

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Ingrid Johansen de Oliveira**

**DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS  
VENDEDORES DA EMPRESA MALHAS E TRAMAS**

**Porto Alegre  
2008**

**Ingrid Johansen de Oliveira**

**DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS  
VENDEDORES DA EMPRESA MALHAS E TRAMAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Ruas

**Porto Alegre  
2008**

**Ingrid Johansen de Oliveira**

**DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS VENDEDORES DA  
EMPRESA MALHAS E TRAMAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Ruas

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Simone Antonello – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Orientador – Prof. Dr. Roberto Ruas – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela força, coragem e determinação que não me fizeram desistir nos momentos difíceis, aos meus pais, que sempre me ofereceram todas as condições necessárias para que eu tivesse uma boa formação, aos meus amigos, que sempre me apoiaram e me fizeram acreditar que seria possível e, finalmente, ao meu orientador, Professor Roberto Ruas pelos ensinamentos e, em especial ao seu doutorando, Maurício Mondadori, que me guiou na realização trabalho.

A todos vocês meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Este trabalho busca trazer a noção de gestão por competências no ambiente organizacional e tem por objetivo identificar as competências individuais necessárias para que os vendedores da Empresa Malhas e Tramas desenvolvam suas atividades e entreguem suas capacidades para a organização, a fim de que ela fortaleça sua principal competência: o bom atendimento ao cliente. Para isto, primeiramente é feita uma breve caracterização da empresa, seguida da definição do problema, da questão básica de pesquisa e dos objetivos do trabalho. Em seguida, são apresentadas as teorias relacionadas ao tema sobre competências e treinamento, como sugestão futura à organização. Após, é realizado um estudo de caso, exploratório-descritivo, a cerca dos vendedores da empresa. A partir da análise dos dados das entrevistas realizadas, definem-se, em um primeiro momento, as competências individuais necessárias para que os vendedores exerçam a função e, em seguida, as capacidades necessárias dos vendedores para que essas competências sejam mobilizadas no contexto da organização. Finalmente, são sugeridas ações de desenvolvimento das competências identificadas anteriormente.

Palavras-chave: capacidades, competências, ações de desenvolvimento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 - Número de estabelecimentos por setor de atividade e porte no Brasil .....</b>	<b>9</b>
<b>Quadro 2 - Número de estabelecimentos por setor de atividade e porte no RS.....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 1 - As pessoas são recursos ou parceiros da organização? .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2 - As noções de qualificação X competência.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3 - Círculo virtuoso .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 4 - Exemplo de competência em ação no caso da educação .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 5 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização ...</b>	<b>31</b>
<b>Figura 6 - Modelo de gestão por competências.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 7 - Configurações organizacionais da noção de competência .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 8 - Estrutura das ações de desenvolvimento .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 9 - Organograma da Empresa Malhas e Tramas.....</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 3 - Comparativo das respostas dos vendedores X gestor .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 10 - Lista de competências individuais.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 11 - Lista das capacidades dos vendedores .....</b>	<b>70</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	12
1.2	JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
2.1	OBJETIVO GERAL.....	15
2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	15
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
3.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	16
<b>3.1.1</b>	<b>A administração de recursos humanos.....</b>	<b>20</b>
3.2	A EVOLUÇÃO DO TEMA SOBRE COMPETÊNCIAS.....	22
3.3	COMPETÊNCIAS: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO.....	24
<b>3.3.1</b>	<b>Identificação de competências essenciais.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Competências individuais e competências coletivas (organizacionais).....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.3</b>	<b>A questão da automobiliação das competências .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Construção de um sistema de gestão do desenvolvimento.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.5</b>	<b>Estruturação das ações de desenvolvimento .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.6</b>	<b>Trabalho e competência .....</b>	<b>42</b>
3.4	TREINAMENTO: UM PROCESSO CONTÍNUO.....	45
<b>3.4.1</b>	<b>O processo de treinamento.....</b>	<b>47</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Diagnóstico das necessidades de treinamento .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4.3</b>	<b>O treinamento por competências .....</b>	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	52
<b>4.1.1</b>	<b>Público alvo .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Definição da técnica de coleta e análise de dados .....</b>	<b>53</b>
4.1.2.1	Questionário para os vendedores .....	54
4.1.2.2	Questionário para o gestor .....	55
<b>4.1.3</b>	<b>Limitações metodológicas .....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>57</b>
5.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA MALHAS E TRAMAS .....	57
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	59
5.3	ANÁLISE DOS DADOS .....	59
<b>5.3.1</b>	<b>Análise das entrevistas .....</b>	<b>60</b>
5.4	APRESENTAÇÃO DO PERFIL DOS VENDEDORES .....	66
<b>5.4.1</b>	<b>Perfil atual dos vendedores .....</b>	<b>66</b>
5.5	IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS VENDEDORES .....	67
<b>5.5.1</b>	<b>Lista de competências individuais dos vendedores.....</b>	<b>67</b>
5.6	IDENTIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES DOS VENDEDORES.....	70
<b>5.6.1</b>	<b>Lista das capacidades dos vendedores .....</b>	<b>70</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
6.1	OBJETIVO 1 .....	71

6.2	OBJETIVO 2 .....	71
6.3	OBJETIVO 3 .....	72
<b>6.3.1</b>	<b>Reuniões periódicas .....</b>	<b>72</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Cursos, palestras e seminários.....</b>	<b>72</b>
<b>6.3.3</b>	<b>Treinamento e desenvolvimento.....</b>	<b>73</b>
<b>6.3.4</b>	<b>Parcerias com consultorias de recrutamento e seleção .....</b>	<b>74</b>
6.4	ÚLTIMAS CONSIDERAÇÕES .....	74
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>77</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. A participação de micro e pequenas empresas no conjunto dos estabelecimentos formais brasileiros é maciça, e corresponde a 98% do total, entre 2002 e 2006. A partir de 2004, as micro e pequenas empresas suplantaram a barreira dos dois milhões de empresas formais e empregavam, em 2006, mais de 13,2 milhões de trabalhadores urbanos formais, que representam um pouco mais da metade dos empregos urbanos formais do país. (SEBRAE, 2008).

### Número de estabelecimentos, por setor de atividade e porte Brasil 2006

Porte	Comércio	Serviços	Indústria	Construção	Total
Micro e Pequena	986.865	847.072	277.037	73.960	2.184.934
Micro	861.493	714.016	234.062	63.670	1.873.241
Pequena	125.372	133.056	42.975	10.290	311.693
Média	8.550	15.547	9.187	2.064	35.348
Grande	4.790	13.991	1.735	273	20.789
<b>TOTAL</b>	<b>1.000.205</b>	<b>876.610</b>	<b>287.959</b>	<b>76.297</b>	<b>2.241.071</b>

**Quadro 1 – Número de estabelecimentos por setor de atividade e porte no Brasil.**

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Abaixo, pode-se observar a situação dos diversos tipos de setores de atividade produtiva da Região Sul, assim como seus respectivos portes. Destaca-se a participação das micro e pequenas empresas no setor do comércio (setor da empresa deste trabalho) como 98% do total, comparado com as médias e grandes empresas do mesmo setor.

## Número de estabelecimentos, por setor de atividade e porte Brasil 2006

Porte	Comércio	Serviços	Indústria	Construção	Total
Micro e Pequena	214.641	179.518	79.424	16.726	490.309
Micro	191.430	156.329	68.585	15.038	431.382
Pequena	23.211	23.189	10.839	1.688	58.927
Média	1.358	2.456	2.270	216	6.300
Grande	758	2.077	426	22	3.283
<b>TOTAL</b>	<b>216.757</b>	<b>184.051</b>	<b>82.120</b>	<b>16.964</b>	<b>499.892</b>

**Quadro 2 – Número de estabelecimentos por setor de atividade e porte no RS.**

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Um estudo recente elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2004) mostra que parte da proliferação dos pequenos empreendimentos é resultado da globalização, já que este fenômeno exige que as grandes empresas, ao buscarem uma maior eficiência, terceirizem as atividades de apoio ao negócio principal. São, também, uma alternativa de absorção de mão-de-obra demitida das grandes empresas em decorrência de avanços tecnológicos. As micro e pequenas empresas apresentam uma maior flexibilidade que permite responder melhor e mais rapidamente às crises econômicas, além de se adequar às exigências da modernidade, que requer empresas mais enxutas e com maior índice de produtividade.

Há de se ressaltar que a capilaridade dos pequenos negócios propicia a criação de oportunidades àqueles com maior dificuldade de inserção no mercado, como, por exemplo, o jovem que busca o primeiro emprego e as pessoas com mais de 40 anos. Além disso, as pequenas empresas são capazes de fixar as pessoas no local de origem, distribuir equitativamente renda e riqueza e estimular iniciativas individuais e coletivas.

Num momento em que o mundo busca contornos para a crise econômica internacional, a luta contra o desemprego e a busca pelo crescimento sustentável é constante. A concorrência acirrada entre as empresas e as exigências do mercado traz a necessidade de capacitação dos trabalhadores das micro e pequenas empresas do país como alternativa de sobrevivência em um mundo em constantes transformações.

Neste contexto, surge a necessidade de se rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e se observam resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo

conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre a organização e as pessoas. Os referenciais conceituais de competência, complexidade e espaço ocupacional são trazidos à tona como forma de agregarmos valor e conhecimento aos colaboradores que se dedicam à organização e contribuem no alcance dos seus resultados.

Neste trabalho será elaborado um estudo de caso sobre a Empresa Malhas e Tramas, uma pequena empresa varejista do ramo do vestuário que fabrica malhas e acessórios de diversos tipos. Está no mercado desde 1995 e possui três lojas em Porto Alegre/RS, as quais são geridas pelo proprietário, somente. No total são sete funcionários efetivos. Possui uma política de negócio voltada para o cliente, oferecendo produtos de qualidade por um preço justo. Devido ao aumento da estabilidade da empresa no mercado, à abertura de novas filiais e ao decorrente aumento das vendas e da demanda exigida, ficou evidente a necessidade de aprimorar as capacidades dos vendedores para que eles pudessem acompanhar estas mudanças. Visto que o atendimento é a principal vantagem competitiva da empresa, os vendedores precisam estar alinhados com os objetivos da organização.

Assim, daremos enfoque à construção da noção de competências e das capacidades necessárias aos vendedores para que eles possam mobilizar essas competências dentro de um contexto organizacional e suportar as exigências do mercado, em sua maioria pouco previsível, trazendo benefícios à empresa como um todo.

Dessa forma, ao pensarmos em capacitar os funcionários, surgem algumas questões de pesquisa relevantes: Quais seriam as competências necessárias para que esses vendedores tenham um bom desempenho e realizem suas atividades de maneira eficaz? Como posso desenvolver melhor as capacidades dos meus funcionários?

Para tanto, serão analisados os perfis dos vendedores da Empresa Malhas e Tramas Ltda, a fim de identificar as competências individuais necessárias para atingir esse perfil e quais as capacidades necessárias para que eles mobilizem essas competências. Em seguida, lançam-se sugestões de ações de desenvolvimento dessas competências. Em consequência disso, a organização estará aumentando o nível de vendas, melhorando o atendimento e a lucratividade.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Empresa Malhas e Tramas apresenta dificuldades na seleção e desenvolvimento de seus colaboradores. Em primeiro lugar, ela não conta com um departamento específico de Recursos Humanos que possa recrutar, selecionar, treinar e desenvolver seus funcionários. Quem realiza esses procedimentos é o próprio empresário, desempenhando, assim, paralelamente às suas funções, atividades de recrutador, selecionador, treinador e desenvolvedor de recursos humanos.

Dessa forma é de perceber-se a dificuldade enfrentada pelo gestor, especialmente no que diz respeito à capacitação dos vendedores. Existe um perfil básico que é exigido pelo proprietário no momento da contratação, como: o vendedor deve ter uma boa aparência; ser carismático para com o público, ou seja, desenvolver um processo de simpatia e empatia com o cliente; ser responsável e organizado; pontual e assíduo; ser confiável; ser honesto – já que ocorreram casos de roubo de mercadorias na loja -; apresentar capacidade argumentativa e pró-atividade no cumprimento de suas atividades; ter noção de tendências de moda, como cores, tecidos, cortes, combinações; preferencialmente mulheres, com idade aproximada entre 25 e 45 anos; possuir segundo grau completo e experiência mínima de um ano como vendedor; gostar de trabalhar em equipe; gostar do que faz e “saber vender”, ou seja, ter conhecimento sobre técnicas de venda; além de estar disposto a trabalhar nos finais-de-semana. A pessoa selecionada passa por um contrato de experiência, e, se não se adaptar às atividades, é substituída, mas não recebe nenhum tipo de treinamento de vendas anteriormente.

Como se pode perceber, a seleção, feita desta forma, deixa a desejar. Por não ter um perfil ideal de vendedor traçado e um plano de desenvolvimento de competências para eles, as chances desses colaboradores terem um baixo desempenho nas vendas e não estarem aptos para a função são bastante altas. Contratar por “tentativa-erro” acaba se tornando oneroso para os pequenos empresários, mas é a solução mais imediata encontrada por eles.

Desta forma, fica clara a dificuldade da Empresa Malhas e Tramas na fase de pré-contratação e capacitação dos vendedores. De que maneira o empresário poderia agir de forma a obter um melhor desempenho nas vendas e, conseqüentemente, aumentar a qualidade do atendimento, a satisfação do cliente e o faturamento da empresa, mantendo-se competitivo no mercado varejista?

A partir de tais perspectivas, buscar-se-á aprimorar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos vendedores, optando-se, primeiramente, em identificar as competências necessárias para a função, assim como as capacidades necessárias para que estas competências sejam mobilizadas dentro do contexto da empresa. Em seguida, sugerem-se ações pelas quais essas competências poderão ser desenvolvidas, a fim de que os vendedores articulem as capacidades adquiridas em prol da organização e de seu desempenho.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho servirá como subsídio para programas de capacitação e desenvolvimento orientados por competência através dos métodos mais adequados de acordo com a realidade da Empresa Malhas e Tramas. A identificação das competências necessárias aos vendedores para exercerem a função possibilitarão mais clareza e objetividade no momento da seleção de novos funcionários ou na promoção deles. No caso de haver recrutamento interno (para cargos de gerência, por exemplo), o proprietário da empresa será beneficiado pelo trabalho. No caso de recrutamento externo, a empresa responsável pela seleção terá as informações necessárias para compreender o perfil e as competências dos profissionais que ela deverá recrutar para encaminhar à empresa. A partir das propostas de ações de desenvolvimento, o gestor e os funcionários serão os beneficiados.

A escolha do tema se deve ao fato de ser um dos principais objetivos desta organização a questão da excelência no atendimento, portanto, identificando as competências essenciais aos vendedores para que eles atinjam esse objetivo, a empresa em si estará melhorando seu desempenho, não somente de forma imediata, mas também, a longo prazo. Além disso, por ser uma empresa pequena, com poucos funcionários e pelo fato de o proprietário das lojas ser amigo do pai da autora, a comunicação e o acesso às informações foram facilmente conseguidos.

Do ponto de vista de estratégia empresarial, o desenvolvimento de competências é visto como uma ferramenta de gestão de recursos humanos capaz de ampliar a capacitação dos funcionários da empresa, motivando-os e agregando-lhes valor e excelência na execução de suas atividades.

Por fim, o resultado deste trabalho será importante para que haja crescimento pessoal e profissional da autora, permitindo maior conhecimento do tema discutido para si e para o

administrador da empresa estudada, assim como de seus respectivos colaboradores, quanto à importância do desenvolvimento de competências como forma de agregar valor à organização e às pessoas que nela trabalham.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 GERAL:**

Definir as competências individuais necessárias aos vendedores para exercerem a função.

### **2.2 ESPECÍFICOS:**

- a) identificar as competências dos vendedores;
- b) identificar as capacidades necessárias para a mobilização das competências dos vendedores;
- c) sugerir ações de desenvolvimento das competências individuais requeridas aos vendedores.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará um panorama geral sobre gestão de pessoas, a evolução e os principais conceitos sobre Competências, focando no mapeamento de competências individuais, que é o objeto de estudo em questão. Por fim, serão abordadas noções de como se realizar um treinamento focado em competências, como sugestão futura à organização.

#### 3.1 A GESTÃO DE PESSOAS

A área de Recursos Humanos sempre marcou presença mais como uma função voltada para pessoas do que para os negócios. Essa postura tem trazido obstáculos à evolução do sistema de RH comparadas às outras áreas de negócio, como produção, “marketing”, finanças etc. A nova filosofia de RH deve ser centrada na análise da organização e não de indivíduos.

Segundo Chiavenato (2004, p. 2) o termo Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas pode assumir três significados diferentes:

- *RH como função ou departamento*: é a unidade operacional que funciona como órgão de *staff*, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios etc.
- *RH como um conjunto de práticas de recursos humanos*: refere-se ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.
- *RH como profissão*: refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho etc.



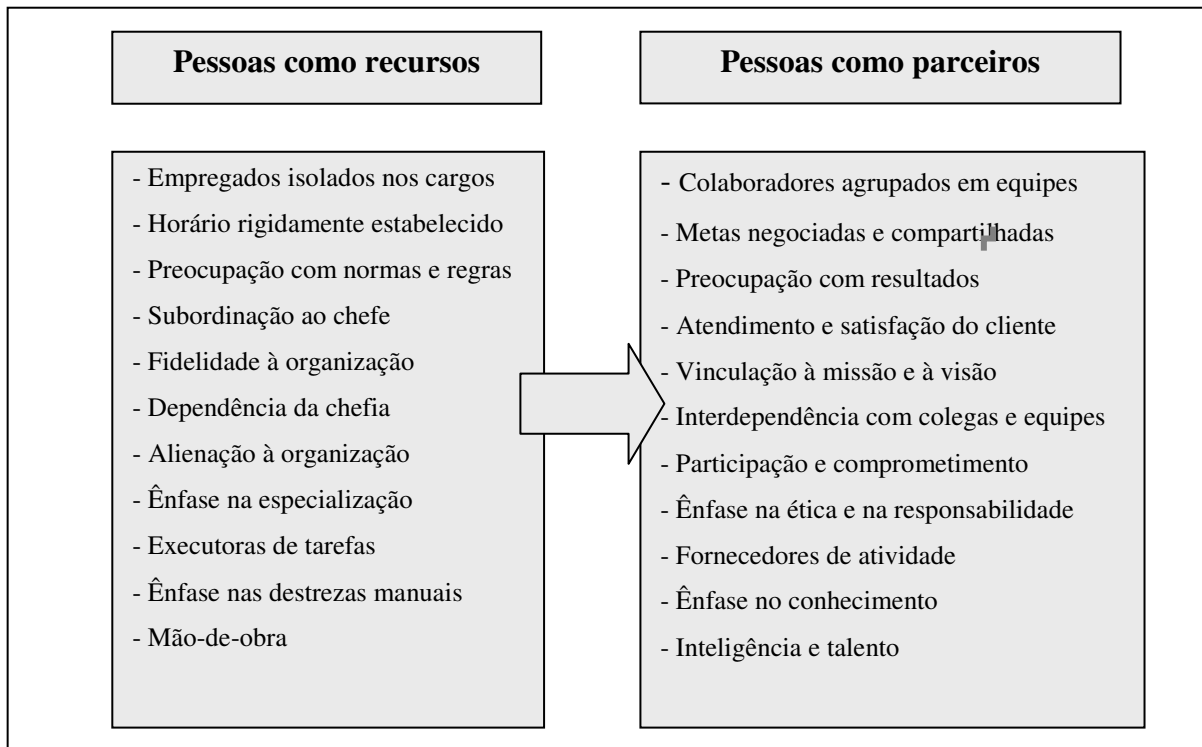
A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2004, p. 6).

As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e capacidades competitivas dos seus membros.

Para Chiavenato (2004, p. 9), a Gestão de Pessoas é baseada em três aspectos fundamentais:

- *As pessoas como seres humanos.* Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
- *As pessoas como atividades inteligentes de recursos organizacionais.* Como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem indispensáveis às constantes renovações e competitividades. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
- *As pessoas como parceiros da organização.* Capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. – na expectativa de colherem retornos desses investimentos – como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável.

Na figura a seguir, poderemos visualizar as diferenças entre as pessoas vistas como recursos e as pessoas vistas como parceiros:



**Figura 1 – As pessoas são recursos ou parceiros da organização?**

Fonte: Chiavenato (2004, p. 8).

Dutra (2008) diz que apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, que as força a uma revisão na forma de gerir pessoas. As principais mudanças têm sido:

- Estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda de pessoas em processo de constante adaptação;
- Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência descentralizadas e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora;
- Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e para revitalizar seus produtos e/ou linhas de produtos/serviços, demandando pessoas atualizadas com as

tendências do mercado e de seu campo de atuação tanto em termos nacionais como internacionais;

- Alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

De outro lado, as alterações em padrões de valorização socioculturais, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente e as alterações nas condições de vida têm afetado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e com seu trabalho, tais como:

- Pessoas mais conscientes de si mesmas e, por conseqüência, mais mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e de desenvolvimento profissionais;
- Pessoas mais atentas a si mesmas em termos de sua integridade física, psíquica e social, que cultivam a cidadania organizacional e exercem maior pressão por transparência na relação da empresa com elas e por processos de comunicação mais eficientes;
- Pessoas com expectativa de vida maior, ampliando seu tempo de vida profissional ativa; como decorrência disso, há maior exigência de condições concretas para o contínuo desenvolvimento;
- Pessoas que demandam oportunidades e desafios profissionais e pessoais e contínua atualização e ganho de competência como condição para a manutenção da competitividade profissional.

Esse quadro vem gerando grande pressão por novas formas de encarar a gestão de pessoas por parte das organizações. Verifica-se que essas novas formas têm assumido como premissas que:

- O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade;
- A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e

das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas;

- A gestão de pessoas deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo;
- As pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da empresa não são apenas as que estabelecem um vínculo formal de emprego com a organização, mas todas as que mantêm algum tipo de relação com a organização.

Diante dessas premissas podemos caracterizar a gestão de pessoas como:

Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. (DUTRA, 2008, p. 17).

Ao falarmos de um conjunto de políticas e práticas, estamos nos referindo a *políticas* como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e a *práticas* como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

A conciliação das expectativas está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa. A pessoa é responsável pela concepção e negociação com a empresa de seu projeto profissional e pessoal. Essa negociação passa pela análise das condições concretas oferecidas pela realidade da empresa e do ambiente em que se insere e também pela consciência de nossa competência. À empresa cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes.

### **3.1.1 A administração de recursos humanos**

Por administração de recursos humanos (ARH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a

capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006, p. 19).

A ARH refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

- Análise e descrição de cargos e modelagem do trabalho.
- Recrutamento e seleção de pessoal e admissão de candidatos selecionados.
- Orientação e integração de novos funcionários.
- Administração de cargos e salários.
- Incentivos salariais e benefícios sociais.
- Avaliação do desempenho das pessoas.
- Comunicação aos funcionários.
- Treinamento e desenvolvimento das pessoas.
- Desenvolvimento organizacional.
- Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.
- Relações com empregados e relações sindicais.

As políticas de RH procuram condicionar o alcance dos objetivos e do desempenho das funções de pessoal. Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados, são guias para a ação e servem para prover respostas às questões, ou aos problemas que ocorrem, fazendo com que os subordinados procurem seus supervisores para esclarecimento ou solução. Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada a sua filosofia e as suas necessidades.

O olhar funcionalista da gestão de pessoas ajuda-nos a compreender o posicionamento relativo dela na organização, mas falta outra dimensão, que é a forma como a gestão de pessoas interage com as demais funções organizacionais e como as políticas e práticas que a compõem interagem entre si. A partir daí surge a abordagem sistêmica, a qual procura entender a gestão de pessoas com base na interação entre seus subsistemas e destes com toda a organização, com o ambiente externo e com as pessoas.

### 3.2 A EVOLUÇÃO DO TEMA SOBRE COMPETÊNCIAS

Durante mais de dez anos, a questão da competência permaneceu em campo restrito às experiências desenvolvidas por empresas líderes e às discussões de especialistas. Para além desse círculo relativamente reduzido, elementos de uma nova lógica podiam ser adotados, mas isto ocorria de maneira parcial e fragmentada, que não questionava os mecanismos gerais do campo da gestão dos recursos humanos ou das relações profissionais. Porém, o que hoje chamamos de “lógica competência” sai do círculo estreito dos pesquisadores e dos críticos experientes e entra no debate social público. (ZARIFIAN, 2001, p. 17).

Fazemos parte de um cenário econômico em constantes transformações. O mercado de trabalho vem sofrendo mudanças drásticas, tanto em níveis de concorrência quanto de exigência dos seus profissionais atuantes. A lógica de atividades de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e de atividades, e, por fim, a crise nas associações sindicais de trabalhadores fazem da emergência do conceito de competência um resultado desse contexto.

No Brasil, o debate sobre competência X qualificação é de grande importância, e o uso do termo “competência” tem-se generalizado tanto no âmbito governamental, sobretudo no campo da educação e do trabalho, quanto no âmbito empresarial, e constituído uma preocupação crescente nos meios sindicais. É preciso, para o indivíduo, que a qualificação constitua um apoio social e cognitivo, uma garantia coletiva, um encorajamento à mobilização de sua competência, e, logo, que um equilíbrio seja instaurado entre essa mobilização e essa garantia. Esse equilíbrio tem um nome: *reconhecimento*. No caso, o reconhecimento da competência na qualificação. (ZARIFIAN, 2001, p. 188).

Já nos anos 90, quando da intensificação da reestruturação produtiva, a emergência do conceito de competência é resultado de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim, a crise nas associações sindicais de trabalhadores. É com base nessa nova lógica da atividade de serviços, e por extensão na própria dinâmica das empresas, que a construção da noção de competência começa a tomar forma. Nessa dinâmica, a noção de competências trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis, como demonstra a figura abaixo:



**Figura 2 - As noções de qualificação X competência.**

Fonte: Ruas (2005, p. 37).

Entender a trajetória de formação e desenvolvimento de competências, sejam elas individuais ou organizacionais, significa desvendar os segredos de um processo de transformação. Desta forma, torna-se necessário o estabelecimento de parâmetros que indiquem determinadas grandezas para evidenciar esta evolução. Acredita-se, assim, que a construção de 'réguas' ou medidas de complexidade consiga dimensionar o quanto as competências agregam de valor à organização ao longo do tempo. (BECKER, DUTRA e RUAS, 2008). Sob esta perspectiva, seguem três estudos para a evolução da trajetória da competência:

- **Path Dependence – Dependência de Caminho:** refere-se aos padrões idiossincráticos de aprendizagem e de investimentos históricos no desenvolvimento da base de recursos e capacidades da empresa. As escolhas e os compromissos fixados e realizados ao longo da trajetória da organização (*trade offs*) condicionam as decisões presentes, definindo seu comportamento atual. (PORTER, 1996).
- **Cadeia de Valor – macroprocessos:** está dividida em duas grandes categorias – as atividades primárias, que são logística interna, operações, logística externa, marketing/vendas e serviço; e as atividades secundárias, ou de apoio, que são compras, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos, infra-

estrutura organizacional (contabilidade, financeiro, jurídico etc.). O entendimento da cadeia de valor ressalta a dimensão funcional de competência, associada ao exercício das principais funções coletivas das organizações (RUAS, 2005). Segundo Ruas, é na dimensão funcional, ou no conjunto de processos organizacionais localizados nas áreas funcionais da empresa, que ocorre o desdobramento das competências do nível corporativo.

- **Complexidade e entrega:** a noção de complexidade está vinculada à idéia de diferenciação e de agregação de valor. O conceito de entrega está associado à efetiva ação dos indivíduos no exercício de suas atividades no trabalho. A entrega traduz a real contribuição do profissional no cumprimento de determinada competência. Quanto maior for o grau de complexidade de sua entrega, maior será sua capacidade de diferenciar-se e de adicionar valor ao negócio.

### 3.3 COMPETÊNCIAS: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

A noção de competência da pessoa e da organização está vinculada a um círculo virtuoso, em que as estratégias definem as competências e estas refletem na escolha das estratégias, por meio do processo de aprendizagem, estas idéias são referenciadas teoricamente. (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 17). Na figura abaixo podemos visualizar esta relação:





**Figura 3 – Círculo virtuoso**

Fonte: Fleury & Fleury (2001, p. 17).

Alguns autores trabalham com o conceito de competência com o significado de conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de *performance*. Dutra (2008, p.21) resume o conceito de competência como:

Um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a performance desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros ‘bem-aceitos’ e que pode ser melhorado através de treinamento.

Durante os anos 80 e 90, esse significado de competência foi contestado por autores como Bortef (1994), Zarifian (1996), Jaques (1990), entre outros. Para eles, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que irá entregar o que lhe é demandado. Para Bortef (1994), por exemplo, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. É, na verdade, colocar em prática, em determinado contexto, o que se sabe. Contexto esse marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzida em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Ruas (2005) mostra que um dos primeiros pontos de controvérsia da noção de competência é o que trata do tênue limite entre as expressões capacidades e competências.

Um exemplo elucidativo dessas posições pode ser apropriado da área da educação. Os fundamentos da competência *expressar-se por escrito* junto aos alunos do Ensino Fundamental é resultado de um processo de desenvolvimento de capacidades sob a forma de *conhecimentos*, como a representação de cada uma das letras, de seus sons, dos sons resultantes da combinação entre elas, sobre a formação das palavras, etc. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento da competência *expressar-se por escrito* vai depender de certas *habilidades*, como desenhar a letra, memorizar seus sons, a capacidade de concentração, etc. Finalmente, esses fundamentos ainda vão depender de capacidades do tipo *atitudinais*, como disponibilidade para aprender, disposição para relacionamento etc.

A combinação e a mobilização dessas capacidades com a finalidade de cumprir a demanda do professor – como, por exemplo, escrever 10 linhas sobre as atividades do último fim de semana – é que permitirá o exercício da competência denominada *expressar-se por escrito*. E, assim, poder-se-á dizer que, para um determinado aluno, a competência *expressar-se por escrito* sustentou-se numa determinada combinação de capacidades associadas a conhecimentos, habilidades e atitudes, combinação essa que foi específica para o tema e para as condições de redação propostas (estrutura, número de páginas, tempo para realizá-la, etc.).

Após essas primeiras observações, é possível adiantar referências preliminares sobre a aplicação da noção de competência, especialmente em situações organizacionais:

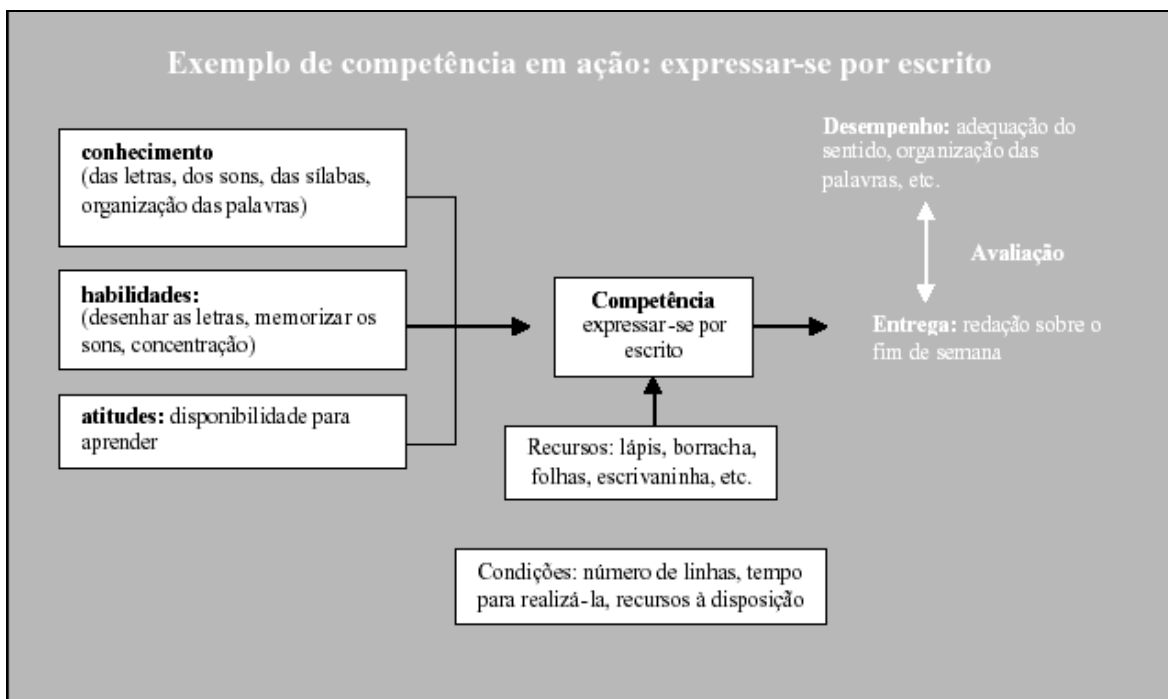
a) As *capacidades* podem ser entendidas como potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizados numa situação específica. Esses potenciais (conhecimentos, habilidades, atitudes passíveis de desenvolvimento) teriam sido desenvolvidos em circunstâncias anteriores, por vezes em processos de formação e/ou treinamento específicos, outras vezes durante as próprias práticas de trabalho. Observa-se que às capacidades (que aparecem aqui como elementos intangíveis) podem estar associadas outros tipos de *recursos*, como instrumentos e equipamentos, sistemas de informações, instalações diversas, etc, no caso, sob a forma de *recursos tangíveis*. Para o caso do exemplo apresentado acima, o da competência *expressar-se por escrito*, os instrumentos (lápiz, borracha, papel) e as instalações (escrivania) podem ser classificados como recursos tangíveis associados.

b) As *competências* são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando for o caso).

c) Sobre os *resultados desejados*, a mobilização das capacidades e recursos e, portanto, o exercício da competência, vão estar sujeitos aos resultados desejados e às condições que se colocam no contexto. No exemplo da competência *expressar-se por escrito*,

consideremos que o resultado desejado estaria associado ao tema e ao tamanho da redação, ao tempo para realizá-la, à abordagem a ser desenvolvida, etc. Assim, a seleção e a combinação das capacidades que vão ser mobilizadas sob a forma de competência são diretamente dependentes do resultado que se pretende obter com essa ação.

Enfim, como vimos no exemplo citado, a relação entre as noções de competência e capacidade nos permite observar que a mobilização das capacidades no exercício da competência pode associar-se a outros tipos de recursos tangíveis (instrumentos, sistemas, equipamentos, etc) e que a efetividade da competência está sujeita aos resultados desejados, bem como aos critérios de reconhecimento e legitimação. A figura a seguir pretende sintetizar essas relações:



**Figura 4 – Exemplo de competência em ação no caso da educação**

Fonte: Ruas (2005).

Atualmente, a competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e, também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar. As pessoas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental. Portanto, ao definirmos o que esperamos que as pessoas entreguem para a organização, perceberemos que elas o farão por diferentes caminhos. Teremos pessoas que entregarão o que a empresa espera, dando ênfase as suas habilidades de relacionamento interpessoal, e teremos outras pessoas que entregarão dando ênfase as suas habilidades

técnicas. Ambas estarão entregando o esperado, porém de formas diferentes. Essa diversidade é fundamental para a organização, pois, mediante ela, a empresa vai aprendendo diferentes formas de obter sucesso e competitividade. (DUTRA, 2008, p.131).

O grau de complexidade das atribuições – conjunto das funções e atividades executadas pela pessoa – e o das responsabilidades – conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização – caracterizam o nível de desenvolvimento da pessoa. Por esse motivo, os sistemas de gestão de competências modernos procuram caracterizar diferentes níveis de complexidade da entrega para acompanhar o processo evolutivo das pessoas.

Podemos identificar, atualmente, quatro grandes fases do uso do conceito de competências. Essas fases foram classificadas em função da abrangência e do impacto na gestão de pessoas (DUTRA, 2008):

**a) Competência como base para seleção e desenvolvimento de pessoas:**

Nessa fase, o uso do conceito está concebido com base na observação das competências diferenciadoras que conduziram pessoas ao sucesso profissional. As competências são levantadas das histórias de sucesso e servem de padrão para analisar as demais pessoas da empresa e para orientar os processos de seleção de candidatos a emprego.

A grande crítica efetuada a esse procedimento é o fato de a mesma caracterização de competência ser aplicada a todas as pessoas indistintamente. Verificava-se que as exigências sobre uma pessoa em posição de gerência operacional eram substancialmente diferentes das exigências sobre uma pessoa em posição de gerência estratégica.

**b) Competência diferenciada por nível de complexidade:**

As escalas de complexidade apresentam-se como diferentes níveis de entrega da competência. Nessa fase, surgiram alguns desconfortos em relação ao uso do conceito de competência. Os principais desconfortos foram:

- O vínculo da competência a trajetórias de sucesso, uma vez que o sucesso de ontem não reproduz o sucesso de amanhã;
- O desvínculo das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa;
- A necessidade de utilização do conceito para as demais políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa, tais como remuneração, avaliação e carreira.

**c) Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa:**

Nessa fase inicia-se a discussão sobre compatibilizar as competências organizacionais e humanas. Dessa forma, as competências humanas já não seriam derivadas das trajetórias de sucesso de pessoas dentro da empresa, mas dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais.

Dá-se início a uma nova forma de olhar para a gestão de pessoas, buscando daí não só a integração com os objetivos estratégicos da empresa, mas também uma integração da gestão de pessoas. A questão mais importante nesse momento era a remuneração, isso porque se tentou atrelá-la a habilidades dominadas pelas pessoas. Como vimos, as habilidades não garantiram a entrega e fragilizaram as tentativas nesse sentido. Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de entrega e a diferenciação da remuneração em função dos conceitos de complexidade.

O conceito de complexidade permitiu estender o conceito de competência para remuneração, avaliação e carreira, permitindo assim seu uso como um conceito integrador da gestão de pessoas. Durante a década de 90, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito de competência no aprimoramento da gestão de pessoas. Podemos dizer hoje, que o uso associado dos conceitos de competências e complexidade explicam muito bem a gestão de pessoas na empresa moderna e permitem-nos uma gestão mais apurada.

Essa gestão mais apurada oferece para os gestores da empresa um conjunto de instrumentos de gestão que permite a avaliação das repercussões de qualquer decisão sobre as pessoas e sobre toda a empresa. Permite também ao gestor acompanhar as repercussões de suas decisões.

O desconforto existente nessa fase é em relação à forma como as pessoas estão absorvendo os conceitos de competência para orientar seu próprio desenvolvimento.

**d) Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência:**

No Brasil, as empresas que conseguiram grandes avanços na gestão de pessoas trabalharam em duas frentes de forma simultânea: de um lado, aprimoraram seus sistemas de gestão de pessoas e, de outro, estimularam as pessoas a construírem seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

As duas frentes são interdependentes. O aprimoramento do sistema de gestão de pessoas ocorre de forma contínua a partir do momento em que as pessoas identificam-se com o sistema e apropriem-se do mesmo para orientar seu desenvolvimento processual. É por meio das pessoas que o sistema permanece vivo e em contínuo aperfeiçoamento; ao contrário, quando as pessoas não compreendem o sistema e não o utilizam para pensar seu desenvolvimento, transformam-no em um ritual burocrático.

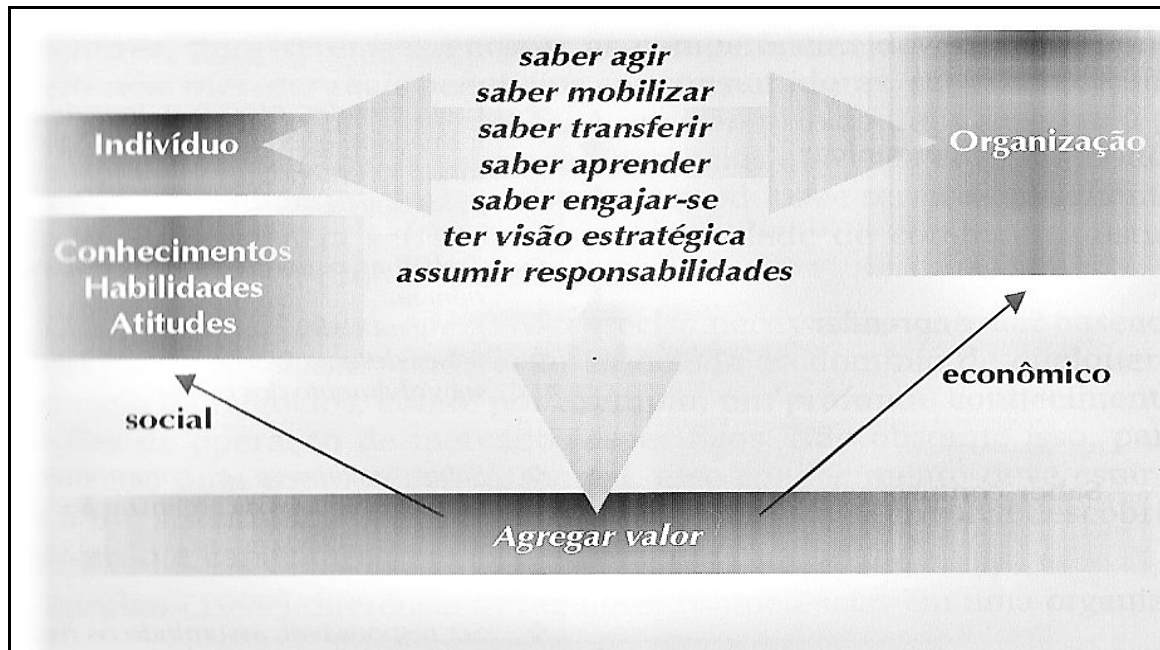
Ruas (2005) amplia sua noção de competências comparando-a com a noção de capacidades, sendo esta comparação um dos pontos de controvérsia da noção de competências. Ele esclarece que as capacidades são parte integrante da noção de competências, mas não representam todo o conceito. A competência só irá existir em um contexto específico, quando as capacidades serão mobilizadas, contando com determinados recursos daquele contexto, para efetuar uma determinada entrega, que seriam os objetivos da mobilização das capacidades naquele contexto específico. A partir da avaliação da entrega, comparada com os objetivos propostos, é que poderá ser avaliado se existiu ou não a competência.

A definição de competência utilizada neste trabalho será: competência é a mobilização de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes), em determinado contexto (características da empresa, dos seus clientes, do ambiente em dado momento), oferecendo determinada entrega, contribuindo ou agregando valor aos produtos e serviços da empresa (RUAS, 2006).

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Le Boterf (1994) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem, formação, e pelo sistema de avaliação. Segundo esse autor, competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo. As competências são sempre contextualizadas. 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.

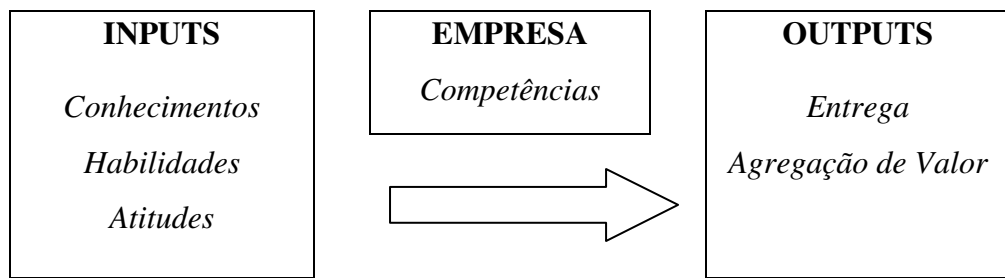
A noção de competência aparece, assim, associada a verbos como *saber agir*, *mobilizar recursos*, *integrar saberes múltiplos e complexos*, *saber aprender*, *saber se engajar*, *assumir responsabilidades*, *ter visão estratégica*. As competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo. (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 21). Observe a figura abaixo:



**Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.**  
Fonte: Fleury & Fleury (2001, p. 21).

A questão “assumir responsabilidades” é mostrada por Zarifian como a “[...] contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão”, ou seja, um indivíduo só poderá assumir responsabilidade por algo que lhe for delegado (a chefia mostrar que confia nele), caso contrário estará, meramente, cumprindo ordens. Ao assumir a responsabilidade, o indivíduo deve estar ciente de que será avaliado e questionado pelos resultados de suas ações, e a organização precisa oferecer os meios adequados para que ele exerça suas atividades e, até mesmo, uma recompensa simbólica.

Dutra (2002) apresenta um Modelo de Gestão por Competências mais simplificado que Fleury & Fleury, mas a idéia principal é semelhante. A figura abaixo mostra essa idéia:



**Figura 6 – Modelo de gestão por competências**  
 Fonte: Dutra (2002).

### 3.3.1 Identificação de competências essenciais

As entregas esperadas das pessoas que asseguram a continuidade e o crescimento da empresa ou do negócio são chamadas de *competências essenciais*. Elas são identificadas com base em diferentes processos e todos eles partem da compreensão dos objetivos organizacionais e negociais da empresa.

Os processos para identificação das competências classificam-se da seguinte forma:

- **Competências organizacionais ou do negócio:** baseada nos aspectos diferenciais e pontos fortes da organização. Por exemplo: se um dos aspectos que diferenciam a empresa é sua excelência técnica, é natural que entregas relativas à manutenção e a desenvolvimento dessa excelência sejam fundamentais. Nesse caso, poderíamos ter como competências essenciais, a geração e disseminação de conhecimentos, trabalhos em parceria ou em equipe etc.;
- **Processos críticos para a organização ou negócio:** a caracterização de quais são os processos críticos ajuda na identificação de competências essenciais e na manutenção ou desenvolvimento desses processos. Por exemplo: se tivéssemos como um processo crítico a manufatura ou *supply chain*, poderíamos identificar como competências essenciais a análise e solução de problemas, liderança e trabalho em equipe, orientação estratégica etc.;
- **Grupos profissionais ou carreiras profissionais:** caracterização dos diferentes grupos profissionais necessários para a organização ou negócio e o processo de crescimento profissional de cada grupo. Por exemplo: a existência de grupos



profissionais, como: gerencial, tecnológico, comercial, em que, aos gerentes, cabem as competências de orientação estratégica, liderança, gestão de processos de mudança, gestão de recursos.

Dutra (2008) diz que é comum utilizarmos uma combinação dessas diferentes formas, de modo que tenhamos maior precisão em relação à caracterização das competências essenciais. Na distinção dessas competências, são necessários alguns cuidados como:

- As competências devem ser observáveis para que possam ser acompanhadas. É comum encontrar descrições genéricas, efetuadas com base em comportamentos desejáveis, dando margem a ambigüidades. As descrições devem retratar as entregas esperadas das pessoas, de forma que possam ser observadas tanto pela própria pessoa como pelas pessoas responsáveis por acompanhar e dar feedback.
- A quantidade de competências definidas para o acompanhamento não deve ser grande, pois isso dificultará o acompanhamento, além de representar falta de estímulo aos responsáveis pelo feedback. Recomenda-se de 7 a 12 competências para caracterizar as expectativas da organização ou negócio;
- As competências devem ser graduadas em termos da complexidade da entrega. Isso permite um melhor acompanhamento da evolução da pessoa em relação a sua entrega. Como o desenvolvimento da pessoa é observado com base no nível da complexidade de suas atribuições e responsabilidades, à medida que graduamos as competências em relação à complexidade da entrega esperada, temos uma escala mais adequada para acompanharmos a evolução da pessoa.

Os sistemas de desenvolvimento com base em competências mais recentes são elaborados, buscando estabelecer uma escala nas competências. A escala geralmente usada é a complexidade da entrega. Constatou-se, no Brasil, uma alta correlação entre o nível de complexidade das entregas com o posicionamento do profissional na empresa e com os níveis salariais. Podemos afirmar, portanto, que ao acompanharmos as pessoas com base na entrega em diferentes níveis de complexidade, estaremos acompanhando sua evolução em termos profissionais. Quando uma pessoa aprende a lidar com determinado nível de complexidade organizacional ou profissional, isso passa a constituir um patrimônio dessa pessoa, que ela levará para onde for.

### 3.3.2 Competências individuais e competências coletivas (organizacionais)

No âmbito organizacional, o assunto competência aparece associado à *competitividade e vantagem competitiva*, sendo tratado com diferentes nomenclaturas, tais como: competência essencial, competência distintiva, capacidade essencial e capacidade organizacional. Embora haja diferença entre esses termos, todos possuem um forte elo em comum: algo que confere competitividade a uma organização e é um fator que desempenha relevante influência dentre os componentes de uma fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, as variações do termo estarão sendo agrupadas sob um grande “guarda-chuva”, denominado *competência organizacional*.

**Competência organizacional** é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes. E que, em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e para a formação de vantagem competitiva sustentável. Pode ser associada tanto a atividades da organização quanto a de suas áreas ou funções. Está associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: a visão, a missão e a intenção estratégica.

A sustentabilidade se explica pelo fato de que as competências organizacionais não ocorrem de forma aleatória, nem são intermitentes. Adquirem perfil sistemático e comportamento consistente, ao longo do tempo, por serem incorporadas aos processos e rotinas organizacionais. Em decorrência, caracterizam-se pela durabilidade e perfil de longo prazo.

Ao se tratar das capacidades organizacionais e sua relação com as estratégias de negócio, argumenta-se que a competência é o resultado da interação e da complementação das habilidades e conhecimentos das pessoas e grupos da organização. Dessa maneira, a competência organizacional é mais que um simples somatório das competências de indivíduos e equipes, pois, no processo de interação entre pessoas e grupos, ocorre sinergia e potencialização de recursos, capacidades e qualificações, resultando então na competência coletiva, a qual conduz uma organização e orienta seu comportamento estratégico.

Muito menos conhecida e difundida do que a dimensão individual de competência, a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *core competence* e representa uma espécie de contraponto às idéias que sustentam o planejamento estratégico com base no “posicionamento no ambiente”. Estes autores

defendem a perspectiva de que a concepção de uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. Pelo contrário, eles entendem que essas últimas podem até mesmo constituir a base da ação estratégica externa. A partir daí eles desenvolvem o conceito de *core competence* (CC), como o *conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa*. (RUAS, 2005).

As competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa. Entretanto, na prática, embora essas competências possam estar efetivamente presentes em todos os espaços da empresa, essa apropriação ocorre de forma desigual, na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras. Cada área da empresa apropriaria as competências organizacionais de forma relativa, isto é, segundo a aderência entre, de um lado, sua missão e especificidade e, de outro, a relevância de sua participação na competência estratégica.

A competência coletiva é muito mais do que apenas a soma das competências individuais. Isso se explica pelos efeitos de sinergia entre essas competências e pelas interações sociais ativadas no seio do grupo. Para que essa competência coletiva possa exercer-se, é preciso que as pessoas construam referenciais comuns, compartilhem, ao menos parcialmente, uma mesma linguagem profissional, que elas tenham “imagens operativas” comuns, que enxerguem suas necessidades de cooperação, que se pautem pelas mesmas implicações. (ZARIFIAN, 2001, p. 116).

Assim como nas competências individuais, também é muito difícil decodificar o que faz com que uma competência coletiva se desenvolva e que um grupo alcance bons resultados. Portanto, é preciso prestar muita atenção na constituição desses coletivos e na preservação de seu bom funcionamento. O problema torna-se maior e exige atenção redobrada, à medida que uma parte da competência coletiva forma-se e circula nas redes de trabalho, redes que superam amplamente a importância de uma equipe. Esse fato é muito comum nas pequenas empresas, quando a empresa inteira funciona como um único e mesmo coletivo, o proprietário sabe que o funcionamento dele é delicado: é preciso que haja certa complementaridade e certo acordo entre todas as pessoas. Entretanto, quanto mais forte é a competência coletiva, mais as competências individuais tornam-se dificilmente substituíveis. É difícil desistir de alguém e substituí-lo por um novato. É preciso, então, zelar pela preservação de tal competência e aprender a gerar sua renovação, fazendo de modo que o

grupo fique aberto ao acolhimento de recém-contratados e saiba integrá-los. Provavelmente isso é mais uma questão de espírito do que de técnica de acolhimento. (ZARIFIAN, 2001).

Ainda no âmbito coletivo, mas não adentrando no individual, estão as *competências funcionais*, as quais são competências associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização (ou seus principais macroprocessos), como por exemplo: 1) conceber e produzir produtos e serviços adequados às condições do mercado, 2) garantir a comercialização de produtos e serviços no médio prazo, 3) obter insumos e/ou informações necessárias para a produção dos serviços etc. Como essas competências são atribuições mais específicas a grupos, embora se possa relacioná-las com a empresa toda, estamos associando-as a responsabilidades funcionais.

Enfim, as competências funcionais parecem ser uma das instâncias mais adequadas para que se possa avaliar a aderência da noção estratégica de competência (organizacional) às práticas de trabalho em cada uma de suas áreas, ou seja, se as diretrizes expressas nas competências organizacionais estão incorporadas ou não aos artefatos operacionais da organização.

Zarifian (2001), classifica a **competência individual**, ainda que ela se manifeste em relação a um indivíduo claramente identificado e em suas atividades, como, efetivamente, o resultado de numerosas trocas de saberes e de interação entre atividades diferentes. Os saberes mobilizados na atividade de trabalho são dificilmente imputáveis, no que concerne a maneira como foram produzidos para tais indivíduos. Eles dependem do nível de desenvolvimento dos saberes de cada sociedade, das conexões entre as empresas, das experiências que nascem da diversidade e da variabilidade das situações de trabalho etc.

A noção de competência individual trazida por Ruas (2005) é, sem dúvida, a dimensão mais conhecida e difundida de competência, já que se confunde com noções similares (como a de qualificação, atribuições, responsabilidade, por exemplo), que pretendem contextualizar e caracterizar o trabalho. Ele aborda as competências individuais juntamente com as competências gerenciais, ou seja, aquelas que se pretende que “coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas), em ação”.

Em seu artigo, Ruas (2005) aborda alguns aspectos em relação às competências gerenciais (individuais):

- A noção de competência gerencial deve ser pensada como *uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada*

*situação*. A noção de competência, portanto, se torna efetiva através de ações que mobilizam capacidades – em alguns casos, essa ação pode mobilizar apenas uma capacidade.

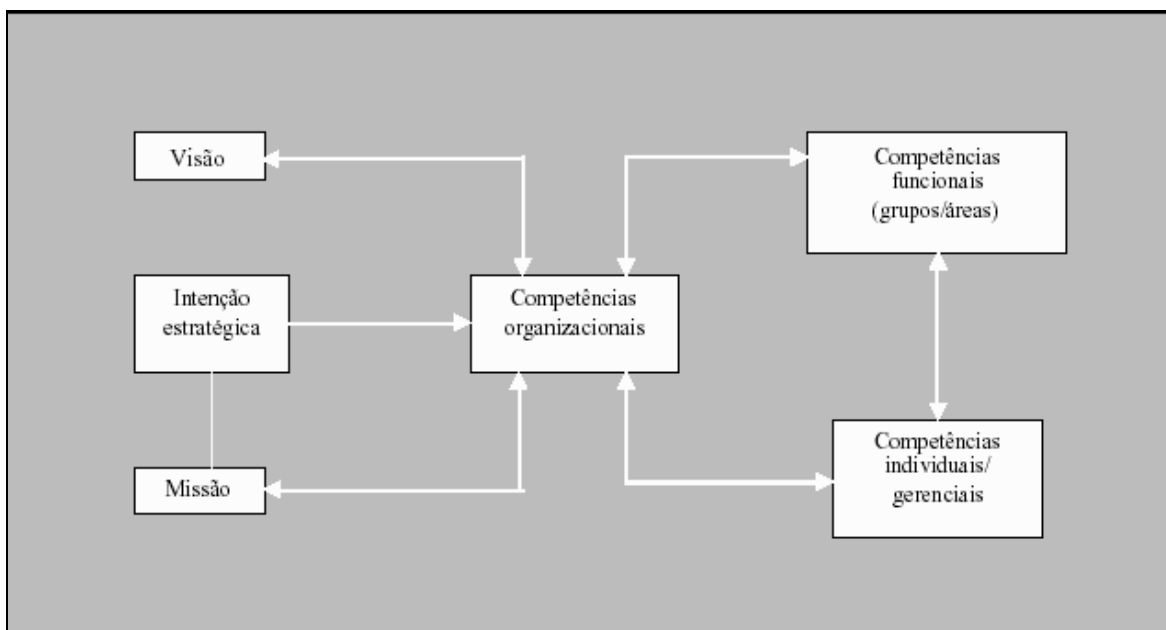
- A efetividade e a legitimação de uma *competência* só ocorre através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho. Em outras palavras, ninguém pode ser competente *a priori*, ou seja, com base em capacidades desenvolvidas numa situação ocorrida no passado.
- As competências definidas de forma mais genérica são mais compatíveis com o estado atual do trabalho: multifuncional e abrangente (ao contrário da tendência especialista).
- Mais importante do que dar ênfase à “metodologia” de gestão das competências (noção, definição, composição e classificação) é tratá-la em função das necessidades (homogeneizar as competências organizacionais, o desenvolvimento das pessoas, a avaliação de desempenho, etc.).
- As competências gerenciais são inter-relacionadas às competências organizacionais e construídas umas sobre as outras como uma teia complexa.
- A noção de competência não deve ser confundida com a de *desempenho*, que é a quantificação da *performance*. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de atingir o desempenho esperado.

Observações empíricas têm mostrado que a noção de competência, na sua dimensão individual, vai carregar consigo uma grande heterogeneidade de percepções e conceitos, especialmente no ambiente das empresas. É, justamente da “escola francesa”, que são desenvolvidas as principais contribuições à noção de competência individual: não seria esta última um estado de formação educacional ou profissional, tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas; seria, isso sim, a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação.

*Capacidade* é tudo o que se desenvolve e explora sob a forma de potencial e que é mobilizado numa ação a qual associamos à noção de competência. Ou seja, não se trata de considerar as pessoas competentes, *mas sim suas ações*. As capacidades são, em geral,

compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes. Além das capacidades, algumas ações vão requerer outros recursos, do tipo instrumentos, sistemas ou equipamentos (RUAS, 2005).

É relativamente fácil avaliar a manifestação e a utilização de uma competência individual, mas, em compensação, é muito difícil compreender como essa competência foi construída. Para tanto, precisamos prestar muita atenção à circulação e à conexão dos conhecimentos, das especialidades, das experiências, como também, a maneira como cada indivíduo pode entrar em contato com esses conhecimentos, especialidades e experiências no decorrer de seus percursos. É nesse contato que, em larga medida, suas competências se desenvolvem e se atualizam.



**Figura 7 – Configurações organizacionais da noção de competência**

Fonte: Ruas (2005, Adaptada de Wood Jr. E Picarelli Filho [1999]).

### 3.3.3 A questão da automobiliação das competências

Um aspecto sensível da lógica competência é que a mobilização das competências de um indivíduo não pode ser imposta ou prescrita. Não se obriga um indivíduo a ser competente, nem mesmo a tornar-se competente. O que a empresa pode fazer é requerer competências, criar condições favoráveis a seu desenvolvimento, validá-las. *As competências são utilizadas e se desenvolvem como consequência de uma automobiliação do indivíduo.*

A *motivação* é tanto uma condição quanto um efeito da utilização da lógica competência. É o próprio indivíduo o principal ator do desenvolvimento de suas competências

particulares à medida que as mobiliza e as faz progredir em situações profissionais reais, empíricas. A motivação toca em profundidade a própria personalidade do indivíduo, ativa motivos profundos porque, na mobilização e no desenvolvimento de suas competências, é o próprio indivíduo e seu futuro que estão em discussão.

Essa questão motivacional está intimamente ligada ao sentido que o indivíduo dá ao seu trabalho, a sua atividade profissional, ou seja, ao sentimento que tem a pessoa ao realizar um trabalho bem-feito e cuja utilidade é notória, utilidade que ele próprio percebe e que se beneficia de sinais de reconhecimento e assume inteiramente a responsabilidade por algo. O conjunto dos sentidos de responsabilidade e de utilidade formam a *consciência profissional*.

A partir disso, surge uma questão: “como criar condições, as mais favoráveis, para que os indivíduos ‘queiram’ mobilizar suas competências?” Provavelmente aí, reside umas das maiores responsabilidades da empresa: fazer com que os indivíduos queiram desenvolver suas competências. Muitas vezes, isso implica em superar o medo do desemprego, a dúvida, que muitas pessoas manifestam sobre suas próprias competências, o receio de fracassar em estágios de formação, ou nas novas responsabilidades que lhes são confiadas etc. (ZARIFIAN, 2001, p.122).

Nesse caso, a empresa precisa dar garantias de manutenção do emprego, garantir ajuda necessária aos indivíduos com seus novos projetos ou perspectivas profissionais, principalmente no que diz respeito ao acesso à formação e às atividades profissionais. Deve, também, apoiar cada indivíduo no aproveitamento de suas capacidades de aprendizagem e nos desenvolvimentos a dar a elas, para aumentar a confiança que ele pode ter em si mesmo.

### **3.3.4 Construção de um sistema de gestão do desenvolvimento**

Os sistemas de gestão do desenvolvimento com base em competências foram elaborados considerando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperado das pessoas, o chamado *CHA*. Durante os anos 80, esse conjunto variava em razão da complexidade. Nos anos 90, foi constatado o fato de que a pessoa possuir determinados conhecimentos e habilidades não garantiam sua entrega e agregação de valor à organização. As pessoas entregam o que a empresa espera de diferentes formas, isso porque as pessoas são diferentes e têm diferentes formas de articular seus conhecimentos e habilidades em relação às demandas do contexto. (DUTRA, 2008, p. 137).

O uso da complexidade da entrega na construção de um sistema de gestão do desenvolvimento gera os seguintes desdobramentos:

- **Análise das pessoas em sua individualidade:** ao invés de ser observada segundo o cargo que ocupa, a pessoa é vista com base em sua entrega. Quando ela não consegue entregar o que era esperado dela, pode ser analisado o que foi motivado por problemas que a organização precisa resolver ou por deficiências individuais;
- **Análise das deficiências individuais:** ao olhar a capacidade de entrega da pessoa, conseguimos detectar o porquê da não-entrega. Podem ser deficiências no nível de informação, conhecimento ou habilidades, comportamentais, enfim, é possível estabelecer com a pessoa um plano de ação para seu desenvolvimento e aferir se foi ou não efetivo;
- **Análise da efetividade das ações de desenvolvimento:** ao estabelecer com a pessoa um plano de ação de desenvolvimento, temos a cumplicidade entre ela e sua chefia em relação ao plano. Essa cumplicidade aumenta as chances de sucesso, que pode ser medido ao serem analisadas mudanças ou não na entrega da pessoa após as ações de desenvolvimento. Assim, podemos medir quanto foram efetivas as ações de desenvolvimento;
- **Adequação das ações de desenvolvimento:** devido à singularidade de cada indivíduo, devemos desenvolver seus pontos fortes de forma cada vez mais elaborada e sofisticada.

### 3.3.5 Estruturação das ações de desenvolvimento

Em função de sua natureza, as ações de desenvolvimento podem ser divididas em duas categorias (DUTRA, 2008):

- **Ações de desenvolvimento formais:** estruturadas por meio de conteúdos programáticos específicos, que envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas. Por



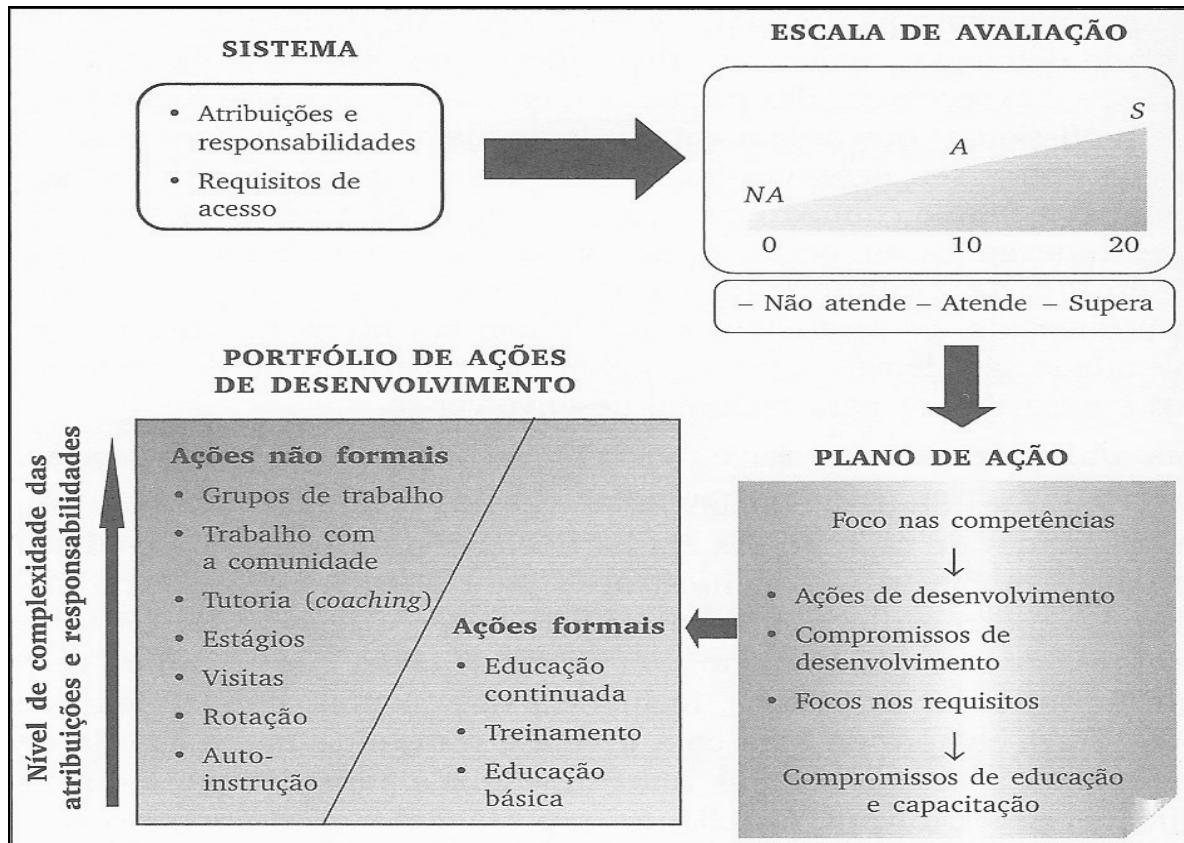
exemplo: cursos, ciclos de palestras, seminários, programas de cultura compartilhada e orientação;

- Ações de desenvolvimento não formais: estruturadas por meio de atuações no próprio trabalho ou situações vinculadas à atuação do profissional. Sempre envolvem o profissional a ser desenvolvido. Por exemplo: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas, estágios etc.

Quanto maior a complexidade das atribuições e responsabilidades, maior deve ser o percentual das ações de desenvolvimento não formais. Isso se dá pelo fato de a complexidade demandar o uso diversificado do repertório de conhecimentos e experiências das pessoas e menos o uso de novos repertórios. Os profissionais que atuam em níveis de maior complexidade tendem a concentrar seu desenvolvimento em novas formas de articular seu repertório com o contexto em que se inserem. As ações de desenvolvimento devem recair no estímulo ao uso diferenciado do patrimônio de conhecimento que o profissional já possui. Em contrapartida, os profissionais que atuam em níveis de menor complexidade são demandados a ampliar seu repertório de conhecimentos e experiências para poderem desenvolver-se.

As ações de desenvolvimento devem ser definidas com base nas necessidades de cada pessoa em particular e na premissa de ajudar a mobilizar seus pontos fortes para desenvolver-se. É possível ajudar as pessoas a desenvolverem-se com base nelas mesmas. Ao fazê-lo, valorizamos as pessoas como elas são, preservamos as individualidades e criamos maior comprometimento das pessoas com seu desenvolvimento. (DUTRA, 2008, p. 153).

Na figura a seguir podemos visualizar a síntese do fluxo para a construção do plano de ação de desenvolvimento:



**Figura 8 – Estrutura das ações de desenvolvimento.**  
 Fonte: DUTRA (2008, p. 154).

### 3.3.6 Trabalho e competência

De acordo com Zarifian (2001), uma grande parte das atividades realizadas pela maioria dos trabalhadores é consequência de três conceitos:

- **Eventos**

Entende-se por evento o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autoregulação, por exemplo. São as panes, os desvios da qualidade, os materiais que faltam, uma encomenda repentina de um cliente, tudo o que chamamos de acaso. É em torno desses eventos que se recolocam as intervenções humanas mais complexas e mais importantes.

Para Ruas (2005), a apropriação do conceito de *evento* está sem dúvida associado à concepção de competência em sua dimensão individual, especialmente entre alguns dos autores que compõem a “escola francesa” (na qual incluímos alguns canadenses e brasileiros): Boterf (1994, 1999, 2000), Zarifian (1995, 2001), Levy-Leboyer (1996), Tremblay e Sire (1999), Bouteiller (1997), Dutra (2001), Perrenoud (1999, 2000) e Dejoux (2001). Por outro lado, a associação da noção de competência ao novo contexto socioeconômico e ao conceito de evento pode ser estendida a muitas situações de trabalho coletivo. A mobilização em torno de um doente num hospital ou do lançamento de um novo produto, são exemplos de atividades cuja adequação a resultados pretendidos vão requerer competências coletivas, as quais também se submetem ao conceito de *evento*. E essas competências coletivas podem abranger as atividades de uma única área da empresa, de várias de suas áreas, o espaço da empresa como um todo ou até de atividades interempresas (caso dos sistemas de logística, p. ex.).

Zarifian (2001) sugere três procedimentos a serem adotados quanto aos eventos: *antes do evento*, antecipá-los, saber perceber indícios de sua iminência, quando possível; *durante o evento*, intervir ativa e pertinentemente, muitas vezes sob pressão de prazo; *depois do evento*, lançar um olhar reflexivo de modo a evitar que volte a ocorrer, analisando profundamente suas causas e os seus motivos.

Uma segunda maneira de abordar os eventos não está relacionada ao interior dos sistemas de produção, mas sim, às mudanças ambientais que mobilizam as atividades de inovação. Devemos estar preparados, novamente, para os imprevistos, por exemplo, novos usos dos produtos, novas expectativas da clientela. Nesse caso, não se trata de fazer com que o evento não se repita mais, mas de demonstrar que se continua disponível às solicitações dos acontecimentos externos, que o trabalho humano, superior ao das máquinas, sabe inventar as respostas a serem dadas a um ambiente social complexo e instável.

Retomando a discussão em torno das mudanças ocorridas na forma de conceber o trabalho, Zarifian (2001) coloca: “O conceito de evento tem importantes conseqüências quanto à abordagem do trabalho. Realmente, desestabiliza profundamente o esquema do trabalho industrial básico”. O evento mostra que a noção de posto de trabalho, cuja qualidade está vinculada a definições prévias de tarefas a executar, não mais pode estar relacionada à idéia de competência. Competência não pode mais ser incluída no trabalho prescrito. A competência profissional consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa. “E essa competência é propriedade particular do indivíduo, e não do

posto de trabalho. Seria, aliás, absurdo falar de um posto de trabalho competente!” (ZARIFIAN, 2001).

Para Zarifian (2001), o conceito de eventos relaciona-se a aspectos sociais e comportamentais. Define competência como “capacidade do trabalhador de assumir responsabilidade pessoal frente a situações produtivas, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular”.

- **Comunicação**

A qualidade das interações é fundamental para melhorar o desempenho das organizações. Torna-se explícita, por exemplo, no interior de uma equipe de trabalho, entre oficinas e serviços, entre uma empresa e seus terceirizados etc. Assim como nos registros de desempenho da organização, como na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, no prazo, na capacidade de inovar etc.

As necessidades de comunicação ultrapassam amplamente as modalidades tradicionais de coordenação e de disponibilização de informações e colidem frontalmente com uma tendência constante de re-divisão do trabalho, de re-separação das tarefas. (ZARIFIAN, 2001, p. 45).

Portanto, comunicar-se é, principalmente, construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto. É entender os problemas e as obrigações dos outros, e entender a interdependência, a solidariedade das ações. A partir daí, conseguir entender a si mesmo e avaliar os efeitos de sua própria ação sobre os outros, chegando a um acordo referente às implicações e aos objetivos de ação. É compartilhar normas mínimas de justiça, que permitam acesso igualitário à informação e uma distribuição equitativa de seus benefícios.

A comunicação implica conflitos. Mas graças a eles que chegamos a um melhor entendimento e à obtenção de solidariedades de ações mais sólidas.

A comunicação é uma questão organizacional central. Seria absurdo reduzi-la a uma simples “aptidão individual para comunicar-se”, ou transformá-la apenas em oportunidade para desenvolver a “política de comunicação” da direção da empresa. A comunicação toca profundamente o cotidiano das atividades de trabalho. (ZARIFIAN, 2001, p. 47).

- **Serviço**

Em Zarifian (2001) temos que “trabalhar é gerar um serviço, ou seja, é uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço”. O conceito de serviço concerne ao trabalho moderno, qualquer que seja o setor de atividade (terciário, indústria, agricultura).

Existem algumas maneiras de introduzir o conceito de serviço no trabalho concreto, destacando, por exemplo, a qualidade final do serviço prestado a um cliente ou usuário. Não é apenas o prazo de entrega ou a embalagem do produto, nem os gastos feitos com publicidade para promovê-lo. O essencial na qualidade do serviço reside na relação que o produto mantém com os usos que o cliente poderá fazer dele, na maneira como ele pode transformar concretamente as condições de vida ou de atividades desse cliente-usuário.

A produção de serviço é essencial para uma produção moderna. É ela quem lhe confere sentido e pertinência. Quando os assuntos são avaliados no decorrer do tempo, a noção de serviços ganha terreno: as regulamentações de prestação de serviço, o marketing de uso, os compromissos sobre a duração das relações entre prestador do serviço e seu destinatário acabam por se impor, e isto significa que “produzir um serviço” torna-se uma característica essencial do próprio trabalho. (ZARIFIAN, 2001, p. 50).

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 de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, rotineiro. (FLEURY & FLEURY, 2001, p. 20).

### 3.4 TREINAMENTO: UM PROCESSO CONTÍNUO

Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p. 338), treinamento é definido como:

Um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Este mesmo autor define desenvolvimento como o

Processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 339), o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. É um meio para alavancar o desempenho no cargo, desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. É uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D), constituem um processo de aprendizagem.

*Aprendizagem* significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas. Fala-se muito em aprendizagem organizacional para se referir a uma cultura de aprimoramento das pessoas que predomina nas organizações bem-sucedidas.

O *desenvolvimento de pessoal* refere-se às atividades de recursos humanos programadas para aumentar o valor do funcionário depois de seu ingresso na empresa. Isso abrange o *provimento interno*, que diz respeito ao movimento das pessoas dentro da organização, entre diferentes papéis e funções. Isto também inclui o treinamento e a orientação do pessoal, o que significa oferecer aos funcionários experiências planejadas para encorajar o aprendizado. Essas duas atividades precisam caminhar paralelas, pois precisam funcionar em conjunto para que as pessoas possam ser bem preparadas. (Milkovich, 2006, p. 290).

### **3.4.1 O processo de treinamento**

Segundo Chiavenato (2004, p.343), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

1. Diagnóstico: levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas.
2. Desenho: elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: aplicação e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação: verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é desejável criar uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na organização.

Uma questão que surge é a respeito de quanto as empresas gastam em treinamento. Muitos programas de treinamento estão distantes das necessidades estratégicas da empresa. Muitas delas compram pacotes prontos adotados por outras empresas, mas que nada agregam à capacitação do funcionário. O excesso de teoria é um outro problema. Muitos programas não conseguem levar os conceitos à prática devido ao seu academicismo. A falta de cultura interna favorável ao aprendizado e ao comportamento de mudanças é outro obstáculo. De nada adianta altos investimentos se a empresa não dá espaço, suporte ou oportunidades para as pessoas aplicarem suas competências e conhecimentos adquiridos.

### **3.4.2 Diagnóstico das necessidades de treinamento**

Para Chiavenato (2004, p. 344), essa é a primeira etapa do treinamento. Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. É uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar

ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Nesta fase devemos perguntar: Quem deve ser treinado? O que deve ser aprendido?

O treinamento deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como principal catalisador dessa mudança.

Um dos métodos de levantamento das necessidades é avaliar o processo produtivo dentro da organização, localizando fatores como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas, etc. Outro método é a verbalização clara e objetiva de informações, habilidades ou atitudes das pessoas para que executem melhor as suas atividades. Um terceiro método envolve a visão do futuro, ou seja, a introdução de novos equipamentos ou tecnologias, novos processos, novos produtos e serviços ou desenvolvimento dos atuais produtos e serviços são sinais de que novas habilidades e destrezas deverão ser adquiridas pelas pessoas.

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em quatro níveis de análise:

1. Análise organizacional: Para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.
2. Análise dos recursos humanos: A partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
3. Análise da estrutura de cargos: A partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.
4. Análise do treinamento: A partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critério para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.



### 3.4.3 O treinamento por competências

Além da preocupação com informações, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização. O *treinamento por competências* se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional. A seguir, essas competências essenciais são desdobradas por áreas da organização e em competências individuais. Todas as competências – no nível organizacional, divisional e individual – são definidas de maneira clara e objetiva para serem entendidas por todos os parceiros. A partir dessa definição estabelecem-se os programas de treinamento para todas as pessoas envolvidas. (CHIAVENATO, 2004, p. 340).

Dutra (2001) alega que “os sistemas de gestão do desenvolvimento com base em competências foram elaborados, inicialmente, com base no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas das pessoas – o chamado CHA”, mas, nos anos 90, concluiu-se que apenas se orientar pelos conhecimentos e habilidades não era suficiente para garantir o desenvolvimento das pessoas, pois cada um mobiliza este conjunto de diferentes maneiras de acordo com as demandas apresentadas pelas situações de trabalho. Por isso, o autor infere que se deve considerar as individualidades na gestão do desenvolvimento.

Harazim (2001) propõe o seguinte modelo, baseado em competências, para se estruturar um plano de treinamento:

- a) Definição de quais competências que cada cargo abrangido pelo plano exige: nesta etapa, deve-se mapear quais são os conhecimentos (representados pelo saber), as habilidades (saber fazer) e os comportamentos (saber ser) necessários aos cargos em questão, utilizando questionários, escalas e outros sistemas de mensuração;
- b) Verificação de quais competências as pessoas têm: analisando o histórico escolar e de cursos, observando as pessoas e aplicando questionários, procurar-se-á levantar esses dados;
- c) Mensuração dos talentos e potencial das pessoas: objetivo desta etapa é verificar o quanto as pessoas ainda podem ser desenvolvidas;
- d) Definição de qual forma de treinamento será empregada para cada competência;
- e) Agrupamento das necessidades comuns em programas semelhantes;

- f) Definição dos resultados esperados;
- g) Estimativa de custos
- h) Busca por patrocinadores: neste caso, o patrocinador seria o responsável pelo treinamento, ou seja, o coordenador;
- i) Instrutoria: decisão se será interna ou externa.

Pode-se dizer que uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive. As pessoas devem agregar valor às organizações com suas competências. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que fica, mesmo quando a pessoa sai da organização. Está ligado ao conceito de conhecimento explícito e compartilhado. É interessante destacar que, a partir do momento que o profissional compartilha o seu conhecimento, ele está maximizando ainda mais as competências essenciais da organização.

Os profissionais são avaliados e recompensados pelas organizações de acordo com as suas potencialidades criativas e conforme o conhecimento acumulado que possuem. Ou seja, os atributos necessários para a conquista de um posto de trabalho são muito mais qualitativos do que quantitativos.

Ruas (2001) faz um alerta sobre as tentativas de treinamento para a consolidação de competências organizacionais:

Ocorre, geralmente, que as iniciativas de formação/treinamento – as quais deveriam impulsionar o desenvolvimento de novos padrões de *performance* e desempenho – nem sempre contribuem decisivamente para o desenvolvimento de competências. (RUAS, 2001, p. 244).

Os egressos dos cursos de formação e treinamento convencionais não costumam desenvolver as competências automaticamente, o que gera um *gap*, já que as expectativas não são atendidas, acrescenta Ruas (2001). O autor justifica o surgimento deste *gap* afirmando que “[...] os processos de formação desenvolvem-se de maneira relativamente distante das condições e especificidades do trabalho, ou seja, distante das condições nas quais as competências vão ser desenvolvidas”.(RUAS, 2001, p. 250). Percebe-se que tanto Ruas (2001) quanto Dutra (2001) destacam a importância de que os processos de desenvolvimento

das competências individuais devem estar alinhados à realidade do trabalho, pois é nas situações laborais que realmente se mobilizam os conhecimentos, habilidades e atitudes.

O *desenvolvimento das competências* pode ocorrer por meio de múltiplos *processos de aprendizagem*. Por intermédio da educação formal e continuada, de conhecimentos teóricos e de informações, conhecimentos sobre procedimentos são transmitidos para o indivíduo. A experiência profissional e a experiência social traduzem esses conhecimentos para a prática das organizações num processo de aprendizagem em que conhecimento começa a se transformar em competência.

O processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno da organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. A *gestão do conhecimento* em uma organização está baseada nos processos de aprendizagem e implica a conjugação de três processos: *aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias*, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias para a organização realizar seus objetivos estratégicos.

Assim sendo, o diagnóstico das necessidades de treinamento requer uma consideração mais ampla e de mais longo prazo sobre o que as pessoas terão que saber, em vez de simplesmente analisar o que está faltando de competência para a tarefa atual. O levantamento das competências significa olhar através das funções e descobrir o que aqueles indivíduos com alto desempenho sabem, e como fazê-los se tornarem bem-sucedidos.

Neste capítulo procurou-se elucidar os principais conceitos que envolvem este trabalho, finalizando com os principais autores que guiaram este estudo, como Dutra, Ruas, Zarifian e Fleury & Fleury.

## 4 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é informar ao leitor quais foram os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste trabalho, partindo-se do delineamento de pesquisa e, após, pela descrição e análise de dados.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória (estudo de caso) e descritiva. Gil (2002, p.40) esclarece que as pesquisas exploratórias “[...] têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”, enquanto as pesquisas descritivas procuram fazer descrições sobre as características de determinada população ou fenômeno. O levantamento das capacidades necessárias dos vendedores e a identificação de suas competências representam a parte exploratória da pesquisa. Já a sugestão de ações de desenvolvimento das competências dos vendedores se enquadra no delineamento descritivo.

Geralmente cada delineamento tem determinadas estratégias de pesquisa associadas. No caso desta monografia, a estratégia de pesquisa a ser adotada é o Estudo de Caso, que de acordo com Gil (2002) é uma forma de pesquisa exploratória.

O Estudo de Caso “[...] consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”. Como este trabalho irá deter-se aos funcionários da Empresa Malhas e Tramas, percebe-se que este é o método mais adequado a ser aplicado. Gil (2002) acrescenta que o Estudo de Caso é um método cujas fontes de coletas de dados são pessoas, o que também está de acordo com o presente trabalho.

Com relação à natureza desta monografia, ressalta-se que ela seguiu, principalmente, o paradigma qualitativo, já que se propõe a solucionar um problema identificado e ao mesmo tempo trata-se de um estudo de caso. Os dados qualitativos representam descrições de dados sem a atribuição de números e geralmente são coletados utilizando-se algum tipo de entrevista

semi-estruturada. Os grupos de foco e as entrevistas em profundidade são comumente abordagens de pesquisa qualitativa aplicada.

Após a definição do modelo, da estratégia de pesquisa e da natureza desta monografia, partimos para a determinação do público alvo, das técnicas de coleta e de análise de dados. Estes três tópicos serão abordados a seguir.

#### **4.1.1 Público alvo**

A população alvo é o grupo completo de objetos ou elementos relevantes para o projeto de pesquisa. São relevantes porque possuem as informações que o projeto de pesquisa se propõe a coletar. Fatores como, conhecimento do tópico de interesse, acesso aos indivíduos e à empresa e a disponibilidade dos elementos e de tempo, também são fatores práticos que influenciam da definição do público alvo.

Como se trata de uma pequena empresa, com poucos funcionários, a pesquisa será dirigida ao proprietário da empresa (1) e aos funcionários da matriz (2) e um funcionário de cada filial (2), o que corresponde a 5 pessoas no total.

#### **4.1.2 Definição da técnica de coleta e análise de dados**

Para realizar a coleta de dados deste trabalho será utilizada a técnica de entrevistