de trabalho. Todavia pressupõem-se, segundo Fleury e Fleury (2004, p. 72), que:

nessa época, a função crítica da empresa industrial era a produção, e dos operários se demandava habilidade e algum conhecimento para executar as operações; os chefes, supervisores, na maioria das vezes antigos operários, esperava-se o exercício do poder disciplinar, visando conseguir dos operários a máxima produtividade.

Para tanto, diante das constantes inovações, na década de 30, iniciaram-se nas empresas programas mais elaborados e estruturados de treinamento para supervisores, dentre estes, um dos mais conhecidos tornou-se o programa *Training Within Industry (TWI)*, o qual inspirava quatro cursos básicos: ensino correto de uma tarefa; relações humanas no ambiente de trabalho; métodos de trabalho e criação de projetos de treinamento.

No Brasil, somente na década de 50 foi implantado o programa de TWI. Para Fleury e Fleury (2004, p. 73):

nessa época, começou-se a demandar das pessoas, em cargos de chefia, habilidades de relacionamento interpessoal, visando melhorar o clima no ambiente de trabalho. Tratava-se, entretanto, do desenvolvimento de habilidades e não de competências sociais, que agregassem valor á organização.

O conceito de competência começou a adquirir novos significados, a partir, de estudos realizados por David C. McClelland, no início da década de 1970. Nesse período o estudioso participava de um processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado americano, na oportunidade comunicou o início da aplicação do conceito em competência em psicologia.

No ano de 1973, McClelland publicou um artigo chamado: “Testing for Competence Rather Than Intelligence”, este afirmava que os testes tradicionais de conhecimento e inteligência, utilizados em seleção não eram capazes de prever sucesso profissional e pessoal e ainda, que os mesmos favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de menor nível socioeconômico.

Segundo Resende (2003, p. 14), “[...] os resultados dessa pesquisa indicaram claramente diferenças de habilidades, aptidões e atitudes entre os melhores embaixadores e os medíocres [...]”. Contudo, perante identificação dessas características pessoais concluíam-se a diferença diante dos resultados.

- Enfatizar um novo conceito de competência;
- Confirmar suas suposições para analisar e avaliar as competências;
- “Propor novos métodos e critérios de seleção e avaliação de pessoal” (RESENDE, 2003, p. 14).

Na década de 90, o conceito de competência alinhado ao modelo para a gestão de pessoas ganhou forte destaque. Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 78), “essa tendência tem sido observada não só em empresas de países desenvolvidos, americanos e europeus, mas

também em empresas brasileiras [...]”. Para tanto, na última pesquisa (Delfi- RH 2010) os autores Fleury e Fleury (apud FISCHER, 2004, p. 79) consideram que:

[...] o maior desafio para as empresas, segundo os profissionais pesquisados, é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho, às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais. Entre os princípios que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos, a gestão por competência recebeu destaque especial, embora com a ressalva de esse modelo ter sido realmente incorporado por apenas 50% das empresas pesquisadas.

Como se vê, as sociedades têm evoluído, não só em aspectos de tecnologia e ciência, mas também em aspectos culturais e sociais.

Analisando o processo de seleção de pessoal, essa preocupação com acertar o prognóstico do desempenho é muito importante para as empresas, responsáveis pelas áreas/setores de trabalho e profissionais, “porque evita as consequências negativas de custo, produtividade, clima de trabalho, por exemplo, da maior rotatividade de pessoal, de interrupção de atividades e frustrações causadas por falhas de seleção” (RESENDE, 2003, p. 14).

Pensando dessa forma, o fenômeno da inovação revela-se uma oportunidade introduzida nos processos organizacionais já existentes, garantindo a vantagem competitiva da empresa. Contudo, “[...] nas empresas de sucesso, que, em sua maioria, apresentam um forte componente humano: ou um grupo de pessoas engajou-se no processo coletivo da organização, ou um líder conseguiu obter a adesão de seus liderados” (GRAMIGNA, 2007, p. 10).

Certamente, para as empresas que almejam alcançar o sucesso profissional, acredita-se no investimento de formas especiais na captação e retenção de seus talentos, ou seja, um modelo efetivo de gestão de pessoas voltadas aos interesses da organização em ênfase aos interesses individuais. Em sugestão de Gramigna (2007, p. 43), “todo líder é um gestor de pessoas”.

A orientação à nova era de gestão de pessoas descreve-se em um modelo que descentraliza as funções da organização, deixando para trás fortes ilhas de poder e pouca influência em decisões estratégicas.

Nos Quadros a seguir, demonstram-se as práticas desfavoráveis diante a gestão de pessoas e disponibilizam-se as tendências em três funções descritas como básicas. Assim, no

Quadro 1 descrevem-se as práticas desfavoráveis diante a gestão de pessoas e as tendências diante da função de provimento.

FUNÇÃO: PROVIMENTO ÁREA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL	
Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos	Tendências
<p>Recrutamento de talentos sistematicamente realizado no mercado.</p> <p>Seleção realizada pela área de Recursos Humanos, sem a participação dos detentores de cargos vagos.</p> <p>Processo fechado, em que os candidatos raramente recebem feedback objetivo sobre suas performances.</p> <p>Avaliação do candidato tendo como base a descrição de cargos (foco no conhecimento e habilidades).</p>	<p>Aproveitamento dos talentos existentes na empresa (programas de sucessão e seleção interna).</p> <p>Participação do gerente detentor do cargo no processo seletivo (partilhamento de responsabilidades na escolha).</p> <p>Abertura dos processos seletivos, por meio do retorno sobre o desempenho dos candidatos (entrevista de feedback pós-seleção).</p> <p>Avaliação do candidato tendo como base o perfil de competências exigido para o cargo (conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos).</p>

Quadro 1 - Práticas desfavoráveis da gestão de pessoas e as tendências na função de provimento

Fonte: Gramigna (2002, p. 7)

Logo, o Quadro 2 demonstram-se as práticas desfavoráveis diante a gestão de pessoas e as tendências diante da função de capacitação.

FUNÇÃO: CAPACITAÇÃO**ÁREA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO****Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos**

Oferta de listas de cursos e seminários, resultantes de levantamento de necessidades de treinamento.

Processo de levantamento de necessidades de treinamento com base na decisão unilateral e na soma de desejos dos gerentes.

Programas de treinamento elaborados pela área de Recursos Humanos, sem a participação da área-cliente.

Eventos extensivos a todos os colaboradores de determinado cargo ou função (planejamento para todos os gerentes, relacionamento interpessoal para todas as equipes, atendimento para todas as secretárias).

(continuação)

Decisão quanto a quem irá participar dos treinamentos, sob a responsabilidade do chefe imediato ou da área de Recursos Humanos.

Ausência de critérios objetivos para encaminhamento de profissionais aos eventos oferecidos no mercado: cursos, seminários, palestras, congressos e similares.

Os colaboradores interpretam sua indicação para treinamentos externos como instrumento de prêmio ou castigo. Acreditam que os mais próximos ao gerente imediato têm maiores chances de ser indicados e os que contrariam o interesse do chefe são “castigados” e nunca participam.

Ausência de instrumentos que permitam informar aos treinandos o seu estágio de competências (o que a empresa deseja *versus* como cada um é visto naquele momento pela organização).

(continuação)

Difusão da cultura paternalista, na qual os colaboradores vêem a empresa como “responsável pelo seu desenvolvimento”, com tendência a se acomodar quando este investimento não é efetivado.

Tendências

Incremento dos projetos de identificação de talentos, favorecendo o rastreamento e registro de colaboradores em potencial e a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências.

Oferta de programas de treinamento e desenvolvimento a partir da consulta em diversas bases de informações (avaliação de desempenho, resultados de avaliação de potencial, observação no posto de trabalho, redes de feedback, entre outros).

Participação e influência da área-cliente na definição de seus programas de treinamento e desenvolvimento.

Programas de treinamento e desenvolvimento por competências ou habilidades, em que participam aqueles que realmente necessitam ampliar seus domínios, para apresentar melhores resultados no trabalho.

Critérios mais objetivos no encaminhamento de profissionais para eventos abertos.

Incremento do treinamento a distância.

Estímulo e apoio da empresa, àqueles profissionais que buscam o autodesenvolvimento.

Estratégias que favorecem a gestão do conhecimento e a formação de grupos de aprendizagem.

Momento de transição da cultura paternalista para a participativa, em que empresa e empregado são responsáveis pelo desenvolvimento profissional – era da empregabilidade.

Quadro 2 - Práticas desfavoráveis da gestão de pessoas e as tendências na função de capacitação

Fonte: Gramigna (2002, p. 8)

Para o Quadro 3, mostram-se as práticas desfavoráveis diante a gestão de pessoas e as tendências diante da função de avaliação.

FUNÇÃO: AVALIAÇÃO	
ÁREA: GESTÃO DO DESEMPENHO	
Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos	Tendências
<p>Conteúdo da avaliação de desempenho definido pela área de Recursos Humanos, contendo indicadores subjetivos.</p> <p>Ausência de avaliação de empenho e resultados.</p>	<p>Indicadores de medição do desempenho definidos em parceria com as diversas áreas da empresa.</p> <p>Indicadores de desempenho que contemplam o esforço pessoal e os resultados alcançados pelo avaliado.</p>
<p>Avaliação do desempenho unilateral (chefia avalia colaborador) sem que seja dada a oportunidade de reflexão e discussão entre o avaliador e o avaliado.</p> <p>Possibilidades de ocorrer tendência central na avaliação (escolha de indicadores de desempenho na média).</p> <p>Avaliação realizada uma vez por ano, com finalidade de servir como informação para promoções.</p> <p>Avaliação como ferramenta de promoções e aumentos salariais.</p>	<p>Participação das redes de interface na avaliação do desempenho.</p> <p>Menor probabilidade de ocorrer a tendência central na avaliação do desempenho.</p> <p>Avaliação realizada através da formação de redes, sempre que ocorrer um projeto ou empreendimento significativo na área.</p> <p>Avaliação como ferramenta de gestão das competências dos colaboradores e sinalização para intervenções de treinamento e desenvolvimento.</p>

Quadro 3 - Práticas desfavoráveis da gestão de pessoas e as tendências na função de avaliação
Fonte: Gramigna (2002, p. 8)

No Quadro 4 a seguir, descrevem-se as práticas desfavoráveis diante a gestão de pessoas e as tendências diante da função de remuneração.

FUNÇÃO: REMUNERAÇÃO**ÁREA: CARGOS E SALÁRIOS – CARREIRA**

Informações sobre remuneração fornecidas por Beverly Zimpeck – Consultor em Recursos Humanos

Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos
Tendências

Estruturas de organização fortemente hierarquizadas.

Estruturas de organização achatadas; forte redução da hierarquia com a eliminação de cargos de gerência média e supervisão.

Carreiras apenas verticais; em alguns casos, oferta de oportunidades laterais por meio de curvas de maturidade.

Carreiras verticais e, principalmente, laterais, por meio da avaliação de Competências.

Gestão do desempenho individual.

Gestão do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que trabalha.

Cultura do controle, fundamentada no relacionamento hierárquico.

Controle do envolvimento, com ênfase no trabalho de equipe, independência para escolher o “empowerment”.

Remuneração por desempenho apenas individual.

Remuneração pelo desempenho da equipe, da unidade e da organização.

Uso do processo de remuneração orientado essencialmente para disciplinar relações salariais.

Uso da remuneração como estratégia de comunicação e mudança de comportamentos.

(continuação)

Proliferação de títulos de cargos para caracterizar sua avaliação ou para justificar salários mais elevados.

Redução natural do número de títulos já que o cargo deixa de ser o fulcro do processo.

Foco no cargo, por meio de avaliações baseadas em fatores comuns.

Foco na pessoa, através de avaliação e remuneração por competências.

Uso de descrições de cargos delimitadoras das responsabilidades individuais.

Uso das competências requeridas pelo papel do indivíduo na equipe e na organização.

Busca da equidade interna.

Uso de abordagens variadas e mutáveis, em função de características de processos, conjuntura, mercado etc.

Desintegração com as outras funções de Recursos Humanos.

Integração das atividades de Recursos Humanos, principalmente Remuneração e Treinamento & Desenvolvimento.

Definição da atividade de Remuneração como ferramenta essencialmente de controle.

Definição da atividade de Remuneração como ferramenta estratégica e de consulta.

Tentativa tímida de relacionar a política de remuneração aos objetivos da organização.

Vinculação da política de remuneração à estratégia da organização e às suas competências essenciais¹.

(continuação)

Uso apenas de salário fixo.	Uso do salário variável como oportunidade de auferir maiores ganhos, ao mesmo tempo em que solidariamente com os destinos das organizações.
Resistência ao uso da remuneração por desempenho.	Uso do salário variável para recompensar o desempenho da equipe, unidade e organização.
Uso de escalas salariais com elevado número de níveis e faixas ou amplitudes estreitas.	Uso de Bandas Amplas, com número mínimo de níveis e faixas ou amplitudes elevadas.

Quadro 4 - Práticas desfavoráveis da gestão de pessoas e as tendências na função de remuneração

Fonte: Gramigna (2002, p. 9-10)

Da análise destes quadros pode-se identificar uma visão voltada para o mercado, para o cliente e das máquinas para as pessoas. Estas passam a ser consideradas como elemento estratégico dentro das organizações. Esse novo paradigma considera uma visão diferente no mundo do trabalho.

Portanto, segundo o autor Knapik (2011, p. 160), “a gestão do conhecimento e de competências tem ocupado um campo estratégico nas organizações a fim de garantir uma vantagem competitiva no mercado”.

Dessa forma, “a área de gestão de pessoas precisa estar preparada para os novos modelos de gestão e preocupar-se com as competências essenciais (core competencies) da organização” (KNAPIK, 2011, p. 160).

2.1.1 Competências e talentos como centro de resultados

A integração das mais diversas funções no segmento de recursos humanos, agregada por um processo de gestão efetivo, torna-se a base fundamental na conquista de resultados para uma organização.

Dessa forma, considera-se importante viabilizar o conjunto de aspectos organizacionais que contribuem na gestão e estratégica das pessoas dentro de certo ambiente. Pensando assim, o autor Knapik (2011, p.16) argumenta que:

as organizações são formadas por talentos humanos que, assim como as empresas, têm objetivos que vão além da busca por uma remuneração condizente com sua função. Empresa e indivíduo precisam estabelecer uma relação de “ganha-ganha”, uma parceria que renda frutos e crescimento tanto para a empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócios, quanto para o indivíduo, trazendo satisfação de necessidades, como desenvolvimento profissional, aumento do poder aquisitivo, oportunidades de enfrentar desafio etc.

A gestão de pessoas depara-se em um momento inusitado em nossa história. Para Gramigna (2007, p. 13), os profissionais e gestores que se militam somente “[...] em recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação do desempenho, carreira e remuneração precisam reconhecer a necessidade de mudança e buscar caminhos que ajudem a resgatar os espaços perdidos pela área de RH ao longo do tempo”.

Perante o acentuado perfil profissional desejado em uma organização, as mesmas encontram-se diante de “um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas”. (GRAMIGNA, 2007, p. 14).

A tarefa dos profissionais da área de gestão de pessoas determina-se na amplitude do conhecimento avançado de toda a estrutura que a organização abrange. Nesse contexto, podem-se gerenciar os talentos presentes e proporcionar uma aliança de compromissos e responsabilidades entre a empresa e seus colaboradores. Para isso, “as pessoas se adaptam aos ambientes, exercem influências sobre eles ou os modificam, são os alicerces da organização e por isso têm um papel importante no clima e na cultura organizacional”. (KNAPIK, 2011, p. 17).

O comportamento humano nas organizações direciona-se diante de duas dimensões bastante distintas: através de variáveis pessoais e de variáveis da própria empresa.

Na Figura 1 a seguir, demonstram-se as variáveis que influenciam o comportamento do homem na organização em que faz parte.



Figura 1 – As variáveis que influenciam o comportamento humano nas organizações

Fonte: Knapik (2011, p. 17)

A fim de garantir bons resultados diante do mercado a ser explorado, as organizações preocupam-se em atingir altos níveis de eficiência e eficácia. Para tanto, a eficiência torna-se um obstáculo através do trabalho desenvolvido e dos procedimentos usados, com o intuito de, atingir o grande objetivo final.

Na Figura 2 abaixo, mostra-se um esquema simples das possíveis diferenças e da importância de preservar dentro da empresa a eficiência e a eficácia.

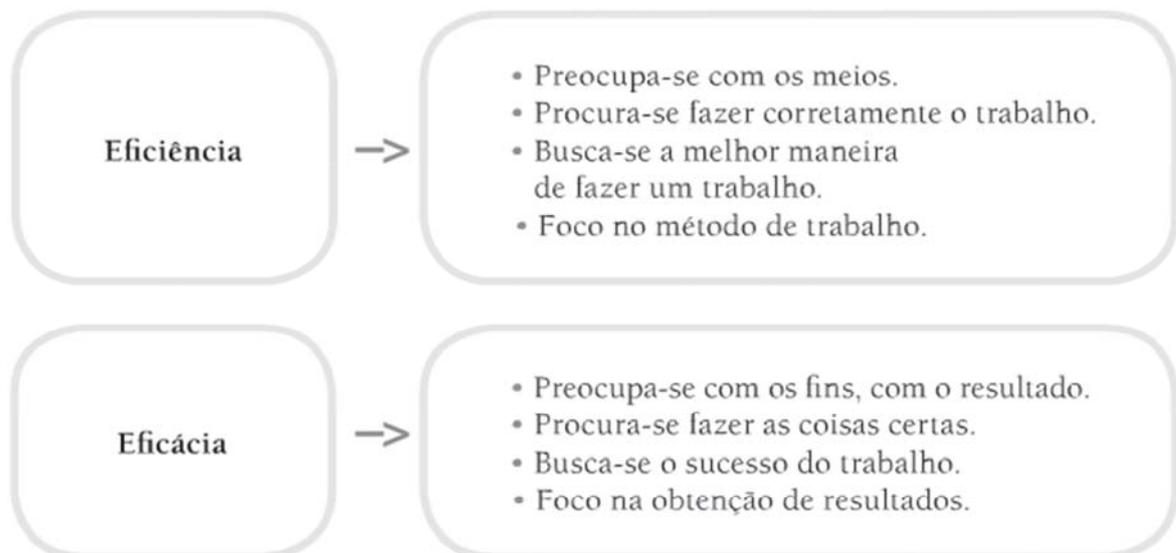


Figura 2 – Eficiência e eficácia organizacional

Fonte: Knapik (2011, p. 26).

De acordo com o contexto, o termo eficácia pode ser definido, segundo Resende (2003, p. 38) como o processo de “[...] atuar, desenvolver trabalhos ou atividades de forma objetiva e com sentido de resultado”.

Para tanto, a eficiência também contribui no desenvolvimento coerente das organizações. Na opinião de Resende (2003, p. 38) o termo corresponde a “[...] atuar, desenvolver trabalhos ou atividades preocupando-se mais com a correção, ordem e aparência, com o respeito às normas e procedimentos, do que propriamente com resultados práticos e úteis”.

Segundo Knapik (2011, p. 27), “[...] a empresa deve criar suas estratégias de ação, planejar seus passos, analisar o mercado e desenvolver seus processos de modo que sejam eficientes e eficazes para assegurar os resultados previstos”.

2.2 COMPETÊNCIA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os crescentes aumentos da competitividade nos negócios acabam repercutindo em setores da sociedade. Para tanto, os autores Fleury e Fleury (2004, p. 25), consideram que “[...] procurando desenhar o círculo virtuoso, em que as estratégias definem as competências e estas se refletem na escolha das estratégias, por meio do processo de aprendizagem, estas ideias são referenciadas teoricamente”.

2.2.1 Alinhamento conceitual de Competência

No mundo do trabalho, a palavra competência vem atribuindo novos significados, segundo Fleury e Fleury (2004, p. 26), “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”.

Na contribuição acirrada de novos métodos de conceitos, Rabaglio (2005, p. 2), considera que, “[...] ter competências significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis, com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário”.

O processo de competências assume diversos contextos distintos, para Fleury e Fleury (2004, p. 29), a “[...] competência é um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações”.

Na competitividade global da atualidade, o que conta são as competências essenciais empresariais e humanas. Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 29):

o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, rotineiro.

Na opinião de Fleury e Fleury (2004, p. 83), “assim, a operacionalização do conceito de competência encontra no conceito de complexidade do trabalho consistência a elaboração de um modelo de gestão de desenvolvimento [...]”.

Para tanto, segundo Resende (2003, p. 108):

talvez não se esteja percebendo suficientemente o fato de que as mudanças que provocam as necessidades de adquirir e desenvolver competências e habilidades- tanto por parte das organizações quanto das pessoas- ocorrem com grande velocidade, e que as reações a essas necessidades verificam-se com muita lentidão [...].

Assim, “cabe às empresas e escolas encontrar maneiras (desenvolver a competência) de fazerem adaptações e reciclagens nos seus currículos escolares e programas de treinamento, com mais objetividade e rapidez [...]”. (RESENDE, 2003, p. 108).

Em regra geral, não se admite que em mundo tão evoluído como o atual, as organizações fiquem tão defasadas da realidade e das constantes mudanças organizacionais.

Dessa forma, o autor Resende (2003, p. 31), define que conceito de competência aplica-se de acordo com uma “[...] característica ou um conjunto de características ou requisitos. Conhecimento ou uma só habilidade ou aptidão, por exemplo, indicados como uma condição capaz de produzir efeitos de resultados, de soluções de problemas, podem ser chamados de competência”.

Para tanto, segundo Gramigna (2007, p. 21), “o domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado”.

Assim, nos quadros a seguir, descrevem-se um rol de quase 100 indicadores de desempenho que, tornaram-se passíveis de observação direta e mensuração. Alguns desses exemplos apresentam-se de forma genérica e outros mais específicos.

No Quadro 5 considera-se as Competências genéricas para a área gerencial.

Competências Genéricas para a Área Gerencial	
1. Comunicação verbal e escrita	11. Sensatez
2. Capacidade para resolução de problemas	12. Criatividade
3. Planejamento e organização	13. Aceitação de riscos
4. Delegação	14. Decisão
5. Formação de equipes	15. Conhecimento técnico
6. Sensibilidade	16. Energia
7. Uso da autoridade com responsabilidade e bom senso	17. Amplitude de interesses
8. Tenacidade, persistência	18. Iniciativa
9. Habilidade negocial	19. Tolerância ao estresse
10. Capacidade de análise e síntese	20. Adaptabilidade
	21. Autonomia
	22. Ética

Quadro 5 – Competências genéricas para a área gerencial

Fonte: Gramigna apud Leboyer Claude Levy Leboyer - Gestión de las competencias (2002, p. 16)

No Quadro 6 abaixo, os indicadores de Competências gerenciais apresentam-se de forma simplificada.

Indicadores de Competências Gerenciais	
EXPERIÊNCIA ADQUIRIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Respeito aos objetivos organizacionais • Qualidade nos contatos internos • Qualidade nos contatos externos • Formação e valorização dos colaboradores • Expressão de liderança • Sentido de interesse comum pela empresa e pelo grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia/capacidade de correr riscos • Ambição • Valorização dos demais colaboradores • Valorização dos bens confiados • Estabilidade diante do estresse • Disponibilidade • Atitude aberta • Criatividade
QUALIDADES DE FUNDO	
<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade/carisma • Adaptabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitude decisiva • Honestidade/integridade • Cultura pessoal

Quadro 6 – Indicadores de competências gerenciais

Fonte: Gramigna apud Bouyegues (2002, p. 16)

Para o Quadro 7, conceituam-se outras competências definidas como base na mensuração de estratégias e competitividade empresarial.

Outras Competências	
INTELECTUAIS <ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica • Capacidade de análise e avaliação • Planejamento e organização 	ADAPTABILIDADE <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade • Facilidade para mudar de contextos
INTERPESSOAIS <ul style="list-style-type: none"> • Coordenação de equipes • Persuasão • Espírito de decisão • Sensibilidade interpessoal • Comunicação oral 	ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS <ul style="list-style-type: none"> • Energia e iniciativa • Desejo de triunfar • Sentido de negócios

Quadro 7 – Outras competências

Fonte: Gramigna apud Dulewicz (2002, p. 16)

O Quadro 8 seguinte, especifica-se em descrever de forma coerente as dezesseis competências referenciais básicas na contextualização de competências. Este se divide em duas partes para uma melhor compreensão do conteúdo.

As Dezesseis Competências Referenciais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser uma pessoa de muitos recursos: saber adaptar-se a mudanças e situações ambíguas; ser capaz de pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mediante pressão; liderar sistemas complexos de trabalho, adotar condutas flexíveis de resolução de problemas; capacidade de trabalhar eficazmente com os superiores em problemas complexos de gestão. 2. Fazer o que sabe: perseverar e se concentrar diante de obstáculos: assumir; saber o que é necessário seguindo adiante; ser capaz de trabalhar aprendendo com os demais. 3. Aprender depressa: dominar rapidamente novas técnicas. 4. Ter espírito de decisão: atuar com rapidez de forma aproximativa e com precisão. 5. Administrar equipes com eficácia: delegar eficazmente, ampliar oportunidades e demonstrar justiça ante seus feitos. 6. Criar um clima propício ao desenvolvimento: ampliar os desafios e as oportunidades para criar um clima que favoreça o desenvolvimento de sua equipe. 7. Saber lidar com colaboradores quando apresentam problemas: agir com decisão e equidade quando tratar colaboradores com problemas. 8. Estar orientado para o trabalho em equipe. 9. Formar uma equipe de talentos: contratar pessoas com potencial.

Quadro 8 – As dezesseis competências referenciais

Fonte: Gramigna apud McCauley (2002, p. 17)

Em continuidade, apresentam-se as demais competências referencias do bloco, com dimensões em foco nas competências individuais do colaborador para com a organização.

(continuação)

10. **Estabelecer boas relações na empresa:** saber como estabelecer boas relações no trabalho; negociar quando houver problemas; conseguir cooperação.
11. **Ter sensibilidade:** demonstrar interesse pelos colaboradores e sensibilidade ante as suas necessidades.
12. **Enfrentar os desafios com tranquilidade:** apresentar atitude firme; contrapor com base em dados; evitar censurar os outros pelos erros cometidos; ser capaz de sair de situações constrangedoras.
13. **Manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal:** estabelecer prioridades na vida profissional e pessoal de forma harmoniosa.
14. **Conhecer-se:** ter a idéia exata de seus pontos fracos e fortes e estar disposto a investir em si mesmo.
15. **Apresentar bom relacionamento:** manifestar-se afável e dar mostras de bom humor.
16. **Atuar com flexibilidade:** capacidade para adotar comportamentos que, a princípio, podem parecer opostos – exercer liderança e deixar-se liderar, opinar e aceitar opiniões dos demais etc.

Quadro 8 – As dezesseis competências referenciais

Fonte: Gramigna apud McCauley (2002, p. 17)

Na contextualização de competência considera-se a combinação de conhecimentos com comportamentos. “Conhecimento que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento. Comportamento que engloba habilidades, interesse, vontade”. (RESENDE, 2003, p. 32).

Em conclusão, na opinião de Resende (2003, p. 32), competência relaciona-se “[...] a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-las em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente [...]”.

2.2.2 Dimensões do modelo de gestão por Competência

Atualmente, no ambiente empresarial, o termo gestão por competências tornou-se bastante utilizado para designar um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processo metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. (GRAMIGNA, 2007, p. 43).

Para tanto, pode-se considerar que gestão por competência é um processo inovador, diante da globalização e seus aspectos voltados aos resultados organizacionais. Segundo Rabaglio (2005, p. 8), a “gestão por competência é a forma mais eficaz de gestão de pessoas. As competências da empresa definem como devem ser o comportamento desta no mercado, e esse comportamento aparece por meio de resultados conseguidos pelas pessoas”.

Contudo, voltando-se aos primórdios da história, encontra-se disponibilizadas as informações, segundo Fleury e Fleury (2004, p. 78), considerando-se que:

a década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando a prática organizacional o conceito de competência, com base do modelo para se gerenciarem pessoas.

Em justificativa as crescentes adaptações empresariais, as “competências são atributos pessoais que distinguem pessoas de altas performances de outras, num mesmo trabalho”. (RESENDE, 2003, p. 31).

Em qualquer tipo de negócio, de qualquer ramo, “as empresas voltadas para o desenvolvimento de competências assumem formas de organização e práticas para gestão de pessoas diferentes do modelo clássico taylorista-fordista”. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 71).

Na opinião de Romero, Costa-e-Silva e Kops (2013, p. 110) “o modelo de gestão por competência é um instrumento poderoso de gestão por permitir o alinhamento estratégico da gestão de pessoas com a estratégia da organização [...]”.

Segundo o autor Knapik (2011, p. 165):

o modelo de gestão por competências promove um direcionamento das práticas de recursos humanos para a atração, o desenvolvimento, a retenção e a recompensa das capacidades e entregas exigidas dos colaboradores, porque são as pessoas que desenvolvem as tecnologias e as fazem funcionar, que constroem relacionamentos, que transformam as metas em uma ação realizada com sucesso e, ainda, que desafiam e buscam novos desafios.

Em foco ao modelo de gestão por competências, os autores Romero, Costa-e-Silva e Kops (2013, p. 110) consideram que:

[...] o valor central desse modelo consiste, prioritariamente, na possibilidade de articular as competências organizacionais, grupais, individuais e gerenciais, agregando valor ao patrimônio da organização para manter sua vantagem competitiva, por meio da troca de competências entre os diferentes atores: organização e pessoas.

Na busca por resultados satisfatórios no quadro empresarial, o modelo com foco em competências permite agregar ferramentas capazes de estabelecer um perfil compatível a cada função/cargo. Assim,

[...] as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recurso (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 33).

Todavia, com as novas alternativas de economia e suas constantes modificações, o autor Rabaglio (2004, p. 8), pressupõe que “as competências só fazem sentido quando são disseminada de forma envolvente, conscientizando as pessoas dos benefícios de incorporarem um perfil de competências que agreguem valor a empresa e ao seu próprio perfil profissional”.

As pessoas, em um contexto global, representam no mundo do trabalho um modelo que, desde sua gênese, encontra-se em alta, associada ao conteúdo de riqueza das empresas e das nações. Isso tudo, perante o desempenho aperfeiçoado dos conhecimentos e habilidades individuais e de sua equipe.

O projeto de gestão por competências, segundo Gramigna (2007, p. 44), “[...] permite a definição e a identificação das competências da empresa e das pessoas, bem como detecta lacunas e direciona as ações de desenvolvimento”.

Nas últimas décadas os processos de globalização, modernização e diversificação da economia causaram efeitos sobre o fator de trabalho. “Assim, a sociedade do conhecimento traz um modelo de gestão focada em competências que são definidas pelo planejamento estratégico das organizações e têm o objetivo de manter a empresa em uma posição competitiva no mercado”. (KNAPIK, 2011, p. 165).

A fim de utilizar o modelo de competências, faz-se necessário viabilizar, revisar e investir no realinhamento de quatro indicadores fundamentais da organização:

1. Definição do negócio: espaço que a organização pretende ocupar em função das demandas ambientais. Assim, a principal função do negócio está em orientar o comportamento de todos os colaboradores e expressar seus valores.
2. Definição da missão institucional: Segundo Gramigna (2007, p. 18), “dá significado ao negócio, define a razão da existência da empresa, indica os rumos para a excelência, revela sua essência. Orienta na tomada de decisões, na definição de objetivos e na formulação de estratégias”.

Nesse aspecto, a missão responde as perguntas abaixo:

- Fazer o quê? (Qual é o nosso negócio?)
 - Para quem? (Quem é o nosso cliente?)
 - Onde? (Base, prioridade, segmentação)
 - Como? (Desafio, diferencial)
 - Com que finalidade? (Grupos de interesse)
3. Definição da visão de futuro: “visão de futuro ou visão estratégica é algo que pode ser pensado como um cenário ou como uma intuição, um sonho, uma vidência, acima dos objetivos específicos de uma empresa e que lhe serve de guia”. (GRAMIGNA, 2007, p. 18).
 4. Identificação dos valores organizacionais: defina-se por normas, princípios ou padrões sociais aceitos por um grupo, uma instituição ou uma sociedade.

O modelo de gestão por competência pode agregar para as organizações em termos de desenvolvimento dois grandes desafios:

- Organizar as competências individuais existentes as competências organizacionais e as estratégias de negócios expostas pela empresa;
- Demonstrar para as pessoas as competências que não apenas agregue valor à organização, mas que possam agregar valor ao próprio colaborador.

As empresas vinculadas ao processo do modelo de gestão por competências correspondem ao projeto pelo qual interage de modo participativo, de responsabilidade coletiva e institucional. Esse modelo revela resultados voltados à integração das diversas funções de recursos humanos.

Segundo Quinn (2003, p. 2), “no mundo social, os modelos costumam representar um conjunto de premissas a respeito de determinados fenômenos, ou uma maneira geral de concebê-los ou considerá-los. Proporcionam certa perspectiva sobre a realidade mais complexa [...]”.

Para a melhor compreensão da aplicação do modelo de gestão por competências, as organizações podem observar os seguintes passos:

1. Mapeamento e identificação dos perfis de competências (tarefa cabível a direção e as pessoas chave da empresa);
2. Análise da situação de cada colaborador em relação ao perfil traçado e desejado da empresa (etapa pela qual busca a formação de talentos internos, com ênfase na capacidade e potencial de cada colaborador);
3. Difusão de projetos estratégicos de realinhamento de perfis através de medidas de capacitação e desenvolvimento de possíveis competências;
4. Realinhamento dos planos de carreira e remuneração, de acordo ao novo modelo de competências.

A implantação do projeto de competências traz para as empresas vantagens evidenciada no dia-a-dia da organização, sejam elas perante o desenvolvimento das funções, além da captação dos resultados finais de crescimento e lucratividade empresarial.

Segundo Gramigna (2007, p. 4), “[...] cada gestor ou coordenador terá como responder a questões básicas na gestão de pessoas, com a certeza de que suas decisões serão baseadas em informações objetivas”. Entre as questões mais comuns, as principais são:

- Qual o potencial presente em cada colaborador da equipe?
- Com qual colaborador posso contar?
- Qual o colaborador/colaboradores que posso investir créditos para assumir funções de maior responsabilidade na empresa?

A fim de obter resultados do conhecimento do potencial dos colaboradores e formar uma equipe exemplar de talentos, o processo de seleção interna de competências evidencia-se diante da valorização das pessoas que contribuem no trabalho e no sucesso da organização.

As empresas que ousam em inovar e mudar seus conceitos difunde-se em mudar para transformar e para permanecer com sucesso.

A implantação dos projetos de competências auxiliam as organizações perante resultados como: crescente nível de satisfação dos colaboradores; clima organizacional mais positivo e humano; retenção de talentos internos; determinação de profissionais com potencial para futuras sucessões; desenvolvimento de práticas inovadoras dentro da empresa; redução de custos em projetos de capacitação e treinamento, além de obtenção de desempenhos e resultados mais visíveis e aperfeiçoados.

2.2.3 Competências de uma organização e as core competencies

As organizações e as pessoas demonstram-se diante de uma contínua troca de experiências. Neste contexto, “[...] as organizações desenvolvem as pessoas, não apenas para a empresa, mas para a sociedade, enquanto as pessoas desenvolvem suas capacidades, transferindo para a organização seu aprendizado”. (KNAPIK, 2011, p. 164).

As pessoas no contexto organizacional colocam em prática o patrimônio do seu conhecimento da empresa e assim, concretizam-se as competências equivalentes. Assim, definem-se

[...] as competências organizacionais como coletivas e associadas as atividades-meio e às atividades-fim. São os recursos FÍSICOS, FINANCEIROS, INTANGÍVEIS, ORGANIZACIONAIS e HUMANOS. Todas essas competências têm seu papel relevante na organização e são subdivididas em competências básicas, que são os pré-requisitos para a manutenção e realização das atividades, e em core competencies, que são as que fazem o diferencial da empresa [...] (KNAPIK apud PRAHALAD; HAMELL, 2011, p. 166).

Portanto, na Figura 3 a seguir demonstram-se as dimensões organizacionais.

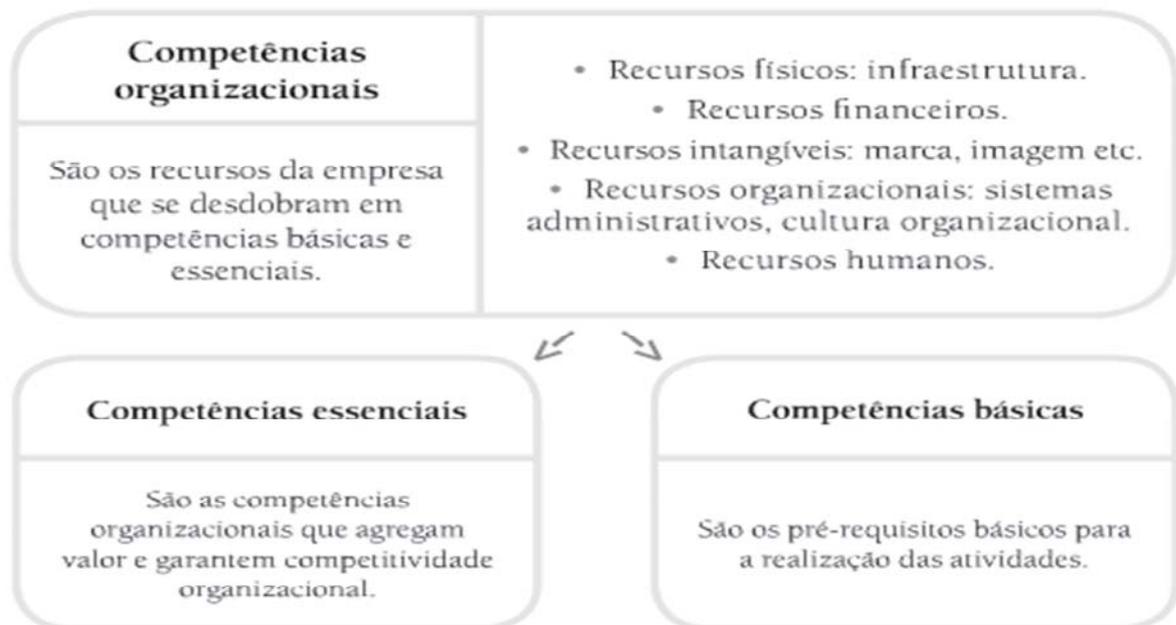


Figura 3 - Competências organizacionais
 Fonte: Knapik (2011, p. 167)

Em relação às core competencies, o autor Resende (2003, p. 153), observa que “tem sido mais frequente o emprego da expressão em inglês para referir-se às competências essenciais e de caráter mais estratégico, as competências de maior alcance ou abrangência que se supõe asseguram sucesso nos negócios e nas operações da empresa [...]”.

Ao definir as core competencies, pressupõem-se em tratar da “[...] capacidade de interagir e transformar recursos em produtos e serviços, garantindo uma vantagem competitiva”. (KNAPIK apud PRAHALAD; HAMELL, 2011, p. 166). Para tanto, as core competencies deliberam-se como recursos intangíveis, os quais obedecem a alguns critérios:

- Oferecem benefícios aos consumidores;
- São difíceis de serem imitados;
- Oferecem acesso a diferentes mercados.

Todavia, o autor Resende (2003, p. 154), considera que as competências essenciais são reconhecidas como “[...] competência para identificar mudanças rápidas no mercado ou competência de negociação com clientes de culturas (países) diferentes”.

Em análise as competências essenciais, estas “[...] podem ser alavancadas para fornecerem alternativas estratégicas de crescimento, como diversificação global, novas aplicações das tecnologias atuais e/ ou desenvolvimento de novas linhas de negócios que possam gerar vantagens competitivas”. (FLEURY; OLIVEIRA JR. (org), 2001, p. 177).

Para Resende (2003, p. 155), “as competências essenciais podem variar em quantidade conforme as características das empresas, mas terão sempre um número menor e são relativamente de mais fácil identificação [...]”.

Em relação as competências essenciais, ao autores Fleury e Fleury (2004, p. 57), consideram que estas:

[...] não estão estritamente relacionadas à tecnologia: elas podem estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver uma competência essencial em longo prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

A fim de direcionar o contexto de competências na organização, os autores Fleury e Oliveira JR. (org) identificam que “[...] as competências essenciais dinâmicas fornecem a base para o realinhamento contínuo do modelo social da empresa, das rotinas dinâmicas e da base

de conhecimento mediante a meta aprendizagem para construir e sustentar vantagens competitivas”.

Na tarefa de identificar os objetivos e estratégias da empresa, o autor Knapik (2011, p. 168) considera que:

[...] a área de gestão de pessoas tem um papel fundamental e deve estar preparada para identificar as estratégias competitivas que a organização adota e, assim, direcionar e adequar seus processos para a definição das competências que agreguem valor e façam a diferença na busca de seus resultados, bem como para manter uma vantagem competitiva no mercado.

De fato, considera-se que “as empresas também possuem competências que trabalham em prol dos objetivos organizacionais”. (KNAPIK, 2011, p. 165).

2.2.4 Competências individuais ou funcionais

As competências tornam-se visíveis a diversos ângulos de abrangência. Dessa forma, podem alavancar inúmeras dimensões relacionadas às competências individuais, profissionais, estratégicas e organizacionais. Contudo, diante das conceituadas performances as competências interagem no mundo empresarial.

Para tanto, cabe-se algumas perguntas mediante a incógnita de como manifestar tais competências dentro de um contexto organizacional. Sendo elas, direcionadas ao segmento e sendo tangíveis perante respectivas atividades funcionais? A mais cabível resposta a tal questão, indica-se quanto á necessidade de desdobramento das competências organizacionais, profissionais, do trabalho ou individuais em competências funcionais.

Portanto, para Knapik (2011, p. 169):

as competências individuais ou funcionais devem ser desmembradas das competências organizacionais, revelando uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes que orientam as equipes de trabalho para a realização eficaz de suas atribuições, sempre tendo como parâmetro o planejamento estratégico, o norte da empresa.

A fim de promover a interação organizacional, “a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançado pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas”. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 30).

Diante das extremidades dos conceitos, “os conhecimentos e o *know-how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência”. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 30).

Na adaptação ao procedimento do desenvolvimento de competências, os autores Fleury e Fleury (2004, p.30), consideram importantes as noções de “[...] saber agir, mobilizar recursos, interagir saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo”.

Logo, conforme a Figura 4 expõe-se a competência como fonte de valor para o indivíduo e a organização.

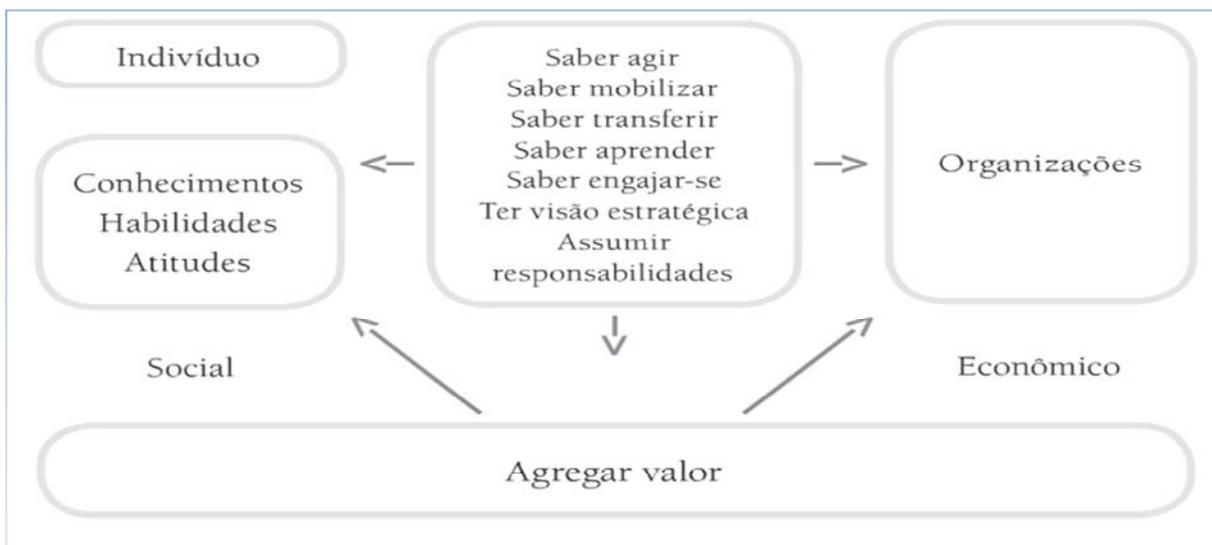


Figura 4 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e a organização

Fonte: Knapik (2011, p. 170)

O grande diferencial nos parâmetros das organizações descreve-se para uma nova dimensão perante as constantes mudanças sistemáticas do mercado atual, “[...] o profissional

que teve sua formação quando os valores do mercado eram apenas as competências técnicas, precisa se reformular rapidamente, antes que o mercado o exclua”. (RABAGLIO, 2005, p. 6).

O progresso ao desenvolvimento organizacional pressupõe na opinião de Fleury e Fleury (2004, p. 82), que:

na segunda metade dos anos 90, o conceito que dava sustentação aos modelos eram do CHA, ou seja, competência como somatório dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. Nos últimos anos, entretanto, tem crescido o número de empresas que ancoram o conceito de competência ao saber agir e o desenvolvimento de competências ao agregar valor á organização e ao indivíduo.

Nesse contexto, o profissional diante de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA-inputs), necessariamente, enfatiza-se ao aspecto de “entrega” (outputs). Portanto, a capacidade de “entregar-se a empresa”, revela a possibilidade de uma consequente avaliação, recompensa e plano de desenvolvimento.

Contudo, na Figura 5 abaixo apresenta-se o CHA de capacidades (inputs).

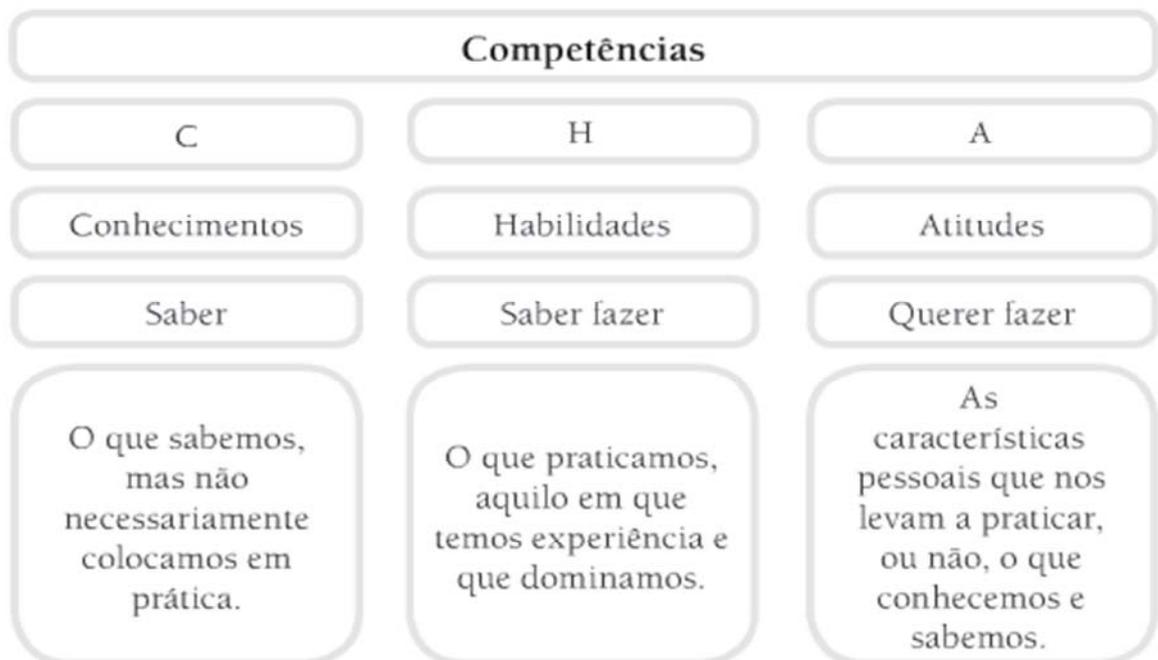


Figura 5 - CHA de capacidades (inputs)

Fonte: Knapik (2011, p. 172)

Logo, para a Figura 6 a seguir descreve-se o conceito de competências como um conjunto de capacidades (CHA) e entregas.

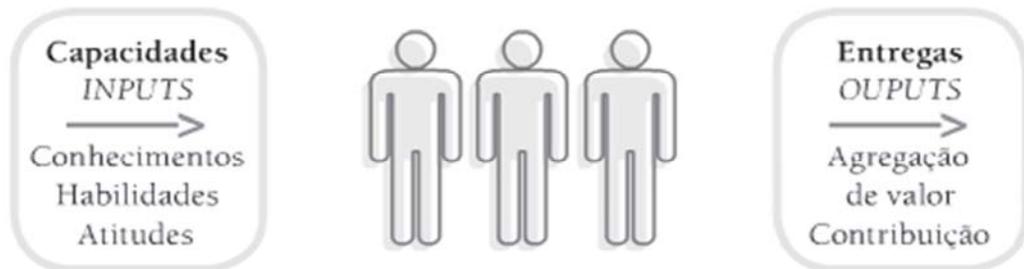


Figura 6 - Conceito de competências como um conjunto de capacidades (CHA) e entregas
 Fonte: Knapik (2011, p. 172)

Diante das constantes mudanças organizacionais e das atividades de serviços, “[...] tem feito surgir uma nova maneira de indicar resultado de competência: entrega. Este conceito refere-se não só à entrega de produtos ou objetivos materiais, mas também à qualidade, assistência técnica, assessoria, etc.[...]”. (RESENDE, 2003, p. 33).

Contudo, o autor Resende (2003, p.33) complementa que “[...] este termo associa a ideia de resultado com a de atendimento ou satisfação do cliente, tanto interno quanto externo”.

2.2.5 Desdobramento de Competências

No desenvolvimento das competências de uma organização, compromete-se em trabalhar com um grupo de quatro tipos de competências: diferenciais, essenciais, básicas e terceirizáveis:

- Diferenciais: conhecidas como estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. Segundo Gramigna (2007, p. 25), “[...] são constituídas por um conjunto de capacidades que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado”.

- Essenciais: são definidas e identificadas como as mais atrativas do negócio, geralmente, são percebidas através dos clientes.
- Básicas: indispensáveis para manter a organização funcionando, são percebidas dentro do ambiente interno e são responsáveis pelo clima de produtividade e prosperidade.
- Terceirizáveis: “as que não estão ligadas à atividade-fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado”. (GRAMIGNA, 2002, p. 18).

Contudo, na metodologia de desdobramento de competências, desenvolvida pela MRG, considera-se a importância quanto à metáfora da “árvore das competências”, citada por Dr. Herbert Kellner. Assim, “seus três componentes (raízes, tronco e copa), combinados, formam um todo. Quando cada parte recebe tratamento adequado, a árvore segue seu curso natural, cresce sadia e gera bons frutos ou flores”. (GRAMIGNA, 2002, p. 18).

O desenvolvimento das competências do ser humano compara-se segundo Gramigna (2007, p. 50), com o processo de crescimento de uma árvore, onde, “uma competência pode ser observada no dia-a-dia e no trabalho – e também pode ser desdobrada em três blocos de indicadores”. Assim descreve-se a Figura 7 abaixo.

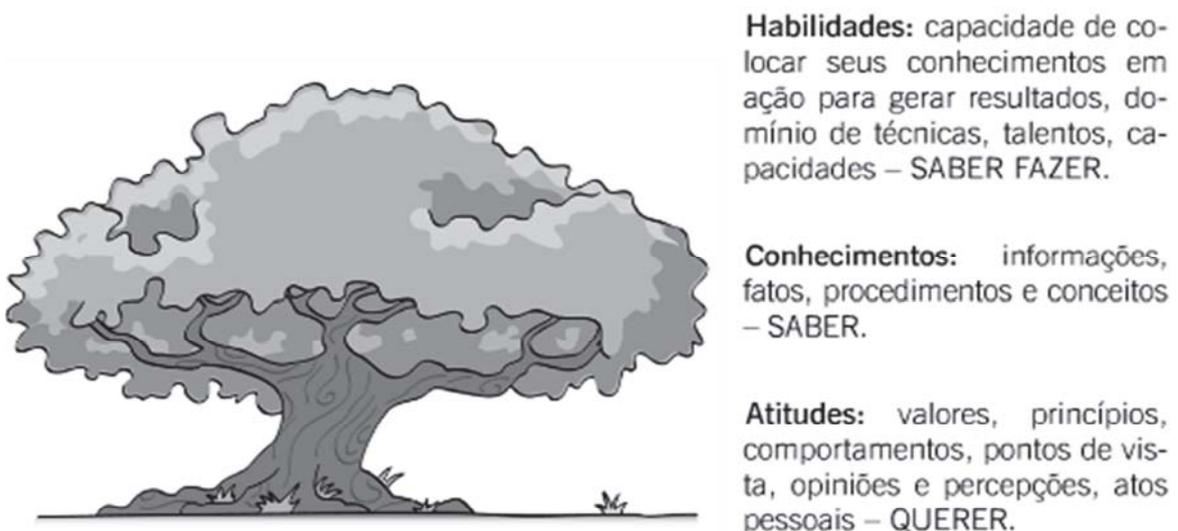
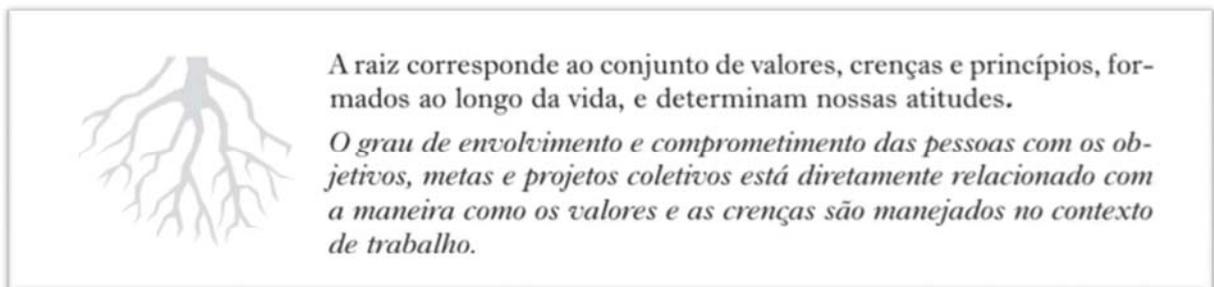


Figura 7 - Competências do dia-a-dia: metáfora da árvore
Fonte: Gramigna (2007, p. 50)

Na contextualização da metáfora da árvore das competências, cada componente especifica-se com uma determinada definição.

No Quadro 9 abaixo descreve-se a raiz como correspondente quanto às atitudes. A atitude representa o início de tudo e o principal componente da competência. A mesma está relacionada ao “querer ser e querer agir”.



Quadro 9 - A raiz corresponde às atitudes: metáfora da árvore das competências

Fonte: Gramigna (2002, p. 18)

Para tanto, o troco corresponde-se ao conhecimento e representa o segundo componente de uma competência. Segundo Gramigna (2002, p. 19), trata-se “[...] do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior este conhecimento, mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios de seu dia-a-dia”.

Em sequência, a copa (com seus frutos, flores e folhas) caracteriza-se quanto as habilidades. Para Gramigna (2002, p. 20), “agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos, é o que chamamos de habilidade”. Contudo, uma competência só consegue ser reconhecida quando disponibilizada, assim, para obter o reconhecimento, precisa demonstrar que sabe.

Na extensão das competências mapeadas, as mesmas permitem ser reconhecidas “[...] para que não sejam entendidas de forma distorcida. Uma alternativa é desdobra-las no CHA, conforme a metáfora de Gramigna, identificando-se os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, aos quais acrescentamos as entregas esperadas” (KNAPIK, 2011, p. 173).

Assim, na Figura 8, demonstra-se um exemplo de desdobramento de competências.

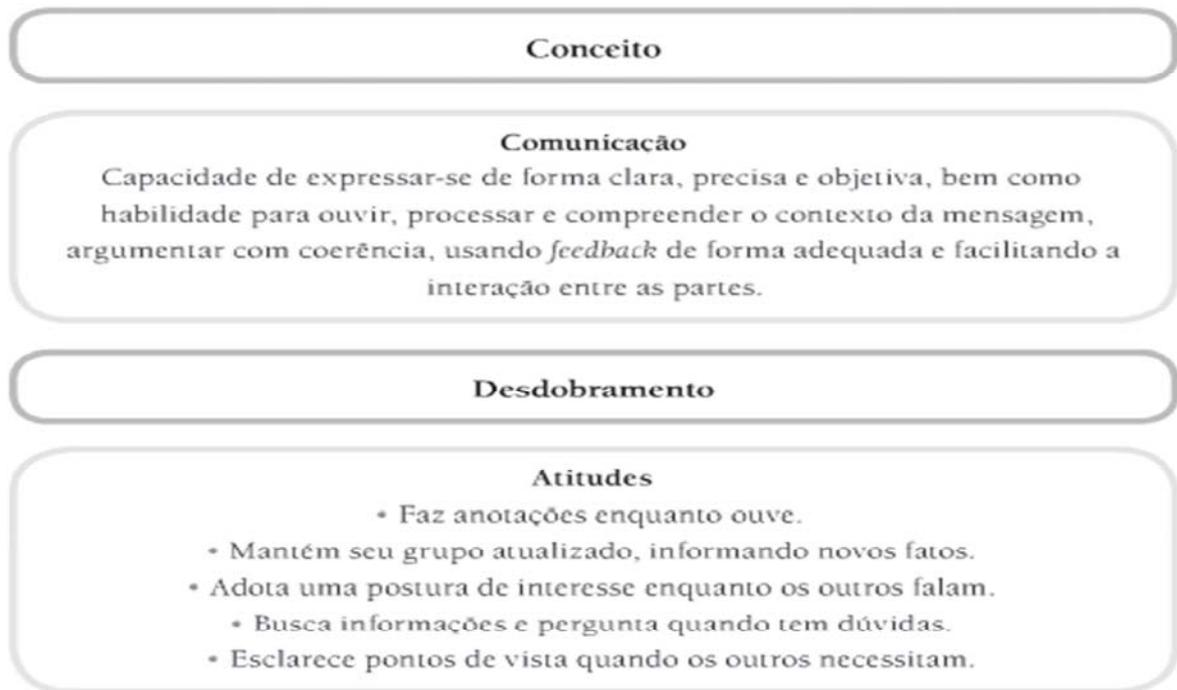


Figura 8 - Exemplo de desdobramento de competências

Fonte: Knapik (2011 p. 173)

(continuação)

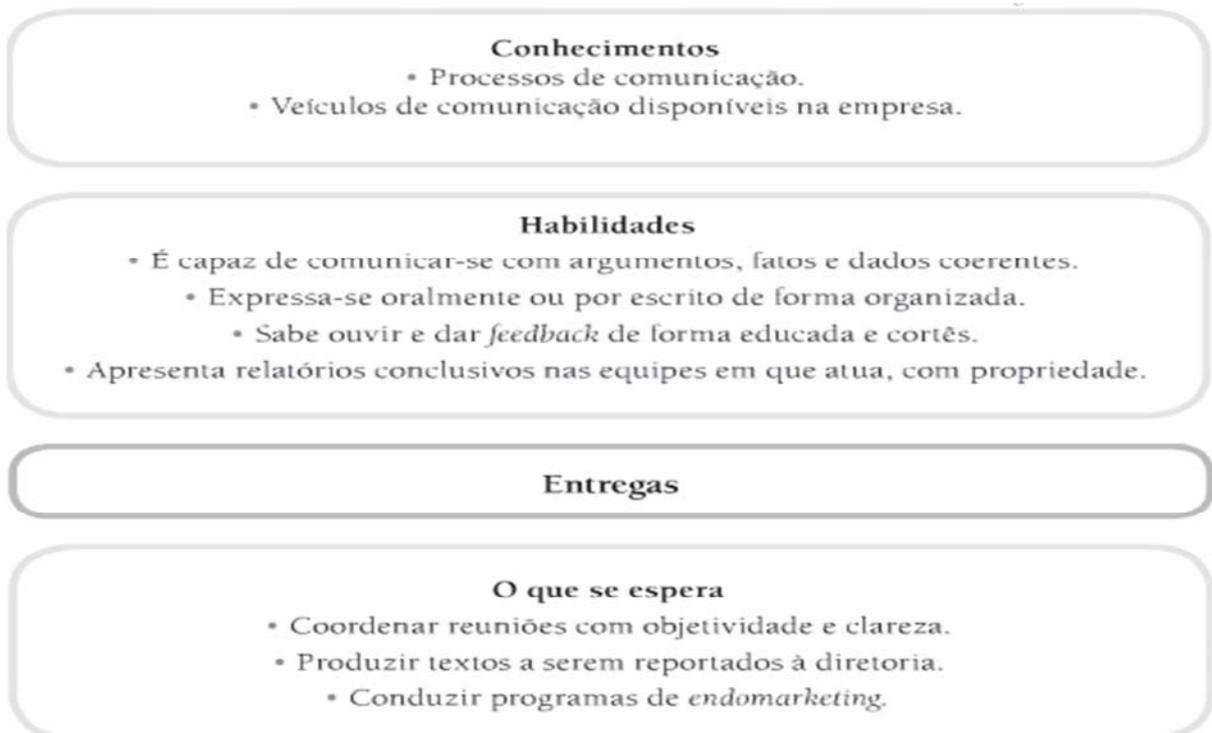


Figura 8 - Exemplo de desdobramento de competências

Fonte: Knapik (2011 p. 174)

Para o desdobramento de competências individuais ou funcionais, o autor Knapik (2011, p. 172), considera “[...] que as competências individuais, requisitadas pelo cargo, possam de fato ser compreendidas pelos empregados, é importante traduzi-las com objetividade e clareza, ou seja, descrevê-las sem margem para mal-entendidos”.

2.2.6 Visão estrutural do modelo de gestão por Competência

Na estruturação ao modelo de competências, depara-se com algumas premissas que devem ser difundidas no contexto da cultura geral, nas atitudes e no comportamento organizacional.

Para tanto, as principais premissas ao modelo de competências são as seguintes:

1. Conscientização por parte da organização que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
2. “Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências”. (GRAMIGNA, 2007, p. 25).
3. Reconhecimento de que as pessoas que ocupam funções gerenciais são consideradas responsáveis pela oferta de oportunidades que auxiliam no desempenho e na aquisição de novas e conceituadas competências.
4. Percepção ativa de que sempre existirá uma determinada demanda para o desenvolvimento de novas competências, o que representa hoje a forma essencial para a boa execução de um trabalho onde poderá agregar futuramente novas exigências e paradigmas.

2.3 METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A ação de proceder com o mapeamento/identificação de competências busca-se na organização o resultado efetivo do perfil de competências, podendo assumir um processo em um setor econômico, em uma função ou até mesmo em uma determinada área ocupacional da empresa.

Nesse sentido, “o mapeamento de competências de uma empresa é a primeira etapa do processo de implantação da gestão por competências”. (KNAPIK, 2011, p. 174).

Contudo, devido as constantes variações dos sistemas produtivos e das próprias organizações, geralmente, o mapeamento de competências aplica-se ou em função ou em área ocupacional. Segundo Rabaglio (2005, p. 16), “a definição ou o conceito de cada competência é diferente para cada pessoa, para cada cargo, para cada segmento organizacional. A definição é personalizada”.

Na busca por um mapeamento coerente que possa auxiliar no diagnóstico de competências relevantes para a organização, os autores Fleury e Fleury (2004, p. 32) explicam que:

[...] a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências a formar um círculo que se retroalimenta.

Para que o processo ocorra de forma eficaz em uma organização que ainda não trabalha com foco em competências, segundo Rabaglio (2005, p. 17), considera-se que:

é importante que as competências de cada processo seletivo sejam definidas e consensadas pelo departamento de Recursos Humanos em conjunto com seus gestores requisitantes; afinal, todo o gestor é um gestor de pessoas e administra uma parte dos Recursos Humanos da organização.

Para agregar continuidade ao desdobramento das competências necessárias para determinado cargo em questão, a participação da empresa “é decisiva para o desenvolvimento do projeto. Além disso, inclui discussões sobre o negócio, missão, visão, diretrizes e políticas da organização, bem como define o perfil de competências da empresa e das pessoas”. (GRAMIGNA, 2007, p. 44).

A fim de estar relacionadas às mais diversas técnicas de mapeamento, “o projeto permite a definição e a identificação das competências da empresa e das pessoas, bem como detecta lacunas e direciona as ações de desenvolvimento”. (GRAMIGNA, 2007, p. 44).

Entretanto, para realizar o mapeamento, o mesmo deve seguir e compreender os seguintes passos:

- Descrever todas as atividades cotidianas e eventuais executadas diante ao cargo desempenhado.
- Identificar os possíveis desafios, ameaças e oportunidades relevantes à função em exercício.
- Analisar e descrever o grupo de competências necessárias para realizar o trabalho do cargo em estudo.
- Mapear a matriz de competências.

Segundo Knapik (2011, p. 175), “é importante não exagerar no número de competências preceituadas em cada cargo, para não exigir demais dos indivíduos. Elas devem agregar valor e ser a mola propulsora para atingir as metas empresariais, e não gerar estresse”.

Na seleção por competências, descrevem-se todas as características técnicas e comportamentais que o profissional precisa apresentar para realizar com êxito todas as suas atribuições.

Segundo o autor Rabaglio (2005, p. 7), torna-se possível elaborar “[...] um mapeamento de competências para cada cargo da organização e fornecer ferramentas específicas para identificação desse perfil de competências no repertório comportamental dos candidatos, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais”.

Entretanto, existem diferentes métodos de mapeamento de competências, no presente estudo destaca-se uma metodologia de competências baseadas em um chamado inventário de comportamentos (KNAPIK apud LEME, 2005), inspirado em Rabaglio (2001, p. 175). Para tanto, refere-se a um método definido como simples e de fácil compreensão, o qual contribuirá com os objetivos deste estudo.

Contudo, para identificar as competências necessita-se ultrapassar o limite que é dado pelas formas antigas de captação dos saberes. Para o autor Knapik (2011, p. 174), “esse modelo de gestão é o resultado de um estudo planejado, inspirado em uma visão de futuro, que deve ser bem descrito para evitar subjetividade”.

Dessa forma, “as competências não são impostas, são construídas pelos próprios colaboradores com base em indicadores, o que reduz dificuldades oriundas da subjetividade que pode acontecer no processo de mapeamento”. (KNAPIK, 2011, p. 175).

Em continuidade, para o autor Knapik (2011, p. 175), “as competências mapeadas devem estar alinhadas e orientadas ao MVVE da empresa- missão, visão, valores e estratégias”.

Assim, na Figura 9 abaixo, considera-se uma matriz de competências da organização.



Figura 9 – Matriz de competências da organização

Fonte: Knapik (2011, p. 176)

Para esta metodologia, procura-se desenvolver um método acessível a todos os portes de empresa (independentemente do número de colaboradores), pois compreendem um baixo investimento e pode ser utilizada em todos os níveis da organização. Esse método do inventário comportamental de mapeamento de competências conduz uma lista de indicadores de competências as quais traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para a organização alinhado ao contexto do MVVE empresarial.

Segundo Knapik (2011, p. 176), “no dia a dia, o que podemos observar nas pessoas são indicadores que traduzem uma competência. Esse inventário vai identifica-los e servirá para a construção do perfil de competências da organização como um todo e de cada função”.

Na prática, o modelo de mapeamento por competências apresenta-se uma das fases iniciais de um programa de gestão por competências. Para o autor Knapik (2011, p. 176), “[...] o foco está na identificação das competências que contribuirão para afirmar vantagens competitivas da empresa, sem considerar os cargos ou funções da organização. Consiste na elaboração do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências [...]”.

Neste contexto, consideram-se cinco etapas as quais evidenciam a aplicação do inventário comportamental:

- Eleição de uma amostra de rede de relacionamento (nesta etapa são definidos os colaboradores que constituirão a amostragem de identificação dos indicadores de competências na organização. Assim, “[...] o objetivo dessa amostragem é ter uma rede de relacionamentos entre as funções ou cargos da empresa” (Knapik, 2011, p. 177));
- Verificação dos supostos indicadores (para essa fase, segundo Knapik (2011, p. 177), “os colaboradores escolhidos para identificar os indicadores participam de uma atividade chamada Gosto/ Não gosto/O ideal seria. As respostas são individuais [...]”).

Para tanto, os colaboradores devem estar conscientizados da finalidade da atividade, a qual propõe os seguintes aspectos:

- ✓ Não existem limites para comportamentos a serem registrados;
- ✓ Cada colaborador possui apenas uma lista;
- ✓ Não se faz necessário a identificação do respondente nem de quem é o comportamento relatado;
- ✓ Devem ser descritos todos os comportamentos das pessoas com quem o colaborador se relaciona na empresa;
- ✓ Utilização por parte do colaborador de frases claras e curtas.

Para tanto, o Quadro 10 a seguir demonstra a atividade Gosto/ Não gosto/O ideal seria.

<i>Gosto</i>	<i>Não gosto</i>	<i>O ideal seria</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas de forma rápida. • Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é cortês com os colegas de trabalho. • Não sabe ouvir os <i>feedbacks</i>. • Deixa o cliente sem retorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser objetivo ao expor suas ideias. • Compartilhar os resultados obtidos.

Quadro 10 – Atividade: Gosto/ Não gosto/O ideal seria

Fonte: Knapik (2011, p. 178)

- Consolidação dos indicadores (nesta etapa, todas as respectivas listagens foram respondidas pelos colaboradores. Na opinião de Knapik (2011, p. 178), no

momento que “[...] foram identificados os indicadores das competências com base nas respostas obtidas e então é necessário analisar e reescrever cada um dos comportamentos de cada coluna de modo padronizado, sempre no infinitivo e de forma afirmativa [...]”);

- Associação das competências com os indicadores considerados (Knapik (2011, p. 179), “munidos com a lista de indicadores, este é o momento de associar cada indicador a uma competência. Assim, estarão definidas as competências da organização construídas pelos colaboradores”).

Portanto, no Quadro 11 seguinte descreve-se a relação de indicadores e competências.

<i>Indicador do comportamento apurado</i>	<i>Competência associada</i>
Trazer soluções para os problemas do dia a dia.	Foco em resultados
Ser cortês com os colegas de trabalho.	Relacionamento interpessoal
Dar retorno ao cliente.	Foco no cliente
Aceitar <i>feedback</i> .	Relacionamento interpessoal
Ser objetivo ao expor suas ideias.	Comunicação

Quadro 11 – Indicadores e competências

Fonte: Knapik (2011, p. 179)

- Validação dos resultados (na etapa final do mapeamento das competências da organização, para o autor Knapik (2011, p. 179), “[...] é necessário validar as competências apuradas pela diretoria da empresa ou pela comissão responsável pela implantação da gestão por competências. É preciso relacionar os indicadores e as competências levantadas e verificar se atendem ao MVVE [...]”. Dessa forma, se necessário podem ser incluídas novas competências e indicadores não relacionados pelos colaboradores).

Na matriz de competências para cada função, de acordo com o modelo do Inventário Comportamental de mapeamento de competências,

[...] depois de estabelecidas as competências individuais e seus indicadores, é o momento de identificar as competências necessárias para o exercício de cada cargo ou função da empresa. Nesta fase, as competências levantadas são distribuídas de acordo com o grau de importância de cada uma delas para cada cargo (KNAPIK, 2011, p. 179).

Assim, “a análise das competências é feita com base em uma lista que contém todos os indicadores de competência apurados, apresentando uma escala de intensidade que vai de Não se aplica a Muito forte” (KNAPIK, 2011, p. 179). Essa lista é repassada para as chefias imediatas, que devem analisar a necessidade e a intensidade de cada indicador apresentado para o cargo em análise.

2.3.1 Implantação do modelo de Competências

De acordo com a contextualização organizacional, “a gestão por competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por uma sequência de passos”. (GRAMIGNA, 2002, p. 21).

Portanto, os 5 blocos de intervenção são os seguintes: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho.

2.3.1.1 Bloco 1: Sensibilização

Para que a implantação do modelo de gestão por competência alcance o sucesso almejado, “é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. A sensibilização desse público na busca do

comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial ao processo”. (GRAMIGNA, 2002, p. 22).

Nesse contexto, a sensibilização pressupõe-se de formas variadas e de constantes argumentações:

- Divulgação através de reuniões sobre a apresentação e discussão do modelo a fim de promover possíveis adaptações à cultura da organização.
- Realização de fóruns de debates e discussões sobre as falhas detectadas no modelo vigente desenvolvido pela empresa.
- Disponibilização aos gestores um seminário, o qual esclareça o conteúdo desenvolvido pelo modelo, bem como os objetivos, etapas, responsabilidades e os resultados esperados.
- Oferta de oportunidades de participação em aperfeiçoamento (palestras e cursos) em entidades externas as quais discutem o tema.
- Desenvolvimento e utilização de veículos internos de comunicação (jornais, revistas, boletins) para divulgar e esclarecer conteúdos publicados na mídia referente ao contexto do tema.
- Incentivo aos gestores para participar de discussões e debates sobre o assunto através da internet.
- “Envolvimento dos componentes do Mapa de Poder da empresa, como porta-vozes da área de Recursos Humanos (gestão de pessoas)”. (GRAMIGNA, 2002, p. 22).

A tarefa de sensibilização pressupõe-se a facilitar a venda da ideia à coordenação da empresa. Assim, o autor Gramigna (2002, p. 22), considera que “partindo-se do pressuposto de que o projeto mereceu a aprovação da diretoria e das pessoas-chave, passa-se à fase de preparação do terreno ou de coleta de dados”.

Neste momento, tornam-se inevitáveis algumas ações fundamentais:

- Alinhamento das diretrizes e missões setoriais conforme os paradigmas da missão da empresa.
- Certificação de que os postos de trabalho estão compatíveis com suas atividades descritas de maneira coerente e objetiva.
- Avaliação dos possíveis riscos do projeto na organização: viabilidade de custos, rentabilidade, insucessos, reações e fatores restritivos, os quais inibam os resultados almejados.
- Descrição de estratégias a fim de superar com os riscos.

- “Negociação das responsabilidades, participação direta e apoio da direção, clareando o papel da área de Recursos Humanos (gestão de pessoas), como facilitadora do processo”. (GRAMIGNA, 2002, p. 22).

Para tanto, o próximo passo caracteriza-se em definir de forma coesa o perfil adequado diante das competências evidenciadas.

2.3.1.2 Bloco 2: Definição de perfis

O próximo passo consiste em definir as competências essenciais e básicas no grupo de trabalho e, assim delinear os perfis. Para tanto, “o domínio de determinadas competências leva profissionais e organizações a fazerem a diferença no mercado”. (GRAMIGNA, 2007, p. 21).

Dessa forma, o Quadro 12 abaixo, implica-se nas estratégias de acordo com a definição de perfis.

Mapeamento e Definição de Perfis de Competências	Vantagens	Ponto de Insuficiência
1. Reuniões orientadas por consultoria externa, realizada com diretores e alguns gerentes, selecionados por serem formadores de opinião e exercerem influência nas diversas áreas da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetividade. • Racionalização de tempo. • Imparcialidade. • Enriquecimento das discussões por profissional com visão imparcial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os profissionais externos possuem poucas informações sobre a história social da empresa (jogos de poder, cultura etc). • Para minimizar este último fator, a empresa-cliente deve repassar o maior número possível de informações à consultoria externa.

(continuação)

<p>2. Reuniões orientadas por consultoria interna, com a presença de diretores e pessoas-chave.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da cultura empresarial. • Valorização do profissional interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se a empresa tem uma história de planos que não obtiveram sucesso, a consultoria interna pode sentir-se enfraquecida na condução do processo. • É necessário capacitar os consultores internos, instrumentalizando-os para a ação.
<p>3. Workshop e seminários, ministrados por consultoria externa ou interna, nos quais são focalizados a parte conceitual e metodológica bem como os aspectos relativos a comprometimento responsabilidades e papéis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização do público-alvo de forma mais intensa. • Possibilidade de colher impressões e feedback dos envolvidos no evento. • Participação das pessoas com idéias e sugestões de implantação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento financeiro maior do que nas estratégias anteriores, quando realizada por terceirizados.

Quadro 12 - Estratégias de acordo com a definição de perfis

Fonte: Gramigna (2002, p. 23)

Portanto, “definidos os perfis de competências, é necessário atribuir pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócios” (GRAMIGNA, 2007, p. 28).

Assim, o passo a seguir caracteriza-se pela definição da avaliação de potencial e a formação do banco de talentos organizacional.

2.3.1.3 Bloco 3: Avaliação de potencial e formação do banco de talentos

Neste bloco, define-se a metodologia de aplicação de entrevistas, seminários e diagnósticos de identificação de potencial humano, os quais resultam no BIT (Banco de Identificação de Talentos).

Para as empresas a identificação do banco de talentos tem registrado “[...] algumas dificuldades, causadas por atitudes e comportamentos pouco produtivos por parte das pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo”. (GRAMIGNA, 2007, p. 28).

Contudo, consideram-se de acordo com a implantação do banco de talentos os conhecidos pecados capitais, os quais desenvolvidos causam um significativo atraso no processo e na organização.

Assim, descrevem-se os principais pecados ditos como inerentes e comuns a qualquer inovação empresarial.

- Preguiça: “em quase todos os grupos existem profissionais que, por terem passado por experiências negativas naquele ou em outro contexto de trabalho, não acreditam que podem mudar o ambiente [...]”. (GRAMIGNA, 2007, p. 28).

Para a organização faz-se necessário assegurar o apoio da direção e buscar métodos de comprometimento e usar esses argumentos na convenção desses colaboradores incrédulos.

- Gula: neste contexto, a gula faz com que os gestores do projeto avancem em direção as etapas, acelerando assim, o processo. Todavia, neste caso, a empresa deve viabilizar a infraestrutura e o suporte aos projetos importantes, de modo a garantir a qualidade e o sucesso final.

Dessa forma, para Gramigna (2007, p. 29), “desde o primeiro momento de implantação do banco de identificação de talentos, é necessário deixar claras suas etapas, bem como agendar prazos adequados para cada meta, definir responsabilidades e evitar atropelos, para que os resultados não sejam prejudicados”.

- Avareza: tendência á economia excessiva. Este fato determina-se em direcionar os recursos financeiros, a centralização de informações, a falta de tempo para avaliar aspectos do projeto e a escolha de profissionais para validar as fases de implantação do projeto.

Assim, a avareza pode ser amenizada, “negociando recursos, estabelecendo cronogramas com agendas flexíveis, mantendo um profissional responsável pela disseminação de informações e coordenação do projeto, de forma a descentralizar o processo”. (GRAMIGNA, 2007, p. 29).

- Inveja: segundo Gramigna (2007, p. 29), “há pessoas que, por não conseguirem determinadas conquistas, agem como a raposa na famosa história das uvas: *já que não conseguem alcança-las, enxergam-nas verdes e azedas*. Esse é o comportamento dos invejosos”.

A fim de reagir com a inveja, as organizações direcionam-se as estratégias de divulgação dos resultados, além de investir em informações que agreguem valor para toda a empresa.

- Ira: para o autor Gramigna (2007, p. 29), este contexto pode ser definido:

quando as expectativas pessoais não são atendidas, alguns irados descontam nos outros suas frustrações. Se esperam alcançar algum ganho, ocupar mais espaço na empresa, brilhar sozinhos ou obter promoções e não conseguem seus intentos, tornam-se agressivos no trato, interferindo diretamente no clima e na credibilidade do banco de identificação de talentos.

Para tanto, as organizações desenvolvem-se em trabalhar de maneira preventiva, desvinculando os resultados de ganho individual que não estejam vinculados aos resultados organizacionais. As pessoas, neste contexto, caracterizam-se em ser atualizadas e informadas de todo o processo a ser desenvolvido.

- Luxúria: enfatizar nas atividades diárias que geram prazer e satisfação profissional, deixando de lado as tarefas que induz ao desprazer.

Neste pecado, o autor Gramigna (2007, p. 29), considera que as organizações, que ao lidar com a luxúria, devem estar “definindo papéis, negociando as responsabilidades, os resultados esperados e sensibilizando as pessoas para aceitar o desafio de enfrentar as tarefas mais enfadonhas”.

- Cobiça: existem pessoas que valorizam o que é do próximo e querem sempre o que está longe de seus alcances. Trabalhar com o banco de talentos, muitas vezes, desperta a cobiça.

Para trabalhar com o pecado da cobiça, as empresas podem compartilhar fontes de informações e reconhecer o desempenho de outras áreas dentro da organização. “Disseminar e descentralizar a base de dados e treinar gestores e líderes para seu uso minimiza a cobiça”. (GRAMIGNA, 2007, p. 30).

As dificuldades organizacionais mencionadas anteriormente através dos pecados, raramente surgem reunidas em um mesmo contexto. “por surgirem de forma pontual, podem ser administradas, de forma a tornar o ambiente favorável à valorização e retenção dos talentos”. (GRAMIGNA, 2007, p. 30).

2.3.1.4 Bloco 4: Capacitação

Neste bloco, o modelo de competências se estabelece diante do potencial ilimitado de desempenho humano. Para Resende (2003, p. 37), a capacidade dos indivíduos se diferenciam quanto à presença da qualificação, assim:

[...] capacidade difere de qualificação enquanto os requisitos que a compõem não advêm necessariamente de cursos, treinamentos ou experiência específicos, mas da reunião de atributos inatos (aptidões) ou desenvolvidos (inclusive qualificação) necessários para atender a determinadas exigências em determinadas atividades.

Dessa forma, a Figura 10 abaixo, representa-se de acordo com os dados obtidos na base de informações permitem a distribuição das pessoas em quatro grupos distintos.

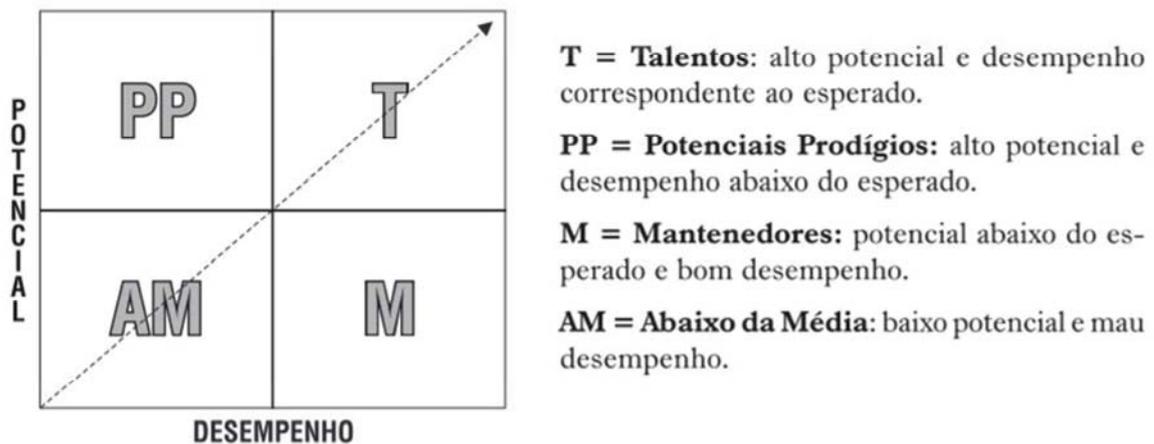


Figura 10 – Distribuição de quatro grupos de pessoas conforme a base de dados
 Fonte: Gramigna (2002, p. 28)

Todavia, considera-se que para cada grupo de pessoas, as suas consequentes intervenções variam e apresentam distintos objetivos:

- **AM (abaixo da média):** o caso de as pessoas apresentarem baixo desempenho não se considera a impossibilidade de aproveitamento em outra área ou setor empresarial. Busca-se constantemente estudar cada profissional a fim de verificar a real situação em questão.
- **M (mantenedores):** as organizações precisam demasiadamente de pessoas mantenedoras, as quais desempenham suas atividades com foco em dedicação. Segundo Gramigna (2007, p. 32), “para esse grupo, é necessário elaborar programas de desenvolvimento que favoreçam a ampliação e o domínio de competências e um acompanhamento de resultados mais de perto. Aconselhamento, *feedback* e estímulos são bem-vindos nesse grupo”.

- FT (futuros talentos): para esse grupo, em especial, são possuidores de alto potencial e necessitam de um diagnóstico que revele os motivos pelos quais seu desempenho organizacional é abaixo do esperado.

Neste caso, para Gramigna (2007, p. 32):

de posse do diagnóstico, o consultor interno e o gerente imediato definem de que forma tratar cada caso: aconselhamento, oferta de ações de desenvolvimento, negociação de metas de melhoria do desempenho, seguidas de acompanhamento direto, outras estratégias que envolvam os profissionais em seu processo de desenvolvimento e que valorizem seu potencial.

- T (talentos): a grande ordem no sucesso organizacional representa-se pela valorização de seus talentos. Para Gramigna (2007, p. 32), “este grupo precisa ser cuidado com muita atenção, pois nele podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade”.

Todavia, diante das organizações torna-se imprescindível a presença de um programa específico de desenvolvimento para o grupo de talentos, com o intuito de retê-los e aperfeiçoá-los na empresa.

2.3.1.5 Bloco 5: A gestão do desempenho

Este bloco considera-se o fechamento do ciclo do programa de competências. Após os processos de mapear e definir perfis, verificar desempenho, montar o banco de identificação de talentos e capacitar, verifica-se o momento em que os resultados podem ser avaliados.

Assim, na Figura 11 demonstra-se os blocos correspondentes ao processo de gestão por competências.

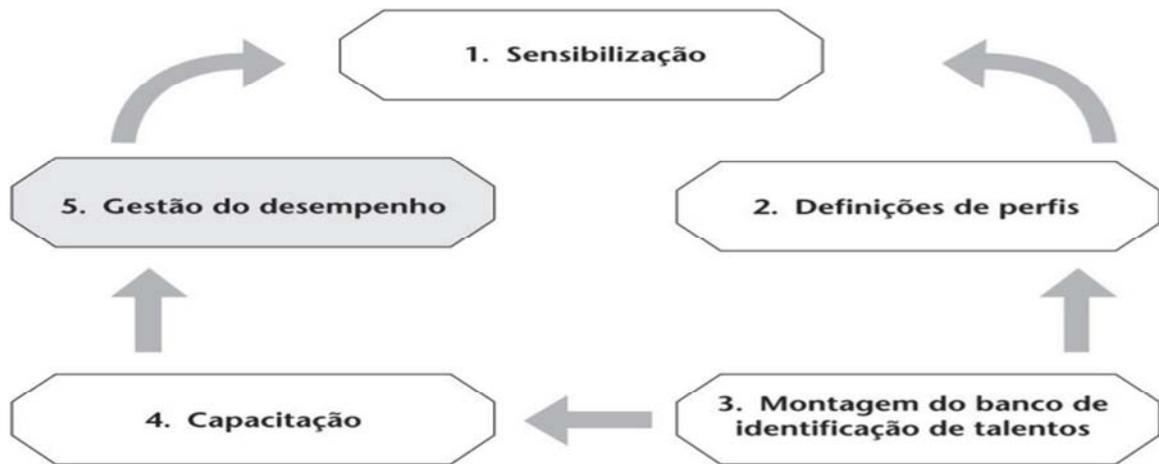


Figura 11 – Blocos de intervenção ao processo de gestão por competências
 Fonte: Gramigna (2007, p. 33)

No contexto da gestão por desempenho, Gramigna (2007, p. 33) considera que “é por meio da avaliação das performances individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe, obtendo uma nova base de informações”.

A definição do processo da gestão por desempenho delimita-se diante da mensuração de resultados. Para tanto, o autor Gramigna (2007, p. 33) propões que “a verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano de trabalho. As unidades de medida devem conter indicadores que facilitem a verificação”.

Portanto, na Figura 12 seguinte, visualiza-se a estrutura do modelo de competências.

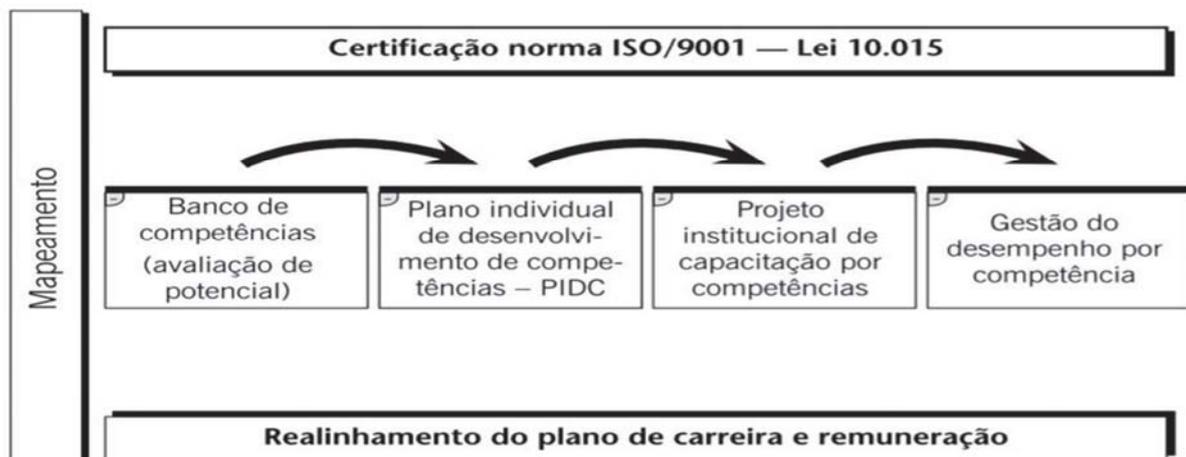


Figura 12 – Estrutura do modelo de competências
 Fonte: Gramigna (2007, p. 42)

2.4 PERFIL DE COMPETÊNCIA: O PERFIL IDEAL

As tendências metodológicas capazes de identificar as competências constituem-se perante um processo de análise qualitativa detalhada do conteúdo do estudo. Para tanto, desenvolvem-se com o propósito de estabelecer e viabilizar os conhecimentos, habilidades e as atitudes que o colaborador utiliza para desempenhar gradativamente sua função contratual.

Na responsabilidade do gerenciamento de pessoas, as influências integram-se aos diversos componentes de conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo Rabaglio (2005, p. 19):

para que uma seleção seja bem-feita, em primeiro lugar, é imprescindível que conheçamos o perfil do colaborador que devera ocupar aquele cargo. Esse perfil deve contemplar todos os tipos de informações relevantes tanto para a seleção quanto para que o candidato conheça as condições da vaga.

Na gestão por competências, “as competências da empresa definem como deve ser o comportamento desta no mercado, e esse comportamento aparece por meio de resultados conseguidos pelas pessoas”. (RABAGLIO, 2005, p. 8).

No contexto de mapear adequadamente o perfil de competências passo a passo, considera-se obedecer aos seguintes critérios:

- 1º Passo: Estabelecer parceria com a área requisitante (orientar o profissional que o processo seletivo é um trabalho conjunto e de responsabilidade compartilhada);
- 2º Passo: Identificar os indicadores de competências do cargo (buscar informações sobre o cargo);
- 3º Passo: Diagnosticar de cada indicador as competências necessárias para a eficácia do profissional no cargo (conhecimento, habilidades e atitudes diante de cada indicador, considerando a existência de competências técnicas e comportamentais);
- 4º Passo: Criar grupos de Competências Similares (estes grupos têm por intuito organizar as competências e assim criar as ferramentas necessárias para a seleção por competências, ou seja, a Entrevista Comportamental e os Jogos com Foco em Competências);
- 5º Passo: Definição de cada Competência ou de cada Grupo de Competências;

6º Passo: Compartilhar junto ao profissional as definições dos grupos de competências, absorvendo suas contribuições e sua participação no contexto de avaliação;

7º Passo: A base para o perfil de competências está completa. Esse alicerce contribuirá para a construção das ferramentas e do Mapeamento de Competências de maneira objetiva, partindo das informações reais do cargo.

Diante dos passos citados acima, considera-se possível definir quais as ferramentas a serem utilizadas, a fim de, observar a presença ou a ausência dessas competências, isto é, permitirá encontrar a pessoa certa para o cargo certo.

Dentro do contexto do perfil de Competências, destaca-se o perfil da vaga (salário; benefícios; local de trabalho; horários; folgas; funções trabalhistas; responsabilidades; motivos da abertura da vaga de trabalho; valores pessoais e culturais e outros); o perfil pessoal e profissional (experiência profissional específica; conhecimentos; exigências legais) e o perfil de competências/PC.

Na opinião do autor Rabaglio (2005, p. 22), “Perfil de Competências é o conjunto de competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e competências comportamentais (atitudes) imprescindíveis para o sucesso do cargo. O mapeamento do PC compreende Competências Técnicas e Comportamentais”.

Para tanto, “é importante lembrar que, além de ser a base para o processo seletivo, o Mapeamento do Perfil de Competências pode ser usado também para Treinamento, Promoção, Gestão de Desempenho e Sistemas de Remuneração” (RABAGLIO, 2005, p. 26).

A fim de, obter o perfil ideal para a vaga, sugere-se a confecção de um formulário para auxiliar a organização das informações e dados a serem coletados. Com isso, evita-se o esquecimento de alguma informação ou dado importante. Um exemplo desse formulário chama-se LIC- Levantamento de Informações do Cargo.

Na etapa de avaliação do perfil de competências, os métodos tradicionais baseados em entrevistas com perguntas abertas desenvolvidas através da intuição do selecionador, não garante a contratação certa para o perfil da vaga.

Para Rabaglio (2005, p. 31) “[...] uma vantagem essencial da Seleção por Competências é o fato de não se basear na intuição para a escolha do candidato, mas sim em fatos concretos e mensuráveis (como o comportamento) e numa metodologia consistente, testada e comprovada pelo mercado empresarial”. Esse método possui como ferramentas de avaliação:

- A Entrevista Comportamental com foco em Competências
- Jogos com foco em Competências

Contudo, ambas as ferramentas consideram-se aptas em avaliar o comportamento do candidato mediante suas atitudes. A seleção da ferramenta ideal poderá surgir diante da análise cuidadosa do Perfil de Competências, o qual permitira identificar a utilização de uma ou ambas as ferramentas.

Segundo Rabaglio (2005, p. 32), “[...] para tanto, deveremos ter em mente a seguinte pergunta: Esta Competência pode ser mais bem avaliada em entrevista, em dinâmica ou com ambas as ferramentas?”.

A técnica da entrevista comportamental descreve-se para qualquer tipo de cargo, do nível operacional ao executivo. Assim, “a entrevista comportamental é construída de forma estratégica, com o objetivo de investigar o comportamento passado do candidato numa situação similar ao da competência desejada”. (RABAGLIO, 2005, p. 34).

Nas técnicas da entrevista comportamental considera-se:

- A investigação do comportamento do candidato em situações passadas;
- O planejamento com base no perfil de competências;
- O desenvolvimento da entrevista de forma personalizada;
- A entrevista do tipo estruturada e situacional, ou seja, específica para cada tipo de processo seletivo;
- A utilização de perguntas específicas de forma aberta, com verbos de ação no passado;
- A criação de perguntas com intuito de obter as respostas que tenham coerência: Contexto, Ação e Resultado.

Contudo, pressupõem-se diante da entrevista comportamental a premissa que o comportamento passado prediz com o comportamento futuro do candidato. Dessa forma, descrevem-se as etapas da entrevista comportamental com foco em competências da seguinte maneira:

a) Preparação da entrevista

- Análise do Currículo
- Local para o atendimento do candidato
- Horário
- Recursos (curriculum, formulário da entrevista preparado com as perguntas de acordo com o PC, ferramenta de mensuração de competências e relógio).

b) Durante a entrevista

- Início (criação de um ambiente agradável, com noções básicas sobre a empresa e a vaga em destaque- nesse momento delimitam-se as condições da vaga a fim de verificar o real interesse do candidato, assim, evita-se perder tempo entrevistado um candidato que não possui interesse na vaga em aberto);
- Informações pessoais, familiares, sociais e profissionais;
- Informações baseadas no Perfil de Competências (PC);
- Encerramento (nesse momento proporciona-se uma oportunidade do candidato acrescentar informações que considere importante e faz-se um parecer das próximas fases e a duração aproximada do processo completo. Contudo, nesta fase compromete-se em informar a cada candidato, o retorno a sua participação no processo seletivo).

Quanto ao gerenciamento do tempo uma entrevista comportamental, o autor Rabaglio (2005, p. 73), considera a média de duração da seguinte maneira: “introdução da entrevista e quebra-gelo- até 7 min.- investigação do Perfil de Competências- 30 a 40 min.- informações pessoais, sociais e profissionais- até 10 min.- encerramento- até 3 min., em um total de até 60 min.”.

No que tange a mensuração da entrevista, devem-se observar cuidadosamente os seguintes aspectos:

- Compatibilidade entre o que está sendo narrado e o perfil de competências.
- O perfil e o estilo do candidato correspondem à cultura da empresa.
- “se as competências que obtiveram baixo desempenho (no caso as competências técnicas) seriam passíveis de treinamento e, nesse caso, quanto tempo seria necessário e se isso seria viável para a vaga em questão”. (RABAGLIO, 2005, p. 74).
- Se as expectativas do candidato contribuem às expectativas da empresa.

Outra ferramenta muito utilizada na análise do perfil de competências descreve-se na técnica de jogos ou dinâmica de grupo. Para Rabaglio (2005, p. 80), “esta técnica tem por objetivo observar a presença ou a ausência das competências do PC no comportamento dos candidatos, para decidir qual dentre eles tem o perfil mais compatível com a vaga”.

Inicialmente, a técnica de jogos pressupõe-se quanto o tamanho do grupo, o qual pode variar entre 6 e 12 participantes. Em continuidade a duração dos jogos pode considerar o

período até quatro horas, isto é, um tempo maior do que este pode cansar os candidatos e os observadores, fazendo com que a atividade perca seu objetivo.

Segundo Rabaglio (2005, p. 84), “o papel do observador é apenas observar e registrar os comportamentos específicos dos candidatos na ferramenta de mensuração”[...].

Na elaboração das etapas do jogo ou dinâmica de grupo com foco em competências, consideram-se algumas premissas:

- “Deve-se tomar como base a atividade a ser desempenhada pelo cargo em questão”. (RABAGLIO, 2005, p. 86).
- O comportamento do candidato é o foco em questão e não a sua personalidade.
- Todos os candidatos devem contribuir com o jogo, com iguais oportunidades.
- O jogo ou a dinâmica deve requerer que os participantes executem alguma ação.
- A atividade deve possuir objetivo e critérios específicos.

Na preparação da atividade, o autor Rabaglio (2005, p. 89), considera:

[...] que todos os candidatos e observadores estejam devidamente avisados quanto ao dia, horário e local das atividades. Prepare todo o material necessário para condução da dinâmica: lista de presença, crachás ou etiquetas com os nomes dos candidatos, matérias para as diversas atividades (levando em conta o número de participantes) e para apresentação da vaga e da empresa (se for o caso).

Na condução do jogo, torna-se imprescindível as seguintes etapas:

- a) Início (apresentação geral da empresa, da vaga e de seu papel nesta atividade, em seguida segue a coordenação do desenvolvimento da dinâmica de grupo).
- b) Entrando em campo (momento de criar um ambiente agradável e aplicar uma atividade lúdica que tenha movimentos físicos, a fim de extravasar emoções e ansiedades).
- c) Encerramento (conclusão das atividades, abertura para possíveis opiniões e comentários, neste momento comprometa-se com as informações das próximas fases e com o retorno sobre a participação de cada candidato no processo).
- d) Mensurando os resultados (mensuração dos dados coletados de comportamentos)

Na ferramenta de jogos com focos em competências, pode-se citar como exemplo o jogo chamado de Amnésia. (RABAGLIO, 2005, p. 99-100).

- Objetivo: aquecimento, integração, extravasamento.

- Competências a serem observadas: criatividade, relacionamento interpessoal, bom humor, foco no resultado, cooperação, foco no cliente.
- Material: etiquetas adesivas com nomes de pessoas famosas.
- Duração: aproximadamente 15 minutos.
- Instruções: grupo em círculo. O facilitador pede licença para colocar uma etiqueta nas costas de cada um e pede que ninguém fale o que está escrito na etiqueta. Em seguida, fica no meio do círculo e avisa ao grupo que vai contar até três para que o grupo faça um barulho de explosão. Após esse barulho diz ao grupo que houve uma explosão, que todos são sobreviventes e estão traumatizados, perderam a memória e terão que ajudar uns aos outros a descobrir quem são. A forma de ajuda será fazendo perguntas fechadas uns para os outros, cujas respostas só poderão ser sim, não e não sei. Caso algumas pessoas tenham dificuldade, o facilitador dá uma dica para cada um até que todos descubram sua personagem.

No contexto de um selecionar, a presença de um perfil detalhado das competências necessárias a determinado cargo, dispõe-se diante de uma ferramenta indispensável para o sucesso da melhor contratação.

Para Rabaglio (2005, p. 22), “[...] essa ferramenta detalhada dará origem ao planejamento do processo seletivo e a escolha e construção das ferramentas que serão utilizadas para encontrar a pessoa certa para o lugar certo, que é o objetivo prioritário de todo o selecionador”.

A fim de desenvolver o processo de identificação/mapeamento, torna-se imprescindível citar o uso das principais técnicas de pesquisa e seus procedimentos cabíveis:

- Análise de documentos (análise pela qual dispões de informações de conteúdos de âmbito perante a missão, a visão, objetivos organizacionais e estratégicos).
- Entrevista (análise semiestruturada com o grupo em evidencia, visando identificar as possíveis competências relevantes ao cargo e a empresa).
- Observação (técnica opcional na busca das competências relacionadas ao trabalho do colaborador na função/cargo e sua equipe em geral).
- Questionário (ferramenta mais usada para realizar o mapeamento de competências, diante de determinado contexto ou setor).
- Escala de avaliação (técnica imposta a uma escala correspondente aos respondentes pelo qual avalia o grau de importância das competências existentes).

2.5 MODELAGEM DO TRABALHO

O trabalho desenvolvido nas organizações não se realiza ao acaso. A forma como as organizações distribuem as funções aos colaboradores refletem-se na modelagem, na organização e no planejamento do trabalho. Para Chiavenato (2010, p. 198), “[...] os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Esse condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos”.

2.5.1 Conceito de cargo

Na organização cada departamento ou divisão associa-se a um conjunto de cargos. Portanto “as organizações podem ser concebidas como sistemas de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos”. (GIL, 2001, p. 172).

Para tanto, Chiavenato (2010, p. 199) considera como conceito de cargo:

[...] uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa- o ocupante- que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma.

Com tudo, “pode-se definir cargo como um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional”. (GIL, 2001, p. 172).

A posição dos cargos no organograma representam-se através de retângulos, cada qual com dois terminais de comunicação: o superior que define o cargo acima e também sua subordinação, e o inferior, que liga com os cargos abaixo e define seus subordinados.

Na Figura 13 abaixo, descreve-se o posicionamento do cargo no organograma.

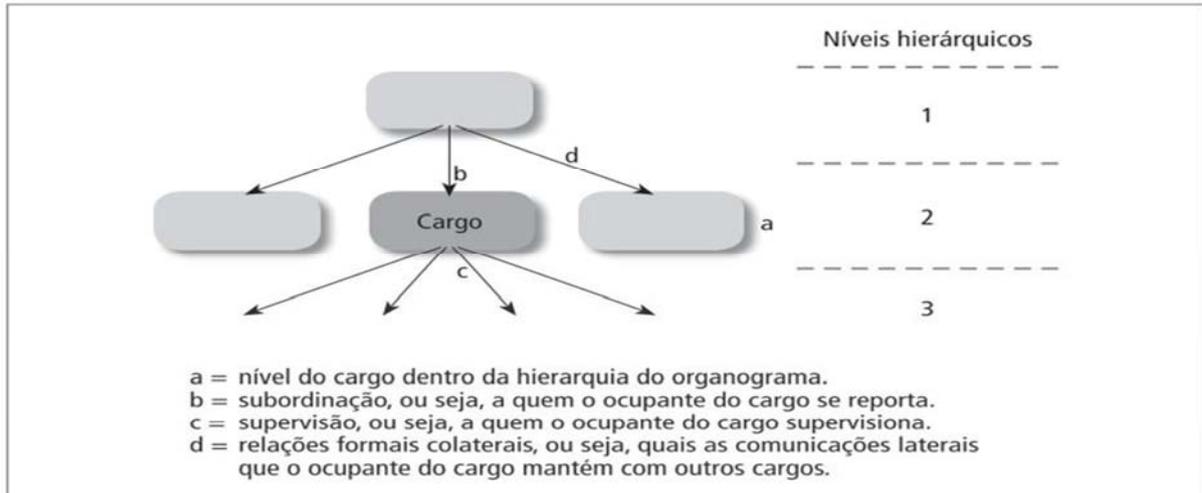


Figura 13 – Posicionamento de um cargo no organograma

Fonte: Chiavenato (2009, p. 69)

Assim, “[...] a posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão onde está localizado [...]”. (CHIAVENATO, 2010, p. 199).

O desenho de cargos também conhecido como *Job design*, caracteriza-se em envolver as especificações no contexto de cada cargo organizacional, além de seus métodos de desenvolvimento da função e suas relações com os demais cargos existentes na empresa.

Dessa forma, “[...] toda as atividades desenvolvidas pelas organizações para o alcance de seus objetivos gravitam em torno dos cargos [...]”. (GIL, 2001, p. 172).

Na compreensão do contexto de cargos, o autor Chiavenato (2010, p. 201) julga que:

cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informações, sistemas e tecnologia em diferentes graus de intensidade.

Para tanto, segundo Gil (2001, p. 172), o método que “[...] se torna importante em qualquer organização proceder-se ao desenho de seus cargos, ou seja, definir as tarefas a serem desempenhadas por seus ocupantes, suas responsabilidades, bem como seu relacionamento com a organização”.

Com tudo, Chiavenato (2010, p. 201), destaca que:

o desenho de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas:

1. O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deve desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).
2. Como as tarefas ou atribuições devem ser desempenhadas (quais são os métodos e processos de trabalho).
3. A quem o ocupante do cargo deve se reportar (responsabilidade), isto é, quem é o seu superior imediato.
4. Quem o ocupante do cargo deve supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados ou pessoas que dele dependem para trabalhar.

O desenho de cargos caracteriza-se pela especificação dos métodos de trabalho, do conteúdo e principalmente das relações com os demais cargos da organização. Neste contexto, considera-se a satisfação dos requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais do seu ocupante.

2.5.2 Modelos de desenho de cargos

O desempenho do desenho de cargos constitui-se desde a antiguidade. Ao longo do tempo muitas mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais e demográficas ocorreram na história da humanidade. Perante essas transformações tornou-se possível desenvolver três modelos de desenho de cargos: o clássico, o humanístico e o contingencial.

No modelo clássico ou tradicional o desenho de cargos estabelecia-se diante dos engenheiros da Administração Científica (Taylor, Gantt e Gilbreth), no início do século XX. Segundo Chiavenato (2010, p. 203), os mesmos faziam uso da “[...] racionalização do trabalho para projetar cargos, definir métodos padronizados e treinar as pessoas para obter a máxima eficiência possível. Além disso, ofereciam incentivos salariais (prêmios de produção) para assegurar a adesão aos métodos de trabalho [...]”.

Para Gil (2001, p. 172), “o modelo clássico de desenho de cargos, adotado pelos pioneiros da ciência administrativa, enfatizava as habilidades específicas para o desenvolvimento das tarefas [...]”.

Neste modelo, observa-se que a eficiência torna-se a principal preocupação organizacional. Assim, consideram-se os mais influentes aspectos desse modelo:

- A pessoa como apêndice da máquina
- A fragmentação do trabalho

- A ênfase na eficiência máxima
- A permanência e estabilidade em longo prazo do processo produtivo

O desenho clássico baseia-se dentro da abordagem do sistema fechado. Para tanto, esse modelo foi projetado, a fim de, reduzir custos, padronizar as atividades e apoiar a tecnologia da época (melhor rendimento).

Na realidade dos fatos, diante do desenho de cargos clássico admitam-se desvantagens e limitações evidentes no desenvolvimento organizacional:

- Surgimento de cargos simples e repetitivos
- Desmotivação trabalhista
- Trabalho solitário e isolado
- Monopólio de chefia
- Era das informações

A seguir apresenta-se o Quadro 13, explicativo contendo as vantagens esperadas e os resultados reais do modelo clássico do desenho do cargo.

Vantagens esperadas	Resultados reais
1) Os cargos são aprendidos prontamente, requerendo pouco treinamento.	1) Economias no custo de treinamento não chegam a ocorrer por causa da elevada rotação de pessoal.
2) Os cargos são ocupados por pessoas não habilitadas, prontamente disponíveis e com salários baixos.	2) Altos índices de absenteísmo requerem trabalhadores extras como base de apoio. Isto eleva os custos laborais.
3) Devido às poucas habilidades de treinamento, os trabalhadores são intercambiáveis.	3) Devido ao trabalho em linha de montagem e a sua natureza insatisfatória, precisa-se pagar altos salários para que as pessoas aceitem os cargos.
4) Devido à mecanização, os trabalhadores não ficam fisicamente cansados.	4) Problemas de qualidade ocorrem devido à falta de compromisso dos trabalhadores.
5) A padronização facilita o controle de qualidade e a probabilidade de erros é minimizada.	5) A rotatividade do pessoal eleva os custos de recrutamento e seleção.
6) A mecanização torna a produção previsível.	6) Problemas de supervisão aumentam a distância entre o trabalho e a administração.
7) A administração controla os trabalhadores e os supervisiona por meio da observação.	

Quadro 13 - As vantagens esperadas e os resultados reais do modelo clássico do desenho do cargo

Fonte: Chiavenato apud SCANTAN, B. K. Principles of management and organizational behavior. Nova York: John Wiley (2009, p. 28)

Na década de 1930, o modelo humanístico, também conhecido como de relações humanas ganhou destaque diante da experiência de Hawthorne. Segundo Chiavenato (2010, p. 206):

[...] o movimento humanista foi uma reação pendular ao mecanicismo da administração tradicional da época e tentou substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais, a organização formal pela organização informal, a chefia pela liderança, o incentivo salarial pelas recompensas sociais e simbólicas, o comportamento individual pelo comportamento em grupo e o organograma pelo sociograma [...].

Segundo Gil (2001, p. 173) “[...] o modelo humanista de desempenho de cargos considera as necessidades psicológicas do ocupante, que deixa de ser visto apenas como máquina, enfatiza a importância da interação entre as pessoas e considera certa possibilidade de crescimento individual [...]”.

No Quadro 14, descrevem-se a relação de algumas diferenças entre o Modelo Clássico e Modelo Humanístico de desenho de cargos.

Modelo Clássico	Modelo Humanista
Ênfase na tarefa e na tecnologia.	Ênfase na pessoa e no grupo social.
Conceito de <i>homo economicus</i> .	Conceito de <i>homo social</i> .
Recompensas salariais e materiais.	Recompensas sociais e simbólicas.
Maior eficiência graças ao método de trabalho.	Maior eficiência graças à satisfação das pessoas.
Preocupação com o conteúdo do cargo.	Preocupação com o contexto do cargo.
Gerente no comando.	Gerente na liderança.
Ordens e imposições.	Comunicações e informação.
Obediência cega e estrita.	Participação da pessoa nas decisões.

Quadro 14 - Algumas diferenças entre o modelo clássico e o modelo humanista

Fonte: Chiavenato (2009, p. 32)

O modelo contingencial, segundo Chiavenato (2010, p. 206), “[...] representa a abordagem mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura da organização [...]” Para tanto, estas variáveis assumem características diferentes, proporcionando assim, um resultado relativo, contingente e principalmente não fixo e não padronizado.

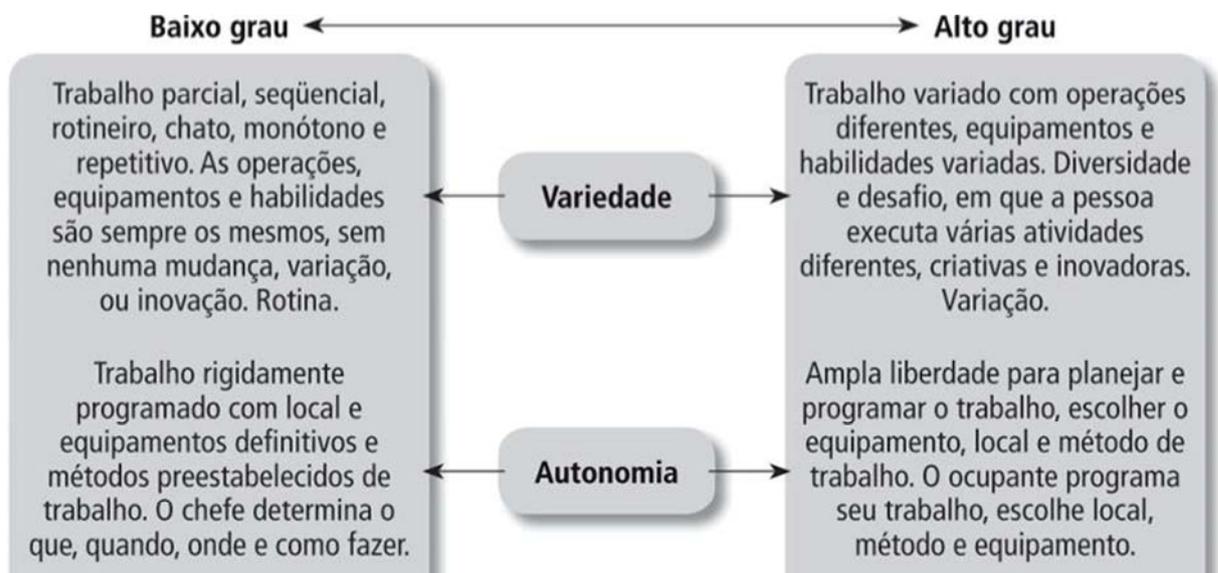
Entretanto:

no modelo contingencial, o desenho do cargo não se baseia na presunção de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, mas, ao contrário, é dinâmico e se baseia na contínua mudança e revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho [...] (CHIAVEANTO, 2010, p. 207).

O modelo contingencial baseia-se em cinco dimensões essenciais:

1. Variedade (refere-se ao número e a variedade de habilidades exigidas pelo cargo).
2. Autonomia (refere-se ao grau de independência e de critérios pessoais disponibilizados pelo ocupante, no intuito de planejar e executar o seu trabalho).
3. Significado das tarefas (refere-se ao conhecimento do cargo em relação a outras pessoas ou na atividade organizacional).
4. Identidade com a tarefa (refere-se a intensidade que o cargo exige na execução integral do trabalho).
5. Retroação (refere-se ao grau de informação de retorno que o ocupante recebe para avaliar a eficiência de seus esforços na produção de resultados).

Na Figura 14, representam-se as cinco dimensões essenciais no desenho de cargos em uma organização.



(continuação)

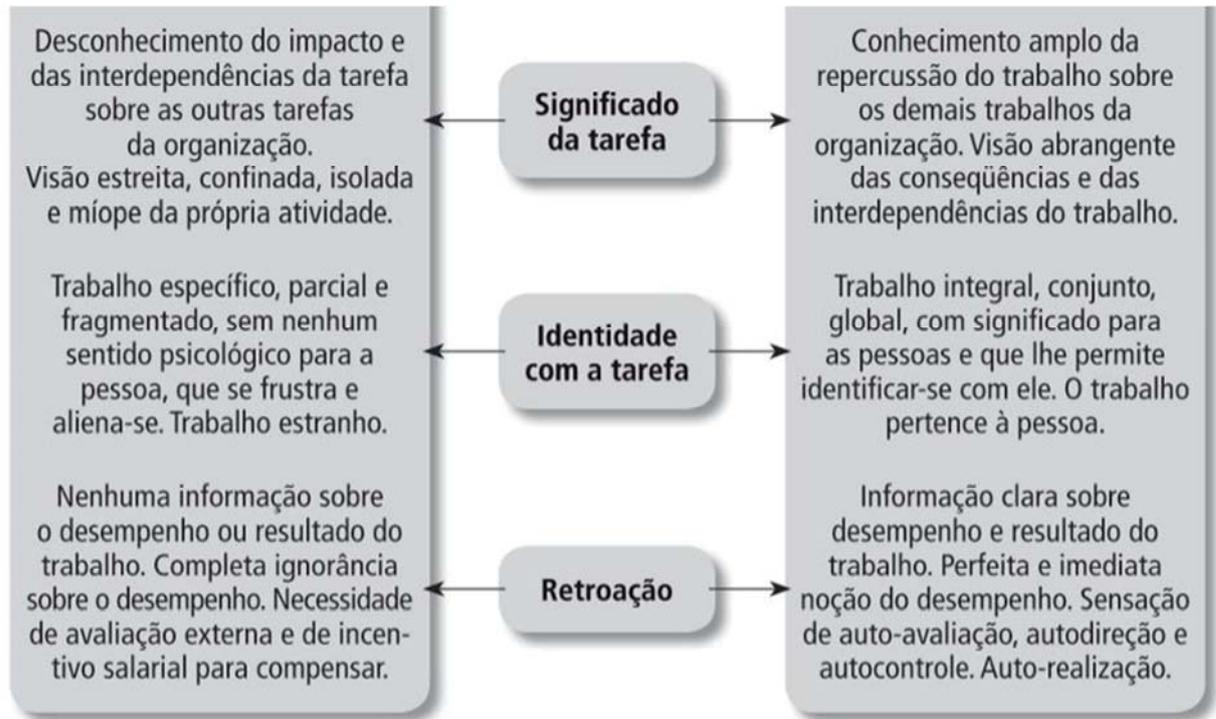


Figura 14 - As cinco dimensões essenciais no desenho contingencial

Fonte: Chiavenato (2009, p. 37)

Para o autor Chiavenato (2010, p. 209), “as cinco dimensões essenciais ou dimensões profundas criam condições para a satisfação intrínseca como resultados do cumprimento da tarefa que o ocupante realiza [...]”.

Dessa forma, segundo Gil (2001, p. 174), “o modelo das características do trabalho apresenta diversas vantagens tanto para o ocupante do cargo quanto para a organização. Primeiramente, porque garante maior satisfação e envolvimento pessoal, gerando, conseqüentemente, maior produtividade [...]”.

2.5.3 Descrição e análise de cargos

No contexto das organizações atuais, sabe-se que os cargos precisam acompanhar as constantes mudanças que ocorrem no complexo eixo empresarial. Para Chiavenato (2010, p. 2018), “[...] na verdade, descrição e análise de cargos têm no seu bojo a noção de que os cargos já existem e que precisam ser desvendados como se fossem caixas negras”.

Nessa abordagem:

as necessidades de recursos humanos das organizações são definidas a partir do desenvolvimento aprimorado da análise de cargos. Daí derivam a descrição e a especificação de cargos. Que fornecem o alicerce para sua avaliação, da qual resultam a fixação dos salários e a política salarial da empresa. (GIL, 2001, p. 175).

A fim de descrever um cargo, o autor Chiavenato (2010, p. 2018), considera que “[...] significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. A descrição do cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo [...]”.

Segundo Gil (2001, p. 175), a especificação de cargo “consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho das tarefas. Ela abrange as aptidões, os conhecimentos, habilidades e as responsabilidades que ocupante do cargo deve possuir, bem como as condições de trabalho e riscos que o envolvem”.

Para tanto, “a descrição do cargo relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e as responsabilidades do cargo. Ela é narrativa e expositiva e se preocupa com os aspectos intrínsecos do cargo, isto é, com seu conteúdo [...]” (CHIAVENATO, 2010, p. 218). Contudo, no Apêndice A, encontra-se disponibilizado um exemplo de descrição de cargo.

Realizada a etapa de descrição de cargo, seguem-se a análise de cargos. Assim:

[...] a análise pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho adequado. É por meio dessa análise e os cargos serão posteriormente avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação (CHIAVENATO, 2001, p. 68).

Segundo Chiavenato (2010, p. 218), “analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-las adequadamente”.

Portanto, a análise de cargos preocupa-se diante das especificações que o cargo apresenta em relação ao ocupante que deverá preenchê-lo. Assim, “[...] a análise de cargos funciona como uma análise comparativa de quais as exigências (requisitos) que o cargo impõe

à pessoa que o ocupa sob o ponto de vista mental, físico, responsabilidades e condições de trabalho [...]”. (CHIAVENATO, 2010, p. 219).

Todavia, para que a análise de cargos tenha uma base comparativa concreta e coerente, a mesma precisa fundamentar-se em fatores de especificações.

Na Figura 15 a seguir, mostram-se os principais fatores de especificações usados nas organizações.

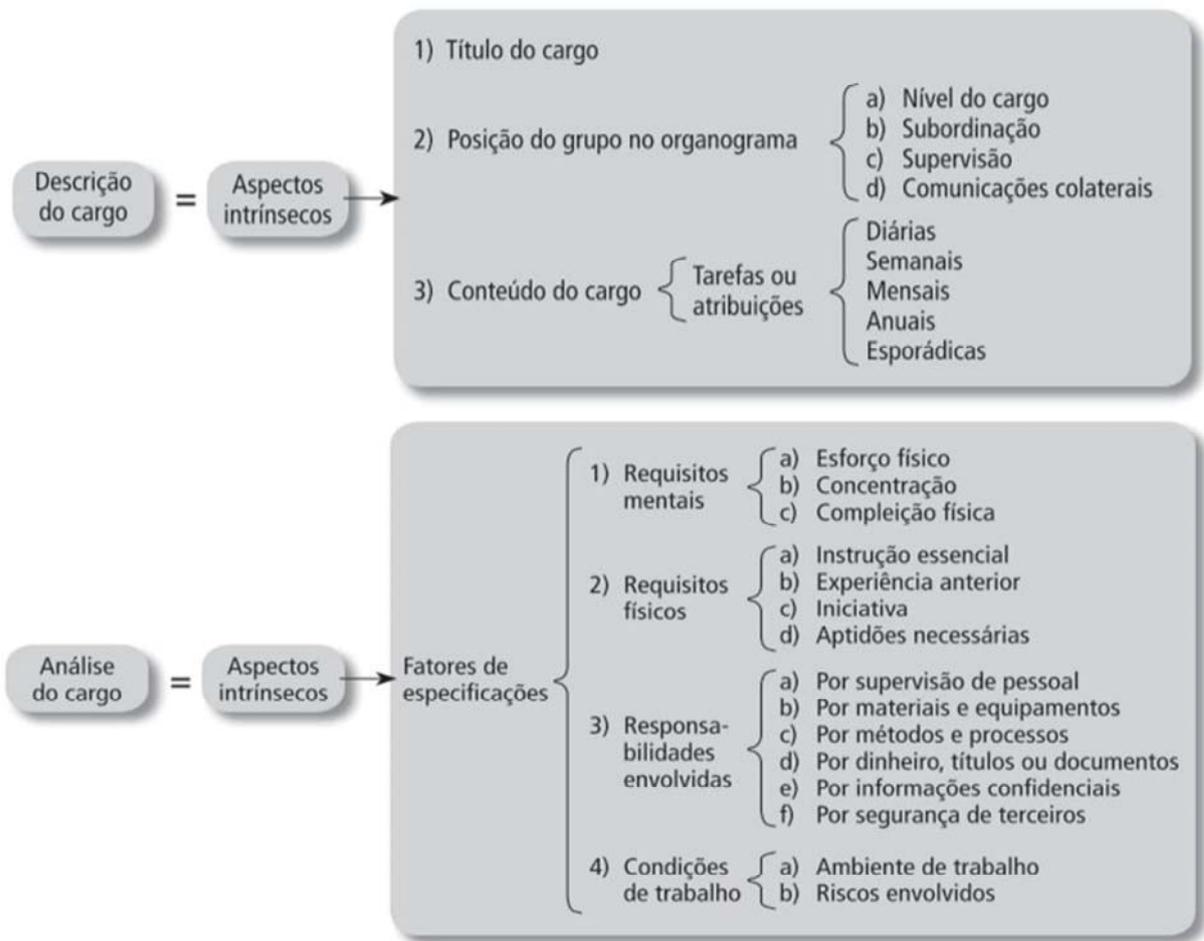


Figura 15 - Fatores de especificações na análise de cargos

Fonte: Chiavenato (2009, p. 72)

Para tanto, o processo de analisar os cargos pressupõem-se diante da organização como uma entidade em constantes mudanças e aperfeiçoamentos, portanto, os cargos mostram-se constantemente descritos, analisados e redefinidos para acompanhar as mudanças no contexto da organização.

No intuito de descrever e analisar um cargo, o mesmo, desenvolve-se de maneira planejada e cuidadosa. Dessa forma, a utilização da descrição e análise de cargos dentro de uma organização funciona como um mapeamento do trabalho desempenhado.

Segundo Chiavenato (2010, p. 224):

[...] um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para o recrutamento e seleção de pessoas, para a identificação das necessidades de treinamento, para o planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, avaliação do desempenho etc [...].

Para tanto, os principais objetivos da descrição e análise de cargos são os seguintes:

- Subsídios ao recrutamento
- Subsídios à seleção de pessoas
- Material para o treinamento
- Base para a avaliação e classificação de cargos
- Avaliação do desempenho
- Base para programas de higiene e segurança
- Guia para o gerente

Assim, no próximo passo da modelagem do trabalho consideram-se as especificações aos métodos de colheita de dados referentes ao cargo em estudo.

2.5.4 Métodos de colheita de dados sobre cargos

Para a obtenção de dados a respeito de cargos, existem três métodos: entrevista, questionário e observação, as quais “[...] podem ser aplicadas de maneira exclusiva ou combinadas entre si” (GIL, 2001, p. 177).

2.5.4.1 Método da observação direta

Neste método, “a observação direta daquilo que o ocupante do cargo está fazendo constitui um outro método de colher informação sobre o cargo. O método da observação é

aplicável em cargos simples, rotineiros e repetitivos, [...]” (CHIAVENATO, 2010, p. 223). Contudo, torna-se comum nesta fase utilizar um questionário para ser preenchido pelo observador, a fim de, assegurar todas as informações necessárias.

Na observação direta, segundo Gil (2001, p. 177):

[...] o analista primeiramente mantém contato com o chefe ou encarregado do setor para explicar as razões da análise e para obter uma visão geral do cargo a ser analisado. A seguir, recolhe toda a documentação disponível referente a execução das tarefas e analisa as circunstâncias em que o trabalho é desenvolvido. Por fim, prepara as folhas para o registro e procede à coleta de dados.

Esse método corresponde-se a uma série de vantagens:

- Garante a veracidade dos fatos e dados coletados;
- Não permite a paralisação do trabalho pelo ocupante do cargo;
- É indispensável na análise das tarefas simples e repetitivas.

Em contrapartida, algumas limitações evidenciam-se, segundo Gil (2001, p. 177): “é contraindicado para a análise de tarefas complexas; requer tempo prolongado do analista, o que determina a elevação dos custos”.

Neste contexto de limitações, os autores Diehl e Tatim (2004, p. 72), complementam que o:

[...] observado tende a criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observador; a ocorrência espontânea não pode ser prevista, o que, muitas vezes, impede o observador de presenciar o fato; fatores imprevistos podem interferir na tarefa do pesquisador; a duração dos acontecimentos é variável – pode ser rápida ou demorada e os fatos podem ocorrer simultaneamente (nesses casos, fica difícil a coleta dos dados); e vários aspectos da vida cotidiana, particular, podem não ser acessíveis ao pesquisador.

2.5.4.2 Método da entrevista

A obtenção de dados a respeito dos cargos desenvolve-se através de entrevistas. Para tanto, existem três tipos de entrevistas típicas para tal finalidade: as entrevistas individuais

com cada colaborador; entrevistas grupais com grupos de funcionários ocupando o mesmo setor; e entrevistas com o supervisor, o qual conhece os cargos a serem analisados.

Segundo Chiavenato (2010, p. 220), “a entrevista é o método mais utilizado para buscar dados a respeito de cargos e determinar seus deveres e responsabilidades [...]”.

Assim:

a entrevista é o mais flexível e produtivo dentre os diversos métodos para obtenção de dados de pessoas. Por garantir a interação face a face entre o analista e o empregado, possibilita a elucidação de dúvidas, bem como seu redirecionamento para obtenção dos dados mais apropriados (GIL, 2001, p. 181).

Muitas entrevistas estruturam-se de acordo com o entrevistador no momento da entrevista. Para tanto, torna-se possível considerar algumas questões como principais abordadas em uma entrevista típica sobre cargos:

1. Qual é o cargo que você desenvolve na organização?
2. O que você faz na função?
3. Quando faz?
4. Como você realiza essa função? Quais os métodos e processos usados?
5. Por que você faz? Quais são os objetivos e resultados da sua função?
6. Quais os seus principais obrigações e responsabilidades?
7. Em que condições físicas você realiza seu trabalho? Quais as estruturas de saúde e segurança?
8. Qual o nível de escolaridade, experiência, e aptidões que seu cargo exige?
9. Quais os requisitos mentais e físicos que a função exige?
10. Quem é o seu fornecedor e seu cliente?
11. Quem é o seu superior? Quais são suas obrigações?
12. Quem são seus subordinados?

A entrevista, como qualquer técnica apresenta limitações, segundo Gil (2001, p. 181):

- Os custos com o treinamento de pessoas e aplicação de entrevistas;
- A necessidade de paralisação do trabalho;
- A possibilidade de induzir a confusão entre opiniões e fatos;
- Freqüente de motivação para responder às perguntas.

O método da entrevista, “[...] quando bem estruturada, a entrevista pode obter informações sobre todos os aspectos do cargo, a natureza e a sequência das várias tarefas componentes e sobre os porquês e quando [...]”. (CHIAVENATO, 2001, p. 91).

Assim, para ao autor Chiavenato (2001, p. 91), “o método da entrevista direta consiste em recolher os elementos relativos ao cargo que se pretende analisar, por meio de um contato direto e verbal com seu ocupante ou com seu chefe direto. A entrevista pode ser efetuada com apenas um ou ambos, juntos ou separadamente”.

Para tanto, na entrevista evidencia-se inúmeras vantagens, segundo o autor Gil (2001, p. 181):

- Maior flexibilidade;
- Aplicação a qualquer tipo de cargo;
- Possibilidade de esclarecimentos de dúvidas;
- Obtenção dos dados a partir da pessoa que melhor conhece o cargo.

Abordagem da entrevista, “[...] é o método que tem as preferências dos responsáveis pelos planos de análise de cargos. Baseia-se no contato direto e nos mecanismos da colaboração e da participação” (CHIAVENATO, 2001, p. 91).

2.5.4.3 Método do questionário

O método do questionário pode ser atribuído na colheita de dados a respeito de um cargo, distribuem-se aos ocupantes do cargo ou ao seu supervisor.

Segundo Chiavenato (2010, p. 221), “[...] alguns questionários são bem estruturados para facilitar o seu preenchimento e utilização. A principal vantagem do questionário é que ele proporcionar um meio eficiente e rápido de coletar informações de um grande número de funcionários [...]”.

As características do método do questionário evidenciam os seguintes critérios, segundo Chiavenato (2001, p. 90):

- Colheita de dados sobre um cargo é feita por meio do preenchimento de um questionário de análise de cargo pelo ocupante ou por seu superior;
- Enquanto a participação do analista de cargos na colheita de dados (preenchimento do questionário) é passiva, a participação do ocupante (quando ele preenche) é ativa.

O custo operacional da aplicação do método do questionário torna-se menor em relação à entrevista. Em contrapartida sua organização requer tempo do coletor e teste preliminares. Segundo Gil (2001, p. 178), o questionário apresenta diversas vantagens:

- É um instrumento rápido e barato;
- Não requer treinamento de pessoal; pode ser respondido oportunamente;
- Pode ser aplicado a um grande número de pessoas;
- É adequado para a análise de cargos que envolvem atribuições complexas.

Para tanto, no questionário apresentam-se certas limitações cabíveis em sua contextualização:

- Não pode ser dirigido ou aplicado a pessoas com dificuldades em expressar suas ideias no papel ou analfabetos;
- Sua elaboração e estrutura requerem cuidadoso planejamento e coerência;
- Sua visão estrutural tende a assumir condições superficiais, pois envolve poucas questões.

A etapa de estruturação do questionário, na opinião do autor Gil (2001, p. 178), compreende que:

a elaboração do questionário varia em função da natureza do cargo. Por essa razão, ao se decidir por sua aplicação, costuma-se considerar os grupos ocupacionais que são constituídos pelo conjunto de cargos que assemelham quanto a natureza do trabalho: gerencial, de profissionais de nível superior, de técnicos de nível médio, administrativo e operacional [...].

Contudo, segundo Chiavenato (2001, p. 82), “a análise é efetuada solicitando-se ao pessoal (geralmente os executantes do cargo ou seus chefes ou supervisores) que preencha um Questionário de Análise de Cargo, respondendo, por escrito, as indicações sobre o cargo, seu conteúdo e suas características”.

Nesse contexto:

[...] o questionário deve ser feito sob medida para permitir respostas corretas e obtenção da informação utilizável. Um pré-requisito do questionário é submetê-lo antecipadamente a um ocupante e a seu superior, para se sentir a adequação das perguntas e eliminarem-se os detalhes desnecessários, as distorções, os hiatos ou as dubiedades das perguntas (CHIAVENATO, 2001, p. 82).

No Quadro 15, demonstra-se a participação dos envolvidos na colheita de dados.

Métodos	Participação	
	do analista	do ocupante
Observação	Ativa	Passiva
Questionário	Passiva	Ativa
Entrevista	Ativa	Ativa

Quadro 15 - Participação da colheita de dados sobre o cargo

Fonte: Chiavenato (2009, p. 95)

2.6 O FUTURO DAS EMPRESAS FOCADAS NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Os modelos de gestão por competências tendem a serem introduzidos neste tempo de muita complexidade e competitividade no mundo dos negócios.

Para Resende (2003, p. 151), “a introdução dos modelos de gestão por competência vai encontrar um ambiente mais bem preparado, favorecido pelo recente interesse das empresas pela busca de melhorias de padrões organizacionais, voltados para qualidade, produtividade, revisão de estruturas e de processos”.

Dessa forma, para Quinn et al. (2003, p. 24), “uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada. Para desenvolver determinadas competências é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las [...]”.

Para tanto, “[...] foco nas competências é uma maneira de dar consistência às qualificações e capacitações de pessoas, gerentes e áreas, e dar mais sentido de resultados aos planos e às ações” (RESENDE, 2003, p. 151).

Nas organizações, “os princípios e métodos de competências podem ser aplicados em qualquer situação em que a organização precise melhorar sua performance e resultados [...]”. (RESENDE, 2003, p. 152).

Diante do contexto de adoção dos modelos de competências, as organizações estão aplicando-os nas seguintes situações:

- Busca de padrões favoráveis de gestão empresarial;
- Desenvolver e verificar o nível de competências estratégicas;
- Buscar melhorar o processo de capacitação e desempenho gerencial;
- Estimular o autodesenvolvimento e a capacitação de aperfeiçoamento da equipe de colaboradores;
- Investir em novos talentos;
- Objetivar o plano de carreira, com ênfase na adequação as novas tendências de mercado;
- Controle e administração de critérios autênticos e justos de remuneração de cargo.

Todavia, o autor Bitencourt (2005, p. 17), considera que:

[...] o desenvolvimento de competência é baseado num processo de contínuo aprendizado. Portanto, cria-se um ciclo virtuoso em que a aprendizagem organizacional é fundamental para a gestão das competências e da mesma forma, para que a aprendizagem organizacional se desenvolva, é preciso (re) pensar as competências.

Atualmente, precisa-se que as empresas, se conscientizem para o fato de que o ser humano é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento. Assim, segundo Resende (2003, p. 165), “[...] é tão necessário como o investimento em tecnologia de equipamentos e em instalações, e que constitui o principal ponto ou aspecto que distingue as empresas permanentemente bem-sucedidas das demais [...]”.

Dessa forma, como reflexo as constantes mudanças vivenciadas nas organizações, observa-se “[...] uma valorização cada vez maior das pessoas. Isso pode ser atribuído, entre outras razões á necessidade de oferecer respostas mais rápidas á demandas complexas como

as novas forma de organização do trabalho e as posturas das pessoas na busca de práticas mais efetivas”. (BITENCOURT, 2005, p. 13).

Portanto, segundo o autor Resende (2003, p. 165), “a empresa que não cuidar pra valer de suas competências essenciais e específicas poderá fracassar ou desaparecer na mesma velocidade em que as mudanças ocorrem hoje em dia”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao estudo dos procedimentos metodológicos, “a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas”. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 47).

Com base neste contexto, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 47-48):

[...] a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. A metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas.

Logo, neste capítulo, destacam-se os seguintes tópicos quanto aos procedimentos metodológicos:

- Delineamento da pesquisa;
- Variáveis de estudo;
- População e amostra;
- Procedimento e técnicas de coleta de dados;
- Análise e interpretação dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método a ser utilizado na pesquisa será o indutivo. Através desse método o pesquisador parte de dados particulares suficientemente contatados. Para tanto, segundo os

autores Diehl e Tatim (2004, p. 49), “[...] nesse caso, a verdade das premissas não basta para garantir a verdade da conclusão: como o conteúdo desta excede o das premissas, só se pode afirmar que, sendo verdadeiras as premissas, a conclusão será provavelmente verdadeira”.

Quanto aos fins, de acordo com as classificações das pesquisas mencionadas por Diehl e Tatim (2004, p. 49-63), existem várias formas de classificar uma pesquisa. O presente trabalho pode ser assim caracterizado:

- Quanto a sua natureza: Aplicada;
- Quanto á abordagem do problema: Qualitativa;
- Quanto aos objetivos: Exploratório- Descritivo;
- Quanto aos procedimentos técnicos: Estudo de caso.

Na pesquisa aplicada, “embora se apresente como uma possibilidade interessante, dificilmente a pesquisa aplicada é utilizada num projeto de prática profissional, que em geral se atém a problemas específicos de organização. Deve incluir uma preocupação teórica”.

A pesquisa em estudo, neste trabalho, desenvolve-se perante um mapeamento de competências relativas á função e/ou cargo de vendedor externo junto a uma empresa do setor Alimentício. Desta maneira, o pesquisador propõe-se á aplicação dos conhecimentos gerados em função da pesquisa como uma ferramenta no levantamento de necessidades de treinamento ou capacitação profissional.

Este estudo poderá auxiliar os gestores da organização no momento de priorizar os investimentos, bem como descrever programas que visam treinamento e desenvolvimento por competências em conhecimentos, habilidades e atitudes. Esta pesquisa será delineada de tal forma que abordará características descritivo/qualitativas.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 52):

os estudo qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreendes e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa classifica-se como qualitativa, porque o foco da análise são as competências funcionais relativas ao cargo em estudo. As informações são mapeadas e adquiridas através da coleta de dados junto aqueles colaboradores que exercem a função, bem como de seus superiores.

Neste contexto de estudo, justifica-se do ponto de vista de seus objetivos, a utilização da pesquisa exploratória, ou seja:

[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que 'estimulem a compreensão'. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 54).

Perante aos objetivos desta pesquisa, observa-se a concordância com a pesquisa descritiva. Esse fato compreende-se a utilização de materiais ligados à prospecção da pesquisa exploratória, bem como a aplicação de fontes de pesquisa as entrevistas realizadas junto ao grupo de colaboradores e supervisores da empresa.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso. Para Diehl e Tatim (2004, p. 61):

caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados. Atualmente adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, o estudo de caso pode ser visto como técnica psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa.

No estudo de caso, a técnica ao método pode definir-se perante a um conjunto de dados cabíveis a uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade. Para tanto, o estudo de caso caracteriza-se quanto as suas principais vantagens relacionadas ao estímulo de novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Entretanto, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 60), “[...] entre as limitações apresentadas pelo estudo de caso, a mais grave refere-se á dificuldade de generalização dos resultados obtidos [...]”.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

A pesquisa bibliográfica constitui-se a etapa inicial para a definição das variáveis abordadas ao estudo proposto. Sendo assim, diante ao enunciado objetivo do tema, as variáveis utilizadas pelos autores ganharam ênfase na fundamentação teórica ao conceito das competências funcionais necessárias para a equipe de vendas da empresa Simonetto Alimentos Ltda.

Quanto às variáveis de estudo apresentam-se as seguintes:

Competências Técnicas: São os pré-requisitos do cargo.

- Conhecimento - Segundo Resende (2003, p. 68):

conhecimento é o produto de maior peso e significado, porque é resultado de muitos processamentos intelectuais, de associações, refinamentos e amadurecimentos mentais, e principalmente por causa de suas aplicações mais objetivas e específicas na orientação de vida, no desenvolvimento das ciências e tecnologias, nas artes, nas atividades sociais, no trabalho, nos negócios.

Para Bitencourt (2005, p. 29), “o saber- refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho”.

- Habilidade - Na opinião de Resende (2003, p.37), “o conceito de habilidade está mais relacionado com a maneira de executar tarefas, aplicar conhecimentos, de agir, de pensar. A habilidade favorece a aplicação da competência e da aptidão”.

Segundo o autor Bitencourt (apud RUAS, 2005, p. 29):

o saber fazer- refere-se a habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e de consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos, habilidade para negociar com clientes, com fornecedores e clientes internos, habilidade para planejar, para avaliar desempenhos etc.).

Competências Comportamentais: “são atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem executadas”. (RESENDE, 2003, p. 59).

- Atitudes - Para Bitencourt (apud RUAS, 2005, p. 29):

o saber agir- refere-se a atitudes. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Nesse momento, realiza-se a união entre o discurso e ação. Deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (iniciativa e empreendedorismo, confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes das próprias, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender, persistência etc.).

Competências Empresariais e Organizacionais: São as competências desenvolvidas a distintos objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Podendo assim, ser classificadas da seguinte maneira:

- Core competencies ou competências essenciais – são as competências “comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas. Exemplos: competência estratégica, competência logística” (RESENDE, 2003, p. 60).
- Competências de gestão: para Resende (2003, p. 60) “são competências específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades fins e de apoio das empresas. Exemplos: competência de gestão de pessoas, competência da gestão da qualidade”.
- Competências gerenciais: para Resende (2003, p. 60):

são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão. Exemplos: capacidade de conduzir reuniões de trabalho produtivas; saber administrar, convergir ações para resultados comuns.

- Competências requeridas pelos cargos: na opinião de Resende (2003, p. 60):

são as competências gerenciais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa. Exemplos: saber dimensionar peças (inspetores, técnicos ou mecânicos de manutenção), saber classificar documentos contábeis (auxiliar de tesouraria).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conceitua-se como população ou universo “um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser

formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa”. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 64).

Mediante a delimitação do universo, “a amostra confere-se perante a uma porção ou parcela conveniente selecionada” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 64), para tanto, a população que compreende este estudo compõe-se dos seguintes sujeitos:

- Trabalhadores ocupantes do cargo estudado (região Sul do país);
- Coordenador e supervisores da área comercial (região Sul do país).

O ponto em comum ao estudo caracteriza-se pelo fato de ambos os grupos colaboradores e supervisores/coordenadores) pertencerem à mesma empresa e aos mesmos setores analisados. A participação dos coordenadores e supervisores se motivou pela necessidade de integração e desenvolvimento efetivo das atividades realizadas.

Todavia, neste trabalho de pesquisa as pessoas escolhidas representam 100% dos colaboradores do respectivo cargo. Portanto, as entrevistas ocorreram com cada colaborador:

- Um coordenador comercial;
- Dois supervisores externos pertencentes ao cargo;
- Nove colaboradores externos na função de vendas.

O número total de colaboradores pesquisados concretizou-se com o número de 12 indivíduos. O ponto em comum que os caracteriza pressupõem o fato de ambos pertencerem à mesma empresa e ao mesmo setor pelo qual o cargo está sendo analisado.

Assim, para a realização das entrevistas foram tomados os seguintes procedimentos:

- Foi realizada, no mês de agosto de 2013, uma visita junto ao diretor geral administrativo da empresa. Nesta visita foi apresentado o objetivo do trabalho e solicitado autorização para a pesquisa com os colaboradores do setor comercial. Com a autorização concedida, o trabalho teve sequência;
- Estabeleceu-se em conjunto com o coordenador comercial da empresa, que a área a ser pesquisada abrangeria os vendedores externos da organização (sul do país), bem como os supervisores desta região e o próprio coordenador comercial;
- Delineou-se junto ao coordenador comercial que além das entrevistas, far-se-ia uma análise documental (procedimentos técnicos) e observação direta não-participante. Para isso, solicitou-se autorização;
- As entrevistas foram agendadas aos vendedores externos, supervisores e ao coordenador comercial e deram-se na matriz da empresa.

Dessa forma, as entrevistas, bem como as outras formas de coleta de dados, aconteceram no mês de outubro de 2013.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Determina-se que, segundo Gil (2010, p. 119), “os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados”.

Neste trabalho, as técnicas escolhidas para a coleta de dados foram entrevistas semi-estruturadas, questionários, observações diretas, além de análises documentais (processo operacional).

Primeiramente, optou-se na realização do emprego as técnicas de análise documental juntamente com a observação direta na coleta de dados. Com isso, Diehl e Tatim (2004, p. 71), consideram a observação “[...] uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e fenômenos que se deseja estudar [...]”.

Para Gil (2010, p. 121), “a consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso”. A análise documental inclui a análise de conteúdo dos procedimentos técnicos da área em estudo. Mediante as análises destes procedimentos, objetivou-se identificar as atividades, instruções operacionais, responsabilidade pela execução e cuidados referentes ao desempenho dos atendimentos efetivados aos clientes.

Para tanto, a partir das interferências ocorridas dos estudos exploratórios de análise documental e da observação direta não-participante, possibilitou-se construir um rol ou glossário de competências (Apêndice E) estabelecendo uma tipologia (técnicas, organizacionais, comportamentais e de gestão).

A fim de direcionar novos desafios ao trabalho de pesquisa, em seguida, aplica-se um questionário estruturado. Para Diehl e Tatim (2004, p. 68), “a elaboração de um questionário requer a observância de algumas normas que, seguidas, aumentam sua eficácia e sua validade. Em sua organização, devem ser levados em conta os tipos, a ordem e os grupos de perguntas, além de sua formulação”.

Assim, com a aplicação destas técnicas proporcionou-se o desenvolvimento de um questionário para a identificação das competências mobilizadas a partir das atividades desempenhadas pelo cargo estudado, bem como um conceito de avaliação/peso para os respondentes do questionário (Apêndice B).

O modelo de questionário desenvolvido permitiu-se avaliar o grau de importância das competências funcionais exigidas para o cargo, além de auxiliar na composição dos roteiros das entrevistas.

Em continuidade da coleta de dados deu-se com a utilização de entrevistas semiestruturadas, ou seja, “o entrevistador tem liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas em uma conversa informal”. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 67).

Para tanto, foram elaborados roteiros de entrevistas, tanto para os vendedores externos do sul do país (Apêndice C), para o coordenador comercial interno da empresa e os supervisores da região sul do país (Apêndice D). Todavia, embora os roteiros sejam diferentes, existem algumas questões em comum, as quais ocorreram na matriz da empresa.

Diante dos resultados obtidos nas análises de dados, pode-se elaborar uma matriz de competências dos vendedores, a qual sintetiza de forma coerente as atividades desempenhadas na função, como também os procedimentos técnicos de abrangência aos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Contudo, torna-se possível construir em prol ao desenvolvimento empresarial, a descrição e análise do cargo de vendedor externo. Esse acompanhamento minucioso facilita e auxilia a gestão por estratégia e desempenho lucrativo.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O objetivo desta etapa, identifica-se em analisar e organizar as informações levantadas na coleta de dados, a fim de que as perguntas de pesquisa possam ser respondidas e interpretadas.

Segundo os autores Diehl e Tatim (2004, p. 82), “na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, materializados de forma de textos [...]”.

Entretanto, sabe-se que ao longo dos anos os pesquisadores buscam direcionar os melhores métodos a fim de interpretar os dados coletados. Assim, “[...] a maioria dessas tentativas procura seguir os padrões da análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar relações entre eles, com a interpretação dos dados se valendo de modelos conceituais definidos *a priori*”. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 82).

Para o presente processo de estudo, verifica-se a análise univariada de dados quanto ao mapa de competências. Na opinião de Diehl e Tatim (2004, p. 83), “a análise univariada consiste na análise de frequências de cada questão pesquisada”.

Na formulação e na aplicação do questionário, buscou-se compreender através dos colaboradores da função de vendas da empresa, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas no desempenho de suas atividades cotidianas.

Para esta análise verificou-se a utilização da divisão de acordo com os grupos de competências (técnicas, organizacionais, comportamentais e de gestão) e assim identificar e construir o perfil de competências.

A estruturação das entrevistas divide-se conforme a construção (entrevista semiestruturada), onde cada entrevista será examinada e estudada de forma individual, a fim de captar a amplitude quanto à variação de opiniões, informações e conhecimentos relevantes à função desempenha.

Neste contexto, poder-se-á avaliar cautelosamente o perfil de competências para os componentes da equipe de vendedores, sob a orientação do coordenador comercial, os supervisores da empresa e o mercado consumidor. Assim, elaborou-se a matriz de competências e a descrição e análise do cargo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, delimitou-se a associação diante das fontes bibliográficas e a coleta de dados, a fim de identificar quais as competências funcionais necessárias para a equipe de vendas da empresa Simonetto Alimentos Ltda.

Com este procedimento, serão apresentados e informados os dados obtidos mediante observação direta não atuante e análise documental (análise desenvolvida através de procedimentos) utilizado para análise da pesquisa. Nessa etapa, serão usadas as entrevistas e os resultados dos questionários.

Dessa forma, as dimensões das entrevistas mencionadas perante a função de vendedores são as seguintes:

- Perfil dos vendedores;
- Atividades desempenhadas pelos vendedores;
- Competências mobilizadas pelos vendedores;
- Aquisição e desenvolvimento de competências.

Contudo, sabe-se a importância quanto à avaliação das entrevistas direcionadas ao coordenador comercial e aos supervisores da empresa. A participação e a estruturação do contexto de coleta de dados proporcionarão as informações necessárias no diagnóstico adequado para o desempenho da função em vendas, almejando assim, o desenvolvimento profissional e a lucratividade organizacional.

Com base na realização, descrição e análise dos dados das entrevistas, apresentam-se resultados os quais proporcionarão novos conhecimentos sobre o cargo em estudo e suas respectivas competências funcionais necessárias.

Para a empresa considera-se necessário, após os resultados das análises, construir um modelo de folha de descrição de cargo, capaz de auxiliar a estruturação da função em vendas.

Para isso, descrevem-se as principais atividades e competências mobilizadas úteis no desempenho e aperfeiçoamento da função (Apêndice A).

Assim, neste capítulo serão abordados os seguintes procedimentos quanto á apresentação e discussão de resultados:

- Caracterização da empresa estudada;
- Concepções quanto á análise de documentos;
- Percepções quanto ás observações diretas;
- Entendimento em relação ás entrevistas (Caracterização do perfil dos vendedores; Atividades exercidas e Competências mobilizadas; e Aquisição e desenvolvimento de Competências);
- Apreensão quanto aos questionários;
- Formulando a matriz de competências;
- Construindo a folha de Descrição do Cargo e Análise do cargo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA SIMONETTO ALIMENTOS LTDA

A empresa Simonetto Alimentos Ltda, deu-se início ao trabalho no dia 15 de julho de 1987, fundado pelo senhor Alcides Simonetto na cidade de Tapejara-RS. No ano de 1989, o senhor Gilberto Simonetto residente da cidade de Erechim- RS estabeleceu-se na cidade de Tapejara-RS, passando a ser sócio da empresa. Com o passar do tempo, a empresa tornou-se administrada pelo senhor Gilberto Simonetto, atuando no ramo de alimentos.

Atualmente, a empresa encontra-se dividida em duas unidades, sendo sua matriz na Rua Luiz Sitta, nº 436 e sua filial inaugurada no ano de 2004, situada na Rua Aurélio Sossela, nº 98, ambas localizadas na cidade de Tapejara/RS.

A organização possui ativamente 18 colaboradores efetivados trabalhando no escritório da matriz, 4 pessoas trabalhando na parte administrativa da unidade filial e 158 colaboradores que interagem na linha de produção, contudo, possui uma frota própria equivalente a aproximadamente 10 caminhões e 20 automóveis disponibilizados a empresa, vendedores e supervisores do sul do Brasil.

Nesse contexto, na unidade filial, encontra-se a indústria, onde a mesma representa uma capacidade produtiva de 1.200.000 Kg/mês, dentre inúmeros produtos como balas,

pirulitos, caramelos, gomas de mascar, e recentemente, uma ampla variedade de preparados em pó para sorvetes, refrescos, gelatinas, pudins, flans, mousse, maria mole, achocolatados, além de produtos da linha zero açúcar. De modo geral, a empresa produz aproximadamente 150 itens e atua na exportação para cerca de 40 países, o que corresponde mais de 50% de sua produção.

Atualmente a Simonetto Alimentos atende todo o Brasil. Dentro dos processos internos a empresa divide-se entre a região sul que abrange os estados do Rio grande do Sul, Santa Catarina, e Paraná, e a região Brasil. Sendo assim a empresa atende uma grande variedade de clientes que varia do pequeno ao maior, do atacado ao varejo, sempre buscando atender bem seus clientes aprimorando os produtos na qualidade e na diversidade.

A empresa hoje concentra o seu maior fluxo de vendas na região sul do Brasil, aonde possui maior número de clientes ativos, e onde tem o maior número de vendedores externos que trabalham na área de vendas para atender seus clientes. A empresa também conta hoje com um site de atendimento on-line ao cliente aonde são expostos ambientes de entretenimento e descrição dos produtos, além de atender as reclamações, sugestões e dicas que o cliente possa explanar e proporcionar o crescimento da empresa.

A Simonetto Alimentos busca cada vez mais aperfeiçoamento na qualidade de seus produtos, atendimento qualificado aos clientes, agilidade nas suas tarefas, preservando sempre seus colaboradores, e colocando o cliente sempre em primeiro lugar. A empresa esta crescendo gradativamente, investindo cada vez mais em seus produtos para que o cliente se torne satisfeito ao comprar um produto com qualidade.

Assim, na Figura 16 abaixo, encontra-se especificado o organograma organizacional da matriz da empresa Simonetto Alimentos Ltda, da cidade de Tapejara/RS.

Organograma Simonetto Alimentos

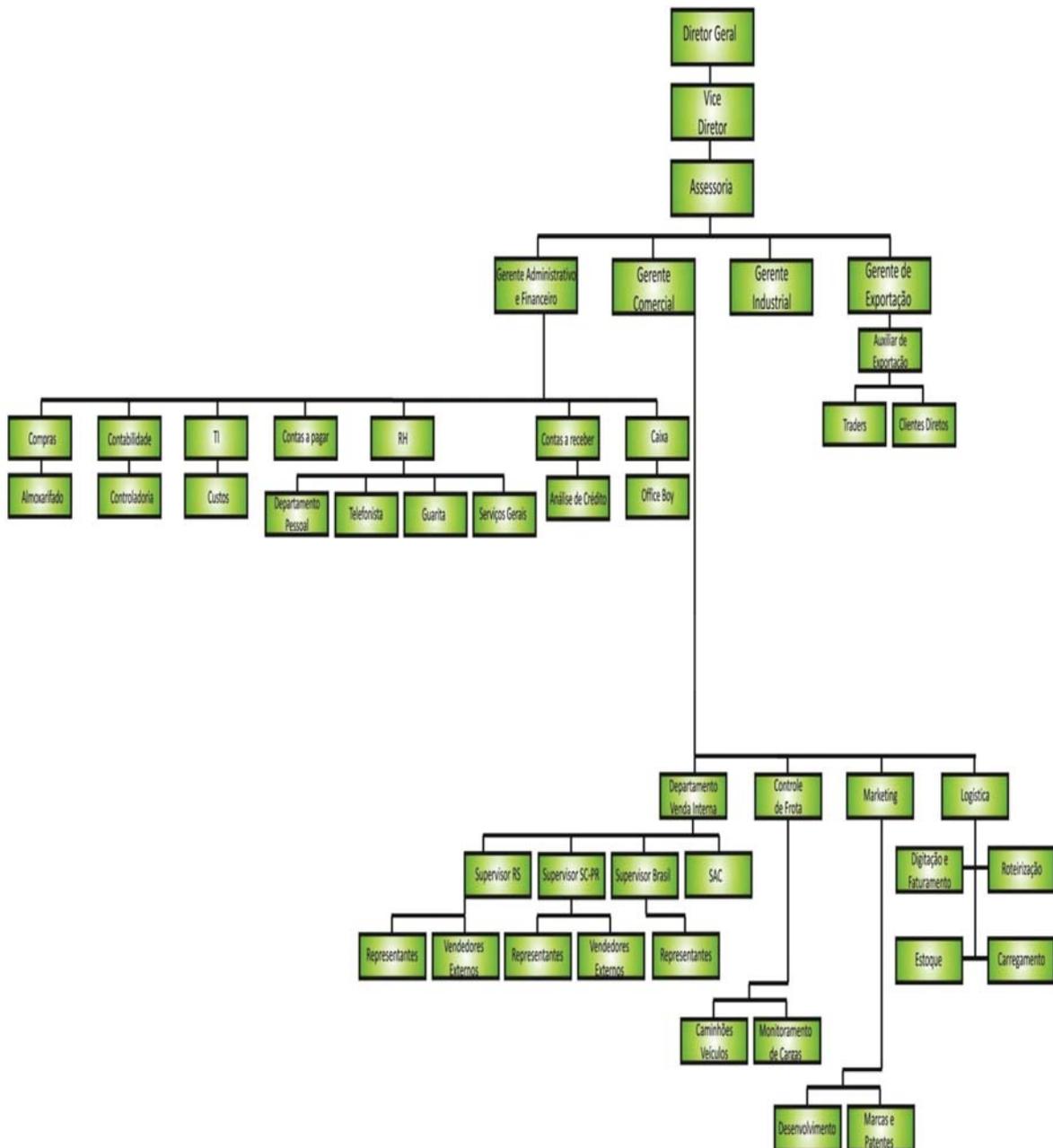


Figura 16 - Organograma organizacional da matriz da empresa Simonetto Alimentos Ltda
Fonte: Empresa Simonetto Alimentos Ltda, outubro, 2013

4.2 CONCEPÇÕES QUANTO Á ANÁLISE DE DOCUMENTOS

A análise de documentos possibilita o pesquisador coordenar sua dimensão de pesquisa com o auxílio de fontes existentes dentro da empresa relacionadas à função estudada.

Segundo os autores Diehl e Tatim (2004, p. 63-64), “[...] é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios e fontes bibliográficas. Estes não são criados pelo pesquisador e, normalmente, são denominados dados secundários”.

O conjunto de documentos analisados, para o desenvolvimento deste projeto de estudo, foram os procedimentos técnicos, organizacionais, comportamentais e de gestão oferecidos aos colaboradores de vendas no momento de admissão da função.

A partir deste contexto, foi possível identificar as principais atividades, instruções operacionais, responsabilidades e cuidados referentes à execução da tarefa.

No Quadro 16 seguinte, assegura-se as principais temáticas analisadas quanto o propósito de instrumentalizar os conceitos fundamentais encontrados nos documentos da empresa. Este quadro evidencia-se diante dos contextos redigidos na função de vendedor externo do sul do país.

Temáticas utilizadas nos documentos analisados
Política de vendas
Políticas comerciais
Tabela de preços
Listagem de clientes
Procedimento operacional
Apresentação do mix de produtos
Sistema de forças de vendas
Apresentação interna
Material de trabalho

Quadro 16 – Temáticas utilizadas nos documentos analisados

Fonte: Dados secundários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Da análise dos procedimentos operacionais, considera-se que as instruções concedidas auxiliem no desempenho satisfatório e eficaz do vendedor diante de seus clientes. Assim,

estas recomendações caracterizam a responsabilidade e a credibilidade de relacionamento com o mercado consumidor e a empresa.

Portanto, de acordo com estes documentos, possibilitou-se interpretar de forma coerente o conteúdo das etapas operacionais descritas. Assim, considera-se adequado argumentar indicadores capazes de fazer inferências a respeito das competências relevantes e necessárias aos vendedores executarem as atividades pertencentes ao cargo.

4.3 PERCEPÇÕES QUANTO ÀS OBSERVAÇÕES DIRETAS

A prospecção à análise da observação direta condiciona-se, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 71), como “[...] uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar [...]”.

Para tanto, a observação relaciona-se de acordo com os seguintes aspectos:

possibilitar meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenômenos; exigir menos do observador do que as outras técnicas; permitir a coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas; depender menos da introspecção ou da reflexão; e permitir a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 72).

A observação direta de forma não participante deu-se de maneira individual e realizou-se através da matriz da empresa em estudo. Esta, porém, ocorreu em âmbito de foco na descrição das atividades dos vendedores, contatos com o setor comercial interno (no qual o pesquisador faz parte do quadro de funcionários) e atividades de rotina.

Assim, no Quadro 17 abaixo, descrevem-se a observação dos colaboradores da equipe de vendas da empresa.

Fatos observados
Responsabilidade com o material de trabalho (notebooks, catálogos e amostras)
Relação estabelecida entre os clientes e visão sistêmica entre os setores da empresa
Noções de cultura da qualidade
Noções sobre a viabilidade de faturamento e disponibilidade de produtos em estoque
Controle de relatórios de pedidos via setor comercial interno
Agilidade e precisão diante do tempo de visitação a região designada
Participação em reuniões e diagnósticos do mercado de vendas
Dever de zelar com a integridade do veículo oferecido pela empresa
Manter sigilo com as informações internas da empresa e de clientes
Noções de execução do sistema interno da empresa
Controle e atualização de cadastros de clientes
Profissionalismo diante da concorrência de mercado
Comprometimento referente à emissão de pedidos diários
Ações de organização de promoções, brindes, bonificações e reposição de produtos no ponto de venda
Entendimento básico do processo de produção e logística dos produtos da empresa
Controle individual de vendas, devoluções e metas
Noções quanto a simulação de custos, percentagens e descontos de produtos
Controle individual de despesas
Visão de criatividade em vendas
Conduta quanto aos critérios de negociação
Postura de socialização ao relacionamento entre clientes e empresa
Iniciativa quanto às decisões a serem tomadas em vendas
Respeitar e saber ouvir as opiniões dos gestores da empresa
Uso de comunicação verbal

Quadro 17 – Fatos observados

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Contudo, para o efeito da análise das observações descritas, fez-se o Quadro 18 onde as afinidades foram divididas conforme os critérios técnicos, organizacionais, comportamentais e de gestão.

Crítérios	Fatos observados	Conclusão
Técnicos	Noções sobre a viabilidade de faturamento e disponibilidade de produtos em estoque	Conhecimento das técnicas de faturamento de produtos Conhecimento com o estoque real de produtos
	Controle de relatórios de pedidos via setor comercial interno	Conhecimento sobre o sistema de gestão, controle e processo
	Noções de execução do sistema interno da empresa	Conhecimento sobre ferramentas da TI e do programa ERP interno
	Controle e atualização de cadastros de clientes	Conhecimento sobre o processo de atualização e prospecção de clientes
	Emissão de pedidos diários	Conhecimento com o processo descritivo dos pedidos
	Entendimento básico do processo de produção e logística dos produtos da empresa	Conhecimento do processo de fabricação de produtos
Organizacionais	Noções quanto á simulação de custos, percentagens e descontos de produtos	Conhecimento de instrumentalização de custos
	Noções de cultura da qualidade	Cultura e valores da empresa
	Praças de atuação de vendas divididas e orientadas conforme ética de vendas	Organização e informações
	Ações de organização de promoções, brindes, bonificações e reposição de produtos no ponto de venda	Conhecimentos dos processos organizacionais
Comportamentais	Controle individual de vendas, devoluções e metas	Conhecimento e gerenciamento de vendas
	Controle individual de despesas	Estrutura organizacional de despesas
	Dever de zelar com a integridade do veículo oferecido pela empresa	Ser cuidadoso
	Manter sigilo com as informações internas da empresa e de clientes	Ser ponderado e calmo
	Profissionalismo diante da concorrência de mercado	Ser flexível
	Visão de criatividade em vendas	Ser criativo
	Conduta quanto aos critérios de negociação	Ser negociador
	Postura de socialização ao relacionamento entre clientes e empresa	Relacionamento interpessoal
Gestão	Iniciativa quanto às decisões a serem tomadas em vendas	Ser dinâmico Ter iniciativa
	Respeitar e saber ouvir as opiniões dos gestores da empresa	Ser participativo
	Uso de comunicação verbal	Ser comunicativo
	Participação em reuniões e diagnósticos do mercado de vendas	Ser um facilitador de conhecimentos
	Relacionamento íntegro aos clientes e visão sistêmica entre os setores da empresa	Saber aplicar a visão sistêmica
	Agilidade e precisão diante do tempo de visitação a região designada (estimulados á administrar o tempo)	Saber planejar Saber liderar
	Responsabilidade com o material de trabalho (notebooks, catálogos e amostras)	Ser responsável Saber tomar decisões

Quadro 18 – Fatos observados e competências mobilizadas

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Sabe-se a coerência entre os dados coletados e tratados, assim, percebe-se que as reflexões realizadas propõem uma visão ampla das competências requeridas ao cargo em estudo. Estas competências por sua vez, submetessem a formar um conjunto de saberes os quais envolvem conhecimentos técnicos, organizacionais, comportamentais e de gestão.

As análises das observações consideram que os ocupantes do cargo, estão ligados ao processo de estratégia, crescimento e perspectivas de lucratividade empresarial.

Portanto, conforme os indicadores relatados da análise dos procedimentos operacionais e suas conseqüentes conclusões do quadro de afinidades construiu-se um rol explicativo de competências (Apêndice E deste trabalho).

4.4 ENTENDIMENTO EM RELAÇÃO ÀS ENTREVISTAS

As entrevistas foram identificadas da seguinte maneira: vendedores externos, coordenador comercial e supervisores.

Dessa forma, as entrevistas foram divididas em dimensões e estas construídas com base em uma entrevista semiestruturada. Portanto, as dimensões citadas obedecem aos seguintes critérios: o perfil dos colaboradores, ou seja, os vendedores externos do sul do país; atividades desempenhadas pelos vendedores e suas respectivas competências mobilizadas; e a aquisição e desenvolvimento de competências.

Para o desempenho desta análise de estudo foi elaborado um quadro com as perguntas que foram usadas nos roteiros de entrevistas (Apêndice C e D), a fim de direcionar uma melhor compreensão quanto às questões equivalentes a cada uma das dimensões propostas ao estudo.

4.4.1 Caracterização do perfil dos vendedores

A fim de conseguir satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores por meio de produtos e serviços, precisam-se conhecer as pessoas responsáveis na relação entre a empresa e o consumidor.

Nesta análise houve o posicionamento dos colaboradores entrevistados; do coordenador comercial e dos supervisores.

Inicialmente, nesta dimensão proposta ao estudo, foi realizada a apresentação do perfil dos vendedores externos. Para isso, fez-se uso das respostas coletadas de questões introdutórias aplicadas nas entrevistas executadas na matriz da empresa.

Logo, no Quadro 19, expõem-se os questionamentos realizados quanto ao perfil dos vendedores entrevistados.

Cargo:	Local de trabalho (praça de atuação):
1. Escolaridade	
2. Há quanto tempo desempenha a função?	
3. Experiência profissional anterior?	

Quadro 19 - Perfil dos vendedores

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Logo, a Tabela 1 abaixo, demonstra os dados coletados dos respondentes, conforme o grau de escolaridade.

Tabela 1 – Distribuição de frequência dos vendedores por escolaridade

Escolaridade	Número de entrevistados
Ensino primário (1° grau)	3
Ensino médio (2° grau)	4
Ensino superior (3° grau)	2
Outros	0
Soma Total	9

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Percebe-se que o grau de escolaridade do quadro de funcionários respondentes da equipe de vendas da empresa, revelou a formação escolar em maior número no nível do ensino médio. Porém, torna-se compreensível considerar a segunda opção coletada onde o grau de escolaridade fez-se no ensino primário.

Segundo o autor Resende (2003, p. 67), “conhecimento e informação estão sendo considerados, agora, como patrimônio importante, como principal diferencial competitivo das pessoas e das organizações. Como moeda de grande valor no mundo dos negócios [...]”.

Para tanto, “a ideia é que, ao incentivar o aprendizado individual, as organizações desenvolvam competências individuais, e na medida em que partilham seus modelos mentais, ativos são criados agregando valor á organização [...]”. (BITENCOURT apud BASTOS et al., 2005, p. 51).

Portanto, “organizações excelentes deverão desenvolver e reciclar constantemente as qualificações e competências de todos os seus funcionários, porque os conhecimentos estão ficando obsoletos com muita rapidez” (RESENDE, 2003, p. 67).

Assim, a formação escolar contribui demasiadamente com o desenvolvimento intelectual, profissional e pessoal do indivíduo.

Em continuidade, a Tabela 2 especifica-se quanto á frequência do tempo de atuação dos vendedores externos na função.

Tabela 2 – Distribuição de frequência dos vendedores por tempo de atuação no cargo

Tempo de atuação	Número de entrevistados
0 - 3 anos	5
4 - 6 anos	1
7 - 10 anos	0
Acima de 11 anos	3
Soma Total	9

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Conclui-se de acordo com dados apresentados na tabela acima, que a maioria dos vendedores pesquisados desempenha a função de vendas no período entre 0 a 3 anos. Esse dado contribui na associação quanto à ideia que a função de vendas representa uma profissão em ascensão no mercado.

Ainda nesta análise, considera-se favorável os dados apresentados quanto ao número de vendedores da empresa, os quais permanecem mais de 11 anos na mesma função organizacional. Esse diagnóstico possibilita identificar ações de dedicação, comprometimento e satisfação profissional e empresarial.

Neste contexto, o autor Resende (2003, p. 114), considera que “[...] se as organizações aperfeiçoarem seus recursos para melhor identificar, relacionar e ajustar os requisitos de competências e habilidades solicitados pelos postos de trabalho com o dos profissionais, ela obterão maior satisfação dos funcionários [...]”.

Assim, na Tabela 3 descrevem-se a experiência profissional da equipe de vendedores da empresa em estudo.

Tabela 3 – Distribuição de frequência dos vendedores pela experiência profissional

Experiência profissional	Número de entrevistados
Não tiveram experiência na função	5
Tiveram experiência na função	4
Soma Total	9

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Cumprir destacar que o grande número dos respondentes não teve experiência na função anterior com vendas.

Para tanto, Resende (2003, p. 115), observa que “indivíduos, profissionais e empresas precisam, portanto, desenvolver condições e recursos para saberem identificar e ajustar suas competências às das atividades que desenvolvem, e, assim, assegurarem sucesso nos seus objetivos de vida e negócio [...]”.

Assim, o próximo passo na análise das entrevistas constitui-se diante das atividades exercidas e competências mobilizadas.

4.4.2 Atividades exercidas e competências mobilizadas

Nesta etapa, desenvolve-se a continuidade ao processo de coleta de dados das entrevistas executadas com os vendedores externos, o coordenador comercial e os supervisores da empresa.

Neste contexto, mede-se a participação dos respondentes quanto às atividades exercidas e sua correspondente mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, pretende-se obter uma visão ampla do conteúdo em estudo.

Todavia, no Quadro 20 consideram-se os questionamentos relativos ao coordenador comercial e aos supervisores. Para esta análise especifica-se em direcionar de forma ampla os questionamentos na relação da principal atividade esperada ao profissional de vendas, portanto, delimita-se em considerar as respostas obtidas em um grupo somente.

Questões apresentadas aos supervisores e ao coordenador comercial
1. Qual a atividade específica que se espera de quem desempenha esta função?
2. Quais são as tarefas desenvolvidas pelo vendedor externo no seu setor?
3. Qual a relação deste profissional perante os demais colaboradores?

Quadro 20 – Atividades exercidas e competências mobilizadas junto ao coordenador e aos supervisores

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Para tanto, no Quadro 21 seguinte, pressupõem-se as respostas do coordenador comercial e dos supervisores, no questionamento direcionado a atividade esperada pelos vendedores externos da empresa.

Respostas do coordenador comercial e dos supervisores
1. Qual a atividade específica que se espera de quem desempenha esta função?
Coordenador – Criatividade, desempenho de resultado e ação de venda.
Supervisor 1 - Uma pessoa que tenha uma boa comunicação, que possua carisma e uma boa persuasão com seus clientes, para que consiga colocar seus pontos positivos de seus produtos junto a seus clientes, para efetuar vendas constantemente.
Supervisor 2 - Organização, sabedoria, rapidez, bom desempenho quanto à conduta automobilística, ótimo raciocínio, simpatia e amizade.
2. Quais são as tarefas desenvolvidas pelo vendedor externo no seu setor?
Coordenador - Prospecção de clientes, venda e divulgação de produtos, merchandising, recuperação de clientes.
Supervisor 1 - Venda e atendimento ao pequeno, médio e grande varejo, distribuidor, atacado e doceiros.
Supervisor 2 - Atendimento ao cliente, venda, reposição de produtos, formação de espaço físico na gôndola.
3. Qual a relação deste profissional perante os demais colaboradores?
Coordenador - Profissionalmente se relacionam mais com o setor comercial e financeiro.
Supervisor 1 - Interege em grupo buscando interesses em comum, que é atingir as metas pré-estabelecidas.
Supervisor 2 - A mais amigável possível, pois o vendedor não realiza nada sozinho, ele precisa de toda a empresa.

Quadro 21 – Respostas do coordenador e dos supervisores quanto à atividade esperada dos vendedores

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Demonstra-se segundo as respostas do coordenador comercial e dos supervisores, que a missão da função de vendas constitui-se a partir de pressupostos de competências técnicas, organizacionais, comportamentais e gerenciais.

Logo, “aumentar suas competências e habilidades tornou-se o principal diferencial competitivo tanto para as empresas quanto para os profissionais”. (RESENDE, 2003, p. 108).

Para isso, o termo competência assimila-se “[...] a aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores, interesse – no todo ou em parte – com obtenção de resultados”. (RESENDE, 2003, p. 38).

Em continuidade ao processo de análise de conteúdo, optou-se em analisar de forma coerente as questões relevantes aos vendedores. Este questionamento relaciona-se às atividades desempenhadas no setor de vendas.

Para uma melhor compreensão, no Quadro 22, descrevem-se os questionamentos considerados relevantes junto aos vendedores entrevistados:

Questões apresentadas aos vendedores externos
4. Quais são as atividades do seu setor de trabalho?
7. Existe em seu setor de trabalho situações que se fazem necessário improvisar recursos ou estratégias?
8. Em sua opinião quais informações complementares deveriam estar presentes no desempenho de sua função?

Quadro 22 – Atividades exercidas e competências mobilizadas junto aos vendedores

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Assim, no Quadro 23 seguinte demonstram-se as respostas e conseqüentemente suas atividades sintetizadas ao contexto dos entrevistados quanto as principais atividades desenvolvidas em seu posto de trabalho.

	Respostas dos vendedores	Atividades sintetizadas
4. Quais são as atividades do seu setor de trabalho?	1-Apresentação e venda de alimentos	Apresentar os produtos da empresa ao cliente
	2-Atendimento á clientes, redes de supermercados e cooperativas	Vender os produtos
	3-Venda, reposição, acompanhamento de produtos via prazo de validade	Repor mercadorias em falta
	4-Vendas, visitas em clientes	Visitar os clientes
	5-Visitar os clientes e negociação	
	6-Atender clientes e fazer pedidos	Emitir pedidos
	7- Fazer levantamento e vendas	Fazer levantamento de vendas
	8-Visitas aos clientes e negociação de venda	Controlar metas exigidas pela empresa
	9-Contagem de produto no estoque do cliente, vendas, reposição de produtos	Emitir relatório de estoque existente no cliente Trocar produtos danificados e com prazo de validade ultrapassada

Quadro 23 – Atividades desempenhadas pelos vendedores

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Com base nos dados coletados junto aos vendedores da empresa, pode-se avaliar e sintetizar as suas principais atividades desempenhadas na função cotidiana. Esses dados contribuem demasiadamente na estruturação do contexto do vendedor com a empresa.

Segundo Bitencourt (2005, p. 19), “[...] o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor á organização [...]”.

Em continuidade, o Quadro 24 seguinte, caracteriza-se em sintetizar as respostas coletadas pelos vendedores nas questões quanto às situações de trabalho que se fazem uso de recursos ou estratégias improvisadas.

Nesse contexto, compreendem-se as competências mobilizadas para cada diagnóstico sintetizado.

7. Existe em seu setor de trabalho situações que se fazem necessário improvisar recursos ou estratégias?	1- No relacionamento interpessoal	Ter relacionamento interpessoal
	2-Diante da demanda de ações de mercado que aumente vendas e lucros para todos os clientes	Evoluir diante da demanda de mercado, sendo assim um facilitador de conhecimentos
	3-Simular pedidos	Agir diante das ofertas de mercado
	4-Algumas negociações	Solucionar todos os obstáculos que impedem o sucesso da venda
	5-Para negociação de lançamentos de produtos e preços	Demonstrar qualidade dos produtos
	6-Negociação e argumentos	Desenvolver raciocínio lógico e rápido
	7-Argumento diante da boa qualidade dos produtos e preço justo	Trabalhar com foco na qualidade
	8-Argumentando o atendimento e a fidelidade da empresa	Caracterizar os produtos com foco no desempenho empresarial
	9-Improvisar novos argumentos para buscar e finalizar a venda	Diagnosticar estratégias de mobilização de cliente e do consumidor

Quadro 24 – Situações que necessitam improvisar recursos ou estratégias

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Em conclusão, percebe-se a amplitude que o vendedor externo desempenha a fim de concretizar o sucesso da venda. Diante dos dados coletados, admitta-se considerar que o colaborador em vendas pressupõe desenvolver um excelente relacionamento interpessoal, ser um facilitador de conhecimento de mercado e da cultura da qualidade.

Na opinião de Resende (2003, p. 99):

o aumento da competitividade no mundo dos negócios, o crescente desenvolvimento da consciência de cidadania; a proliferação dos conceitos de qualidade e melhoria contínua (e agora do conceito de competência); e o advento da era do capital humano exigirão dos indivíduos, dos profissionais e das organizações (operadas por pessoas) o desenvolvimento da orientação voltada para resultados, ou da competência de saber orientar-se para resultados [...].

Logo, no Quadro 25 consideram-se as respostas equivalentes dos vendedores quanto às principais informações relevantes no desempenho eficaz da função de vendas.

9. Em sua opinião quais informações complementares deveriam estar presentes no desempenho de sua função?	1-Conhecer o produto desde sua fabricação	Conhecer o processo industrial dos produtos
	2-Visão de mercado, clientes, ações comerciais de forma mais abrangente e informativo	Conhecer as tendências de mercado
	3-Mapa de praça de atuação, histórico de praças	Conhecer o público alvo de vendas e seu histórico
	4-Brindes a disposição	Conhecer a importância de fornecer premiações aos clientes
	5-Iniciativa e criatividade	Desenvolver instintos de aperfeiçoamento e sensibilização no ato de vender
	6-Informações mais amplas no ato da negociação de pedidos	Conhecer o processo completo de estruturação de vendas
	7-Especificação de produtos	Conhecer a origem dos produtos
	8-Disponibilidades dos produtos	Conhecer o banco de estoque da empresa
	9-Consulta de novos clientes	Buscar a prospecção de novos clientes

Quadro 25 – Informações complementares sobre o desempenho na função de vendas

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Conclui-se em análise as respostas obtidas nas atividades sintetizadas dos vendedores, que os mesmos profissionais deram respostas similares para a mesma pergunta. Este fato demonstra a integração entre os componentes da equipe de vendas e as estratégias da organização.

As atividades levantadas através das entrevistas revelam a relação do cargo com as temáticas avaliadas na análise dos documentos.

Considerando o conjunto de atividades levantadas para a realização da função de vendas, buscou-se associar estas atividades às competências necessárias.

Para tanto, sabe-se a importância da utilização de certas referências quanto às competências, assim, considera-se necessário o auxílio do rol ou glossário de competências (disponibilizados no apêndice E).

Assim, no Quadro 26 encontram-se mencionadas as atividades pertencentes ao cargo de vendedor. Dessa forma, estas atividades relacionam-se diante das respectivas conclusões sobre a abrangência das competências associadas.

Atividades exercidas	Competências associadas
Apresentar os produtos da empresa ao cliente	Noções básicas de informática Cálculo técnico Flexibilidade Noções básicas de vendas Visão sistêmica Noções básicas de operação de catálogos e amostras Relacionamento interpessoal Descrição dos produtos Planejamento Organização Comunicação Noções básicas de custos e tabelas vigentes Segurança Conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa Cultura da qualidade
Vender os produtos	Noções básicas de informática Flexibilidade Cultura da qualidade Noções básicas de operação de catálogos e amostras Noções básicas de custos e tabelas vigentes Organização Conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa Comunicação Noções básicas de atendimento ao cliente Visão estratégica Cálculo técnico Relacionamento interpessoal Criatividade Visão sistêmica Motivação Dinamismo e iniciativa Liderança Negociação Tomada de decisão Noções sobre liberação interna de pedidos, faturamento e cadastro de novos clientes Descrição dos produtos

(continuação)

Atividades exercidas	Competências associadas
Repor as mercadorias em falta	Flexibilidade Tomada de decisão Cultura da qualidade Planejamento Dinamismo, iniciativa Descrição dos produtos Visão sistêmica Visão estratégica
Visitar os clientes	Capacidade empreendedora Tomada de decisão Noções básicas de atendimento ao cliente Liderança Cultura da qualidade Visão estratégica Relacionamento interpessoal Controle estatístico do processo de visitação aos clientes Controle de agendamento de visitas Controle de relatórios de vendas Planejamento Capacidade de trabalho sob pressão
Emitir pedidos	Noções básicas de informática Noções sobre liberação interna de pedidos, faturamento e cadastro de novos clientes Noções básicas de custos e tabelas vigentes Flexibilidade Dinamismo/ iniciativa Noções básicas do processo de vendas Cálculo técnico Organização Negociação Descrição dos produtos Controle de relatórios de vendas Organização de dados Planejamento
Fazer levantamento de vendas	Descrição dos produtos Cultura da qualidade Noções básicas de operação de catálogos e amostras Conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa Controle de metas Organização Noções básicas de informática Noções básicas de custos e tabelas de preços vigentes Controle de dados de clientes Controle de relatórios de vendas Controle de agendamento de visitas
Controlar metas exigidas pela empresa	Conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa Flexibilidade Comunicação Tomada de decisão Controle de dados de clientes Controle de relatórios de vendas Capacidade de trabalho sob pressão Cultura da qualidade

(continuação)

Atividades exercidas	Competências associadas
Emitir relatório de estoque existente no cliente	Relacionamento interpessoal Noções básicas de informática Flexibilidade Planejamento Comunicação Visão sistêmica Visão estratégica Dinamismo, iniciativa Planejamento Tomada de decisão Controle de dados de clientes Criatividade Cultura da qualidade
Trocar produtos danificados e com prazo de validade ultrapassada	Negociação Flexibilidade Dinamismo, iniciativa Visão sistêmica Comunicação Controle de metas Relacionamento interpessoal Noções básicas de informática Organização Visão estratégica Cálculo técnico Cultura da qualidade

Quadro 26 – Atividades exercidas e suas respectivas competências

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Percebe-se a forte conexão das atividades desempenhadas com a integração da empresa. Dessa forma, conclui-se a importância de direcionar os conhecimentos técnicos, organizacionais, comportamentais e de gestão na execução satisfatória do cargo dentro da empresa.

As pessoas, segundo Resende (2003, p. 115):

[...] terão também mais chances de êxito na vida extra-profissional - e, por consequência, sentir-se-ão mais realizadas e felizes - se, com o aprendizado do autoconhecimento, souberem relacionar suas aptidões, competências e habilidades aos requisitos requeridos pelas funções e papéis sociais.

Dessa forma, “hoje em dia, as novas organizações de trabalho nas empresas estão requerendo que as pessoas sejam multifuncionais ou polivalentes, que exerçam atividades de

escopo mais abrangente e com associação de diferentes especialidades”. (RESENDE, 2003, p. 118).

Assim, a próxima fase na análise das entrevistas constitui-se na aquisição e desenvolvimento de competências dispostas aos vendedores.

4.4.3 Aquisição e desenvolvimento de competências

Para esta etapa de análise, a resolução da aquisição e transferência de competências, realizou-se através de perguntas complementares quanto á dimensão dos questionamentos ao comportamento dos vendedores ao cargo.

Assim, no Quadro 27 abaixo, considera-se os questionamentos realizados junto aos vendedores externos entrevistados.

Questões apresentadas aos vendedores externos
5. Quais as suas principais obrigações e responsabilidades?
6. Quais os requisitos mentais e físicos que sua função exige?
9. Cite quais os típicos problemas que ocorrem em sua área de trabalho?

Quadro 27 – Questionamentos de aquisição e desenvolvimento de competências

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Em síntese ao processo de análise de dados, conclui-se o Quadro 28 abaixo como suporte ao delineamento do cargo de vendedor externo na empresa.

Questões	Respostas relacionadas
5-Quais as suas principais obrigações e responsabilidades?	1- Apresentação e venda de alimentos 2- Cadastrar, vender e manter vínculo de negócio em uma carteira de clientes ativos 3- Cumprir com a política da empresa 4- Visitar os clientes 5- Atendimentos ao cliente 6- Atender bem o cliente e zelar pelo patrimônio da empresa 7- Atender bem o cliente 8- Atender bem o cliente, procurando atingir a máxima satisfação 9- Cumprir com horários, normas da empresa a fim de desempenhar um bom trabalho
6- Quais os requisitos mentais e físicos que sua função exige?	1- Raciocínio lógico, atenção e positividade 2- Capacitações em negociação, estratégia, conhecimento de mercado e serviços 3- Raciocínios rápidos 4- Negociações 5- Raciocínios lógicos 6- Raciocínios rápidos e argumentos 7- Raciocínios rápidos e bons reflexos 8- Criatividade e postura diante dos clientes
9. Cite quais os típicos problemas que ocorrem em sua área de trabalho?	1- Falta de comunicação e diálogo 2- Preços, mídia, merchandising, tradição de mercado, contrato e bonificações 3- Integrações de redes 4- Concorrências desleais 5- Concorrências 6- Clientes estressados 7- Estresse 8- Trânsito 9- Trânsito e agendamento de visitas

Quadro 28 – Respostas quanto à aquisição e ao desenvolvimento de competências

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Diante do contexto coletado, a transferência de competências auxilia aos colaboradores a aperfeiçoar seu potencial profissional e pessoal, além de usufruir benefícios no módulo empresarial.

No quadro exposto acima, considera-se que o vendedor possui a tarefa de trabalhar diante da política designada pela empresa e a partir desta desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes favoráveis às exigências de mercado.

Porém, percebe-se pelas análises que a função depara-se diante de obstáculos de nível emocional e físico, econômico e de infraestrutura.

Contudo, para o Quadro 29 seguinte, complementam-se os questionamentos relevantes ao coordenador comercial e aos supervisores quanto à aquisição e transferência de competências.

Questões apresentadas ao coordenador comercial e aos supervisores
4. Quais os típicos problemas que os vendedores externos se defrontam na execução da função?
5. Quais os estímulos que os vendedores buscam na questão da socialização do conhecimento?
6. Em sua opinião quais os fatores de maior impacto no desempenho dessa função?

Quadro 29 - Questionamentos quanto à transferência de competências

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

De acordo com estas questões compreendem-se o posicionamento fundamentado na coerência das atividades com os estímulos pressupostos na função de vendas. Assim, no Quadro 30 abaixo, figura-se as respostas coletadas.

Respostas coletadas
4. Quais os típicos problemas que os vendedores externos se defrontam na execução da função?
Coordenador- Mercado desaquecido, ações de vendas dos demais fabricantes, produtos com qualidade inferior, exploração de preços pelos grandes grupos de compra
Supervisor 1- Atendimento a clientes, estradas sem estrutura, grandes distâncias, concorrência desleal
Supervisor 2- Problemas com logística, troca de produtos e inadimplência
5. Quais os estímulos que os vendedores buscam na questão da socialização do conhecimento?
Coordenador- Reuniões com coordenador comercial e supervisor
Supervisor 1- Qualificação e êxito nas suas atividades através de pesquisas, troca de informações e case de sucesso de colegas
Supervisor 2- Argumentação e informação de métodos de venda e comportamento do consumidor
6. Em sua opinião quais os fatores de maior impacto no desempenho dessa função?
Coordenador- Liderança e Know- How
Supervisor 1- Qualificação, conhecimento, atitude, persistência, disciplina, motivação e persuasão
Supervisor 2- Desgaste físico e mental

Quadro 30 - Respostas quanto ao desenvolvimento da função

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Contudo, conclui-se que a função de vendedor exerce forte influência na integração social e que constantemente novos paradigmas surgem para aperfeiçoar-se diante do contexto de mercado competitivo.

A função depara-se, segundo as análises, com as exigências de qualificação, conhecimento, atitudes, persistência, disciplina, motivação, persuasão, liderança e habilidades.

4.5 APREENSÃO QUANTO AOS QUESTIONÁRIOS

A organização dos questionários e suas respectivas análises dos dados deram-se através da distribuição ordenada pela empregabilidade de competências. Para isso, fez-se necessário montar uma tabela explicativa aos termos estudados.

Quanto á análise dos dados utilizou-se uma escala de importância ou chamada de peso de avaliação. Para esta análise considerou-se convenientes ao estudo ás competências que atingiram respostas acima da empregabilidade de competências de 50%, ou seja, o número de respondentes igual ou acima de cinco indivíduos.

A escala utilizada na análise está exposta no Quadro 31 abaixo:

	CONCEITO	RELAÇÃO DE EMPREGABILIDADE DE COMPETÊNCIAS
A	Excelente	Exige constantemente habilidades no desempenho das competências relacionadas
B	Bom	Exige que as competências relacionadas sejam apresentadas com certa continuidade
C	Moderado	Raramente existe a necessidade de apresentação das competências

Quadro 31 - Escala de importância ou peso de avaliação

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Dessa forma, as competências foram classificadas em 4 (quatro) categorias distintas, sendo estas respectivamente: técnicas, organizacionais, comportamentais e de gestão.

Assim, na Tabela 4 seguinte, consolidam-se competências funcionais relacionadas aos vendedores externos da empresa e suas consequentes respostas.

COMPETÊNCIAS PERTINENTES AOS VENDEDORES	VENDEDORES			TOTAL COLOBORADORES
	RESPOSTAS			
Técnicas	A	B	C	
Noções de informática técnica	2	6	1	9
Noções básicas do processo de vendas	5	3	1	9
Noções básicas de atendimento ao cliente	5	3	1	9
Cálculos técnicos	2	7	0	9
Noções básicas quanto aos conteúdos dos catálogos e amostras	5	3	1	9
Controle estatístico de visitação aos clientes	6	3	0	9
Noções básicas de manutenção mecânica preventiva dos veículos de trabalho	6	2	1	9
Descrição dos produtos	7	2	0	9
Noções básicas de custos e tabelas vigentes	5	3	1	9
Roteiro de movimentação de cargas/entregas da empresa	3	4	2	9
Controle de dados de clientes	5	3	1	9
Controle de metas	7	1	1	9
Controle de relatórios de vendas	5	3	1	9
Controle de agendamento de visitas	6	2	1	9
Noções básicas do processo de fabricação dos produtos	3	5	1	9
Conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa	5	4	0	9
Noção sobre a liberação interna de pedidos, faturamento e cadastro de novos clientes	4	3	2	9
Organizacionais				
Segurança	6	3	0	9
Organização	5	3	1	9
Cultura da Qualidade	5	4	0	9
Comportamentais				
Flexibilidade	5	4	0	9
Capacidade empreendedora	3	4	2	9
Dinamismo, iniciativa	5	3	1	9
Relacionamento interpessoal	2	5	2	9
Comunicação	4	5	0	9
Negociação	7	2	0	9
Criatividade	2	6	1	9
Capacidade de trabalhar sob pressão	4	3	2	9
Motivação	6	2	1	9
Gestão				
Liderança	1	5	3	9
Visão estratégica	5	4	0	9
Visão sistêmica	3	5	1	9
Planejamento	4	2	3	9
Tomada de decisão	2	6	1	9

Tabela 4 - Competências funcionais

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Conclui-se conforme os dados apresentados quanto ao processo das competências funcionais em vendas, que os mesmos permitiram as seguintes análises:

Quanto as competência técnicas

- Quanto às noções de informática técnica, os respondentes em sua maioria, ou seja, 6 revelaram o uso do nível bom. Assim, a considera-se que a informática constitui uma competência fundamental para o profissional de vendas.
- Para as noções básicas do processo de vendas, considerou-se conforme os dados, o maior número de respostas, 5 colaboradores apresentou o módulo excelente. Portanto, o vendedor em função transmite e faz uso contínuo do processo de vendas.
- Pelo questionário aplicado, 5 dos respondentes constam o uso excelente na competência quanto às noções básicas de atendimento ao cliente.
- Direcionando a análise quanto o uso de cálculos técnicos na função, 7 das respostas utilizaram o nível bom.
- Para a competência relacionada ao uso de catálogos e amostras, 5 dos respondentes direcionaram a excelência.
- Na tarefa de controlar de forma estatística a visitação aos clientes, 6 dos respondentes concluíram o índice excelente.
- De acordo com o controle e a manutenção mecânica preventiva dos veículos, a maioria dos respondentes, ou seja, 6 optaram pelo uso excelente.
- Quanto á descrição dos produtos, 7 dos vendedores concluíram o componente de utilização no nível excelente.
- A utilização da tabela de preços e custos vigentes pela empresa constitui-se segundo 5 dos vendedores, ou seja, excelente no contexto de avaliação.
- Os dados dos clientes garantem a viabilidade do vendedor visitar o cliente. Assim, 5 respostas confirmaram os dados no índice excelente.
- As metas direcionam-se o trabalho árduo do vendedor, a complexidade de controlar as mesmas, 7 dos componentes submeteram-se a estimada como excelente.
- O controle de relatórios de vendas apresentou segundo 5 dos respondentes o uso do módulo excelente.
- A visitação aos clientes considerou-se segundo 6 colaboradores o nível excelente de acordo com a escala de importância.

- O processo de fabricação dos produtos constitui-se um procedimento indispensável ao vendedor, assim, 5 dos vendedores afirmam o uso excelente na sua atividade.
- Para o vendedor conhecer os produtos pelos quais vende, representou segundo a pesquisa 5 dos componentes respondentes, a consideração ao módulo bom.
- Diante das análises direcionadas as competências técnicas obteve-se a aprovação e a utilização da maioria das competências anunciadas no questionário. Porém, algumas obtiveram a percentagem menor que a percentagem designada como apta para a avaliação. Estas competências foram:
- Quanto ao conhecimento da movimentação das cargas e roteiros de entrega de produtos da empresa, 4 dos respondentes indicaram o índice bom.
- A integração ao sistema interno da empresa descreveu-se com a análise de 4 respostas, ou seja, excelente.

Assim, segundo o autor Resende (2003, p. 36), o conhecimento corresponde as:

informações, ideias e noções de domínio das pessoas; acúmulo de saber, aprendizado, experiência. Conhecimento sempre foi um valor importante, porque quem o tem em maior quantidade possui mais potencial de realização, possui mais possibilidades de aplica-los nas diversas situações de vida e no trabalho, com mais chances de satisfação das necessidades e sucesso [...].

As empresas, na opinião de Bitencourt (2005, p. 65), “[...] valorizam mais o desenvolvimento de conhecimentos técnicos do que aspectos comportamentais. Assim, existe uma maior facilidade em tratar questões de caráter técnico em comparação com aspectos comportamentais [...]”.

Em continuidade, as próximas análises correspondem às competências organizacionais (core competencies).

Quanto às competências organizacionais (core competencies)

- Quanto ao uso da segurança no desenvolvimento de sua função, 6 dos respondentes admitiram o uso excelente, na avaliação da escala de importância.
- Para o quesito de organização das temáticas da função em vendas, o uso do módulo manteve-se excelente, ou seja, 5 dos colaboradores.
- Na cultura da qualidade, 5 dos respondentes fizeram uso do nível excelente.

Dessa forma, considera-se segundo Resende (2003, p. 155):

[...] que adquirindo essas competências essenciais e centrando esforços na sua aplicação, a empresa maximiza os resultados das suas funções principais e mais estratégicas; garante um bom desempenho como um todo; e, como resultante, assegura as condições de competitividade imprescindíveis para sobrevivência no ambiente de negócios concorrido e na economia globalizada.

Assim, a próxima etapa compreende as análises quanto às competências comportamentais.

Quanto às competências comportamentais

- Para esta análise as competências quanto à flexibilidade e dinamismo/iniciativa obtiveram-se 5 respostas na modalidade excelente.
- Assim, a competência de comunicação obteve 5 respostas quanto a escala de importância de nível bom.
- Quanto ao relacionamento interpessoal, 5 dos respondentes fizeram uso do módulo bom.
- Em termos de negociação, 7 dos colaboradores emitiram o uso conforme a modalidade no índice excelente.
- Quanto o uso da criatividade, 6 dos componentes concluíram o peso bom.
- Para a motivação, 6 dos vendedores respondentes, usufruíram a excelência.

Dentre as competências comportamentais usadas no questionário aplicado aos vendedores, algumas obtiveram a percentagem adequada quanto á satisfação ao estudo. Estas foram: flexibilidade, dinamismo/iniciativa, comunicação, relacionamento interpessoal, negociação, criatividade e motivação.

Neste contexto, outras competências comportamentais não ultrapassaram a percentagem definida para tabulação da escala de importância. Porém, não se considera como menos importante no desempenho da função. Estas competências são as seguintes:

- Na questão quanto á capacidade empreendedora, 4 respondentes emitiram um peso bom.
- No que tange a capacidade de trabalho sob pressão, 4 componentes optaram pelo uso excelente.

Para a última análise, considera-se quanto às competências de gestão.

Quanto às competências de gestão

- Quanto ao aspecto da liderança, obteve-se segundo a escala de importância o uso do nível bom.

- Para a tendência da visão estratégica, 5 colaboradores emitiram o uso no índice excelente.
- Para a visão sistêmica obteve-se o uso bom, equivalente a 5 respostas.
- No contexto da tomada de decisão, 6 dos vendedores consideram uma análise boa, na escala de importância.

Nesta análise apenas a competência relacionada às noções de planejamento não obteve o peso suficiente á avaliação. Conforme as considerações expostas abaixo.

- Quanto às noções de planejamento, 4 das respostas concluíram a modalidade excelente.

Portanto, de modo geral, segundo Bitencourt (2005, p. 29):

um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências é a apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Acredita-se que, por meio do desenvolvimento dos elementos (conceitos, princípios e práticas) de aprendizagem organizacional, seja possível desenvolver as competências, viabilizando práticas condizentes com o conhecimento adquirido.

4.6 FORMULANDO A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

Construir uma matriz de competências para a função de vendedor externo consiste em tabular as principais atividades desempenhadas na função (Fonte: Apêndice C e D, atividades exercidas e competências mobilizadas pelos vendedores – Quadro 26).

Para tanto, considera-se os conhecimentos técnicos e específicos para o desenvolvimento das atividades (conhecimentos, habilidades e atitudes). Assim, na formulação da matriz de competências, pode-se permitir o detalhamento de cada ação, através das perguntas: O quê? Por quê? Quando?.

Na construção do mapa de competências identificaram-se as atividades e estabeleceu-se a associação entre essas e as competências mobilizadas. Além de apresentar a correlação entre as atividades e os procedimentos técnicos.

Assim, no Quadro 32 considera-se a matriz de competências dos vendedores do sul do país.

Setor: Comercial		Cargo: Vendedor Externo								
Missão: Visitar, comercializar, planejar e operacionalizar as atividades de vendas e merchandising, visando cumprir os objetivos estabelecidos pela empresa. Negociar contratos de exclusividade buscando desenvolver parcerias e fortalecer a marca. Acompanhar o desempenho da prospecção de novos clientes e atendimento global das praças de vendas e consumidores.										
DETALHAMENTO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES/TAREFAS DO CARGO		EMPREGABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS		COMPETÊNCIAS						
O que faz	Como faz	Procedimento	Por que faz	Ocasional	Mensal	Diária	Técnica	Organizacional	Comportamental	Gestão
Apresentar o produto da empresa ao cliente	Através de catálogos e amostras	Visita ao estabelecimento do cliente e fornecer a descrição e em alguns casos degustações dos produtos	Para introdução de maior diversidade de seu mix de produtos e novos lançamentos			X	Noções básicas de informática; Cálculo técnico; Noções básicas de vendas; Noções básicas de operação de catálogos e amostras Descrição dos produtos Noções básicas de custos e tabelas vigentes Conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa	Cultura da qualidade Segurança Organização informática	Flexibilidade Comunicação Relacionamento interpessoal	Visão sistêmica; Planejamento
Vender produtos	Através de catálogos, amostras, tabelas de preços vigentes e políticas de promoções da empresa	Uso do simulador de pedido, e fornecer degustações dos produtos	Para tornar a empresa e a marca de seus produtos cada vez mais reconhecida no mercado			X	Noções básicas de informática Noções básicas de operação de catálogos e amostras Noções básicas de custos e tabelas vigentes Conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa Noções básicas de atendimento ao cliente Cálculo técnico Noções sobre liberação interno de pedidos, faturamento e cadastro de novos clientes Descrição dos produtos	Cultura da qualidade Organização Informática	Flexibilidade Comunicação Relacionamento interpessoal Criatividade Motivação Dinamismo e iniciativa Negociação	Visão estratégica Visão sistêmica Planejamento Tomada de decisão Liderança

(continuação)

DETALHAMENTO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES/TAREFAS DO CARGO				EMPREGABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS			COMPETÊNCIAS			
O que faz	Como faz	Procedimento	Por que faz	Orçamental	Técnicas	Organizacional	Comportamental	Gestão		
Repor as mercadorias em falta	Organizando os produtos nas gôndolas de modo eficaz por sabores e descrição	Emissão de relatório do estoque existente no cliente	Para não deixar outros concorrentes do mesmo segmento conquistarem o espaço destinado aos produtos da empresa				Flexibilidade Dinamismo, iniciativa	Planejamento Visão estratégica Visão sistêmica Tomada de decisão		
Visitar os clientes	Agendamento de visitas, controle e atualização de dados de clientes, listagem de clientes da praça de atuação	Uso de GPS nos veículos, deslocamento com segurança	Garantir ao cliente a extrema parceria e comprometimento da empresa	X			Capacidade empreendedora Relacionamento interpessoal; Capacidade de trabalho sob pressão	Tomada de decisão Visão estratégica Planejamento Liderança		
Emitir pedidos	Digitação do mesmo no sistema interno da empresa	Sistema interno da empresa-ERP	Agilidade no envio do pedido para a empresa, controle de produção e logística				Dinamismo, iniciativa Flexibilidade	Planejamento		

(continuação)

DETALHAMENTO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES/TAREFAS DO CARGO			EMPREGABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS			COMPETÊNCIAS				
O que faz	Como faz	Procedimento	Por que faz	Ocasional	Mensal	Diária	Técnica	Organizacional	Comportamental	Gestão
Fazer levantamento de vendas	Assegurando a negociação e o volume de venda de todo o mix de produtos oferecido pela empresa	Relatório e controle de vendas via sistema interno ERP	Controle de pedidos, valores e clientes visitados no dia			X	Conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa Controle de dados de clientes Controle de relatórios de vendas	Cultura da qualidade Informática Organização	Flexibilidade Comunicação Capacidade de trabalho sob pressão	Tomada de decisão
Controlar metas exigidas pela empresa	Controle de vendas e valores de cada semana de trabalho	Relatório ou planilhas de controle	Para garantir o bom sucesso no trabalho realizado e com tudo o crescimento pessoal e da empresa		X		Noções básicas de informática Controle de dados de clientes	Cultura da qualidade Informática	Flexibilidade Comunicação Relacionamento interpessoal; Dinamismo, iniciativa Criatividade	Visão sistêmica Visão estratégica; Planejamento o Tomada de decisão

(continuação)

DETALHAMENTO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES/TAREFAS DO CARGO			EMPREGABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS			COMPETÊNCIAS				
O que faz	Como faz	Procedimento	Por que faz	Ocasional	Mensal	Diária	Técnica	Organizacional	Comportamental	Gestão
Emitir relatório de estoque que existe no cliente	Emissão de um relatório e controle de produtos em estoque e expostos na gôndola de venda	Utilização das ferramentas de TI, verificação dos pedidos via sistema interno ERP	Controlar produtos que estejam no estoque e apresentem danificação ou até mesmo com a data de validade se aproximando. Ou até mesmo assegurar a seu cliente que seu estoque esteja baixo e precisa da reposição de mercadoria			X	Controle de metas Noções básicas de informática Cálculo técnico	Cultura da qualidade Informática	Negociação Flexibilidade Dinamismo, iniciativa; Comunicação Relacionamento interpessoal	Visão sistêmica Planejamento

(continuação)

DETALHAMENTO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES/TAREFAS DO CARGO			EMPREGABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS			COMPETÊNCIAS				
O que faz	Como faz	Procedimento	Por que faz	Ocasional	Mensal	Diária	Técnica	Organizacional	Comportamental	Gestão
Trocar produtos danificados ou com prazo de validade ultrapassado	Verificação do prazo de validade, contagem das unidades que serão devolvidas, negociação referente a forma de ressarcimento ao cliente, informar a empresa sob a quantidade e método a ser utilizado referente a troca	Trocar com o mesmo valor de compra e em mercadoria	Zelar pela qualidade dos produtos oferecidos e a satisfação de seus clientes ao adquirirem os produtos	X			Controle de metas Noções básicas de informática Cálculo técnico	Cultura da qualidade Organização	Negociação Flexibilidade Dinamismo, iniciativa; Comunicação Relacionamento interpessoal	Visão sistêmica Visão estratégica

Quadro 32 - Matriz de competências dos vendedores
Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

4.7 CONSTRUINDO A FOLHA DE DESCRIÇÃO DO CARGO E ANÁLISE DO CARGO

Nessa fase, compreende-se em construir conforme as análises resultantes do estudo, uma folha de descrição de cargo e uma análise de cargo.

Segundo Chiavenato (2003, p. 66), “[...] é preciso descrever e analisar os cargos para se conhecer seu conteúdo e especificações, para se poder administrar os recursos humanos neles aplicados”.

No contexto quanto ao número de competências, segundo Resende (2003, p. 155), “[...] as competências dos cargos não têm limites e não são tão facilmente identificáveis, no seu conjunto. Esta tarefa requer, inclusive, definição prévia de conceitos e estruturação de postos de trabalho e cargos [...]”.

Assim, no Quadro 33 abaixo, descreve-se o exemplo de folha de descrição do cargo de vendedor externo da empresa Simonetto Alimentos Ltda.

Descrição do Cargo		
Departamento de Administração de Recursos Humanos Setor de Administração de Cargos e Salários		
Título do Cargo: Vendedor Externo	Data da emissão: ____/____/____	Data de Revisão: ____/____/____
Código:		
Departamento: Comercial	Diretoria: Gestores da empresa e Coordenador comercial	
Descrição Sumária: <ul style="list-style-type: none"> • Visita, comercialização, planejamento e operacionalização das atividades de vendas e merchandising, visando cumprir os objetivos estabelecidos pela empresa. Negociar contratos de exclusividade buscando desenvolver parcerias e fortalecer a marca. Acompanhar o desempenho da prospecção de novos clientes e atendimento global das praças de vendas e consumidores. Visitar os clientes a fim de executar a atividade de venda e negociação, visando á comercialização e a expansão da marca. 		
Descrição Detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar através de catálogos e amostras o mix de produtos disponíveis da empresa. • Promover promoções, preços especiais e merchandising. • Emitir e simular pedidos de forma coerente com a política desempenhada pela empresa. • Repor e organizar espaços físicos destinados aos produtos da empresa. • Trabalhar com foco na cultura da qualidade. 		

(continuação)

- Oferecer ao cliente a máxima eficiência diante a entrega dos produtos (via frota própria).
- Conhecer o sistema de gestão, controle e processo interno da empresa.
- Conhecer as ferramentas de TI e o programa ERP interno.
- Elaborar e planejar o roteiro da praça de atuação, buscando a otimização de tempo, distância e agilidade no atendimento de clientes.
- Participar de reuniões com a equipe de vendas, visando avaliar/acompanhar os resultados e contribuir com as orientações sobre a política de preços, produtos e lançamentos.
- Avaliar e acompanhar o crescimento de vendas dos produtos dentro da carteira de clientes, tomando como base os dados alcançados em ações anteriores.

Recursos e materiais utilizados:

- Veículo da empresa;
- Notebook;
- Telefone;
- Uniformes;
- Listagem de clientes ativos cadastrados na praça de atuação;
- Listagem de títulos pendentes na praça de atuação;
- Tabela e políticas comerciais vigentes;
- Talão de pedidos;
- Catálogos de produtos;
- Amostras;
- Formulários de acompanhamento diário da praça de atuação;
- Formulário de manutenção do veículo;
- Artigos promocionais (cupons, urna, papel de forração, catálogos, lâminas);
- Brindes promocionais (canetas, bonés, calculadoras, camisetas, squeeze, chaveiros);
- Equipamentos promocionais (refresqueiras, expositores, régua para gôndolas).

Quadro 33 - Exemplo de descrição do cargo de vendedor externo

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Assim, realizada a etapa de construção da descrição de cargo, segue a formulação quanto á análise de cargo.

Segundo Chiavenato (2001, p. 68), “basicamente, tarefas ou atribuições são os elementos componentes de um papel de trabalho que devem ser cumpridos pelo ocupante. As várias fases do trabalho executadas constituem o cargo total [...]”.

Diante desses requisitos, no Quadro 34 seguinte, demonstra-se a análise do cargo de vendedor externo.

Análise do Cargo**Requisitos e responsabilidades****Técnicas****Quanto aos objetivos de vendas por praça:**

- Estipula-se para cada praça de venda designada ao vendedor, um objetivo de venda, ou seja, uma meta a ser buscada, a qual servirá como base para análise do desempenho comercial e individual.

Administrativas do setor comercial**Quanto ao reembolso de despesas:**

- As Notas Fiscais referentes a gastos com alimentação, hospedagem, manutenções e combustíveis deverão obrigatoriamente emitidas em nome da empresa com CNPJ, dentro dos valores estabelecidos. A não observação destas premissas poderá acarretar em recusa do documento pela empresa e não reembolso dos valores ou reembolso parcial até o valor estabelecido;
- As despesas relativas a pedágios, estacionamento, recargas telefônicas, caso não possam ser emitidas da maneira determinada acima, serão aceitas pela empresa.

Quanto as Praças de Vendas:

- Todas as cidades pertencentes às praças de venda, serão de atuação exclusiva do vendedor externo designado ao atendimento da mesma, exceto os clientes de contas especiais;
- A empresa se reserva o direito de realizar as mudanças e transferências de cidades ou vendedores externos das praças, de acordo com a necessidade ou interesse comercial.

Quanto ao cadastro de clientes:

- A carteira de clientes é de propriedade da empresa;
- A empresa disponibilizará semanalmente um relatório atualizado dos clientes que compõem a praça a ser visitada naquele período, ficando a cargo do vendedor externo, a prospecção de novos clientes e alteração de dados dos referidos clientes.

Quanto á liberação de créditos e aprovação cadastral:

- Todo pedido será analisado pelo setor Financeiro para liberação e somente serão liberados ,caso não tenham restrições cadastrais ou pendências de cobrança, exceto os que forem expressamente autorizados pelo setor Financeiro, Supervisão Comercial, Gerencia Comercial ou Direção;
- Em cada visita as praças, será fornecido um relatório com pendências financeiras, para que sejam efetuadas as cobranças ou negociação.

Quanto a devoluções:

- Nas devoluções de venda em casos em que o cliente comprovou não haver feito pedido, as despesas de transporte e impostos não reembolsados serão repassados aos vendedores externos, para acerto direto com o cliente;
- As devoluções serão descontadas dos valores para efeito de atingimento de metas e pagamento de premiações.

Quanto ás amostras:

- Sempre que houver lançamentos ou campanhas, a empresa fornecerá gratuitamente um determinado volume de amostras para cada vendedor externo;
- Demais amostras, devem ser realizadas por meio de pedido, a qual será cobrada 50% do vendedor externo com base no menor preço da tabela x política comercial;

(continuação)

- Somente serão enviadas amostras para utilização em degustações e apresentações em clientes, ficando fora da política, qualquer outra utilização de produtos.

Quanto às premiações:

- Somente serão computados para pagamento das premiações os valores que forem efetivamente faturados e pagos, sendo a data de liquidação do cliente base para o direito sobre a premiação. A premiação extra será com base na soma total de valores faturados em cada mês, sendo que as devoluções serão descontadas no momento do retorno a empresa, podendo ser abatida no mês posterior em virtude das datas;
- A base de cálculo da venda, para efeito de premiação, será o valor líquido dos produtos;
- O pagamento das premiações será feito mensalmente, junto com o fechamento das liquidações dos títulos.

Quanto aos brindes:

- Serão cobrados 50% dos valores bonificados ou brindes concedidos, exceto os que estão concedidos em campanhas promocionais;
- Somente será permitido o envio de brindes e bonificações, mediante prévia autorização da supervisão comercial.

Patrimônio

Quanto à utilização de uniforme:

- Cada vendedor externo adquire junto à empresa camisas para utilização obrigatória durante as visitas aos clientes.

Quanto ao veículo da empresa:

- Utilizar de maneira ética e profissional o veículo da empresa, zelando pela sua integridade e manutenção do veículo, sempre respeitando as leis de trânsito e a segurança em modo geral;
- Durante o período de utilização do veículo, o uso do mesmo deverá ser exclusivo para fins profissionais e da empresa;
- Extrema responsabilidade do condutor, todas as multas e infrações ocorridas durante as visitas nas praças de atuação;
- No retorno a empresa, o veículo deverá ser mantido limpo e abastecido, a nota fiscal deverá acompanhar o relatório de despesas para efeito de acompanhamento e manutenção do veículo.

Faturamento

Quanto ao envio de pedidos:

- Conectar-se, diariamente para receber as atualizações e mensagens emitidas pela empresa;
- Enviar pedidos emitidos para a empresa diariamente.

Quadro 34 - Análise do cargo de vendedor externo

Fonte: Dados primários obtidos pelo autor, outubro, 2013

Assim, a análise de cargos, segundo Chiavenato (2001, p. 70):

[...] é uma verificação comparativa de quais as exigências (requisitos) que estas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante. Em outros termos, quais são os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante.

Com o intuito de desenvolver uma função, Chiavenato (2001, p. 66) considera-se em atribuir “[...] um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou atribuições (cargos mensalistas) exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo, ou por um indivíduo que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função [...]”.

5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, serão abordadas as considerações acerca das contribuições deste estudo.

Tomando como base a pesquisa desenvolvida e sua respectiva análise de resultados obtidos, considera-se que este trabalho teve por objetivo identificar quais as competências funcionais necessárias a equipe de vendas da empresa Simonetto Alimentos Ltda. Portanto, a seguir, apresentam-se um conjunto de sugestões e recomendações que poderão auxiliar a empresa em seu crescimento profissional e de lucratividade organizacional.

- Realizar junto aos gestores da empresa uma discussão acerca da importância de incentivar e desenvolver a gestão por competências.
- Desenvolver uma avaliação que proporcione um modelo de mapeamento que oriente os processos de educação organizacional;
- Difundir o realinhamento de planos de carreira e remuneração de acordo ao modelo de competências;
- Sensibilizar e demonstrar aos colaboradores que as competências não agregam valor somente para a organização, mas que desenvolvidas contribuem para o valor próprio do indivíduo;
- Identificar o processo de gestão por competências mais adequado e eficaz para a empresa e implantar o mapeamento de competências funcionais em outros setores da organização;
- Viabilizar para a empresa que a implantação de modelos de competências auxilia na redução de custos em projetos de capacitação e treinamento de colaboradores;
- Efetuar um acompanhamento amplo diante das competências funcionais desempenhadas pelos vendedores na função atualmente. Neste caso, considera-se

que muitas competências relatadas abaixo do índice de avaliação são fundamentais na execução da função. São elas:

1. Desenvolvimento da capacidade empreendedora;
 2. Planejamento;
 3. Tendência de trabalhar sob pressão;
 4. Conhecimento mais avançado no contexto ao sistema interno da empresa (pedidos, faturamento, cadastro de novos clientes);
 5. Conhecimento de roteiros de cargas e movimentação de rotas dos produtos emitidos pela empresa.
- Oferecer aos novos integrantes da equipe de vendas um treinamento diferenciado de interpretação de catálogos, amostras, promoções, tabelas vigentes, premiações, ferramentas de TI e o sistema ERP interno;
 - Propor estratégias de retenção e qualificação dos talentos já existentes na empresa;
 - Determinar profissionais para futuras sucessões;
 - Utilizar o método de seleção por competências, a fim de classificar a pessoa certa para o cargo certo;
 - Incentivar dentro do quadro funcional, aspectos que direcionam o relacionamento interpessoal, a motivação, a liderança e o contexto de flexibilidade produtiva, a fim de obter um clima organizacional mais positivo e humano.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas tendências da atualidade viabiliza-se diante das organizações o atrativo de desenvolver a gestão por competências, a fim de, buscar resultados de mercado satisfatórios e de grande lucratividade empresarial.

Neste contexto de orientação voltada as oportunidades de mercado e a satisfação do cliente tornam-se o conjunto agregado de responsabilidades e de comprometimento quanto os objetivos organizacionais de gestão.

Para tanto, o presente estudo de estágio supervisionado, delimitou-se em destacar dentro do setor comercial da empresa Simonetto Alimentos Ltda, as principais competências funcionais necessárias para o desempenho da função da equipe de vendas externa.

Este estudo deu-se através dos métodos de pesquisa quanto á natureza aplicada, de abordagem ao problema qualitativa, de objetivos exploratório/ descritivo e aos procedimentos técnicos de um estudo de caso.

De acordo com a coerência quanto ao desdobramento dos objetivos, mostram-se:

1. As principais atividades desempenhadas pela equipe de vendas externa;
2. Definir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à equipe de vendas;
3. Conhecer as *core competencies* (competências da organização);
4. Descrever quais as principais competências mobilizadas pelo vendedor durante o exercício da função;
5. Propor uma matriz de competências funcionais para a equipe de vendas da empresa Simonetto Alimentos Ltda;
6. Elaborar a descrição e análise do cargo de vendedor externo.

Em síntese, considera-se a abrangência aos aspectos de aprendizagem organizacional diante as tendências de organização e desenvolvimento característico ao desempenho funcional.

O estudo concedeu-se a partir das seguintes técnicas de coleta de dados: análise de documentos (procedimentos operacionais dos vendedores), observações diretas, questionários (exposto aos vendedores externos), bem como entrevistas de forma semiestruturadas (aplicada ao coordenador comercial, supervisores e vendedores externos da empresa).

Para a análise e interpretação dos dados qualitativos valeu-se da análise de conteúdos quanto ao conhecimento técnico, organizacional, comportamental e de gestão. A pesquisa, em seu contexto, emitiu-se em duas fases distintas, uma diante de fontes bibliográficas e uma de trabalho de campo realizada na empresa matriz junto ao coordenador comercial, supervisores e vendedores externos.

As principais temáticas de estudo validaram-se diante das principais atividades desempenhadas pelos vendedores, as competências mobilizadas durante o exercício da função, bem como o mapeamento de competências funcionais ao cargo.

Os resultados diante do mapeamento das competências funcionais em vendas contribuíram para o desenvolvimento da matriz de competências e a descrição e análise do cargo.

Segundo a estruturação da matriz de competências, as principais atividades desempenhadas pelo quadro de vendedores externos, são as seguintes: Apresentar os produtos da empresa ao cliente, vender os produtos, repor as mercadorias em falta, visitar os clientes, emitir pedidos, fazer levantamento de vendas, controlar as metas exigidas pela empresa, emitir relatório de estoque existente no cliente, além de trocar produtos danificados e com prazo de validade ultrapassada.

Assim, para cada atividade encontrada ao vendedor, muitas competências mobilizadas tornaram-se passíveis no contexto organizacional. Portanto, as competências dividiram-se em blocos distintos quanto:

1. Técnicas: Noções de informática técnica, noções básicas do processo de vendas, noções básicas de atendimento ao cliente, cálculos técnicos, noções básicas quanto aos conteúdos de catálogos e amostras, controle estatístico de visitação aos clientes, noções básicas de manutenção mecânica preventiva dos veículos de trabalho, descrição dos produtos, noções básicas de custos e tabelas vigentes, controle de dados de clientes, controle de metas, controle de relatórios de vendas, controle de agendamento de visitas, noções básicas do processo de fabricação dos produtos, conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa.
2. Organizacionais: segurança, cultura da qualidade, organização.

3. Comportamentais: Flexibilidade, dinamismo/iniciativa, relacionamento interpessoal, comunicação, negociação, criatividade, motivação.
4. Gestão: visão sistêmica, tomada de decisão, visão estratégica e liderança.

Para tanto, dentre as competências mobilizadas quanto as atividades desenvolvidas pelos vendedores, pode-se observar que algumas competências no momento da aplicação da coleta de dados não obtiveram a pontuação designada como apta avaliação, ou seja, superior a 50% das respostas dos indivíduos. Estas competências são: roteiro de movimentação de cargas/entregas da empresa, noções sobre liberação interno de pedidos, faturamento e cadastro de novos clientes, capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão e planejamento.

Devidamente, considerou-se possível atingir os resultados de pesquisa expostos no contexto do estágio supervisionado. Considerando que estes foram alcançados e propostos de acordo com a descrição do cargo e sua conseqüente análise do cargo.

Conclui-se, que os métodos utilizados no estudo possibilitaram avaliar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a função e o processo de vendas. Contribuindo, de maneira geral, ao processo da gestão por competências, aprendizagem organizacional, identificação de talentos e perfis profissionais.

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/Rio Grande do Sul: Editora Unisinos, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Barueri/São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DUTRA, Joel Souza (Org.) **Gestão por competência**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresarias e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba/ Paraná: Ibplex, 2011.
- QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- RESENDE, Enio J., **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.
- ROBAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2001.
- TEJON, Jose Luiz; COBRA, Marcos. **Gestão de vendas**: os 21 segredos do sucesso. São Paulo: Saraiva 2007.

ROMERO, Sonia Mara Thater; COSTA-E-SILVA, Selma França da; KOPS, Lucia Maria.
Gestão de pessoas: conceitos e estratégias. Curitiba: InterSaberes, 2013.

APÊNDICE A - Exemplo de folha de descrição de cargo

Descrição do Cargo Departamento de Administração de Recursos Humanos Setor de Administração de Cargos e Salários		
Título do Cargo:	Data da emissão: ____/____/____	Data de Revisão: ____/____/____
Código:		
Departamento:	Diretoria:	
Descrição Sumária:		
Descrição Detalhada:		

Fonte: Chiavenato (2001, p. 69)

APÊNDICE B - Questionário de Competências

Questionário

O presente questionário tem por finalidade identificar quais as competências funcionais necessárias a equipe de vendas da empresa Simonetto Alimentos Ltda, a fim de atribuir uma melhor relação entre os clientes e a empresa. Desde já fica o agradecimento quanto à disponibilidade e a cordialidade de sua contribuição para juntos concretizarmos este estudo.

Cargo: _____ Data: ____/____/____

Leia com atenção e marque com X os conhecimentos, habilidades e atitudes que você usa no desempenho de suas atividades em seu posto de trabalho, de acordo com o nível de empregabilidade.

	Empregabilidade		
	A	B	C
Noções de informática técnica			
Flexibilidade			
Cultura da qualidade			
Noções básicas do processo de vendas			
Noções básicas de atendimento ao cliente			
Capacidade empreendedora			
Cálculo técnico			
Liderança			
Visão estratégica			
Relacionamento interpessoal			
Noções básicas quanto aos conteúdos dos catálogos e amostras			
Dinamismo, iniciativa			
Controle estatístico do processo de visitação aos clientes			
Noções básicas de manutenção mecânica preventiva dos veículos de trabalho			
Visão sistêmica			
Descrição dos produtos			
Segurança			
Organização			
Planejamento			

Tomada de decisão			
Noções básicas de custos e tabelas de preços vigentes			
Comunicação			
Roteiro de movimentação de cargas/entregas da empresa			
Negociação			
Controle de dados de clientes			
Criatividade			
Capacidade de trabalho sob pressão			
Controle de metas			
Controle de relatórios de vendas			
Motivação			
Controle de agendamento de visitas			
Noções básicas do processo de fabricação dos produtos			
Conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa			
Noções do sistema interno de pedidos, faturamento e cadastro de novos clientes			

Escala de importância ou peso de avaliação

	CONCEITO	RELAÇÃO DE EMPREGABILIDADE DE COMPETÊNCIAS
A	Excelente	Exige constantemente habilidades no desempenho das competências relacionadas
B	Bom	Exige que as competências relacionadas sejam apresentadas com certa continuidade
C	Moderado	Raramente existe a necessidade de apresentação das competências

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista aos vendedores externos

ROTEIRO (Conhecimento Tecnológico)

Cargo: _____ Data: ___/___/___

Local de Trabalho: _____

1. Escolaridade:

 Ensino primário (1º grau) Ensino médio (2º grau) Ensino superior (3º grau)

Outros: _____

2. Há quanto tempo desempenha a função?

3. Indique sua experiência profissional anterior:

Função:

Empresa:

Qual sua contribuição para o desempenho de suas tarefas?

4. Quais são as atividades do seu setor de trabalho?

5. Quais as suas principais obrigações e responsabilidades?

6. Quais os requisitos mentais e físicos que sua função exige?

7. Existe em seu setor de trabalho situações que se fazem necessário improvisar recursos ou estratégias?

8. Em sua opinião quais informações complementares deveriam estar presentes no desempenho de sua função?

9. Cite quais os típicos problemas que ocorrem em sua área de trabalho?

APÊNDICE E - Rol ou glossário de Competências

Competências Técnicas

1. Noções de informática técnica (Windows, Word, Excel, ERP).
2. Noções básicas do processo de vendas (visitação aos clientes, apresentação pessoal e dos produtos da empresa, negociação e pós-venda).
3. Noções básicas de atendimento ao cliente (cordialidade, ética, atenção e responsabilidade com o cliente).
4. Cálculos técnicos (unidades de peso, porcentagem, proporção, razão, etc.).
5. Noções básicas quanto aos conteúdos de catálogos e amostras (conhecimento amplo da linha de produtos, lançamentos e atualização vigentes).
6. Controle estatístico de visitação aos clientes (desenvolvimento de planilhas de acompanhamento e controle de atendimento).
7. Noções básicas de manutenção mecânica preventiva dos veículos de trabalho (controle de equipamentos e reparos realizados com o veículo).
8. Descrição dos produtos (conhecimento da descrição, embalagem e componentes dos produtos produzidos pela empresa).
9. Noções básicas de custos e tabelas vigentes (controle da planilha de custos e preços repassados pela empresa para as negociações).
10. Roteiro de movimentação de cargas/entregas da empresa (noções básicas do roteiro de cargas a fim de comunicar o cliente com prazos de entrega).
11. Controle de dados de clientes (organização de dados e comentários relevantes de clientes e sua praça de atendimento)
12. Controle de metas (acompanhamento de vendas em busca de resultados pessoais e profissionais).
13. Controle de relatórios de vendas (apresentação do roteiro de vendas da semana junto a empresa).
14. Controle de agendamento de visitas (organização da praça de visitação com intervalos adequados a novas visitas).
15. Noções básicas do processo de fabricação dos produtos (conhecimento da industrialização dos produtos oferecidos pela empresa).

16. Conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa (estudo de toda linha de produtos oferecidos pela empresa).
17. Noção sobre liberação interna de pedidos, faturamento e cadastro de novos clientes.

Competências organizacionais

1. Segurança (uso de cinto de segurança durante as viagens, utilização de crachá de identificação da empresa).
2. Organização (segundo Gramigna (2002, p.56) “capacidade de organizar as ações de acordo como planejado, para facilitar a execução”).
3. Cultura da Qualidade (na opinião de Gramigna (2002, p.55) “postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos”).

Competências comportamentais

Fonte: Gramigna (2002, p. 54-56)

1. Flexibilidade (habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes).
2. Capacidade empreendedora (facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada).
3. Dinamismo, iniciativa (capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas).
4. Relacionamento interpessoal (habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos).
5. Comunicação (capacidade de ouvir, processar e o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando *feedback* de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes).

6. Negociação (capacidade de se expressar e ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto).
7. Criatividade (capacidade para conceder soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas).
8. Capacidade de trabalhar sob pressão (capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências).
9. Motivação (energia para o trabalho-capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos).

Competências de gestão

Fonte: Gramigna (2002, p. 54-56)

1. Liderança (capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe).
2. Visão estratégica (capacidade de prever, planejar e dirigir ações visando um objetivo maior).
3. Visão sistêmica (capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro).
4. Planejamento (capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos).
5. Tomada de decisão (capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos).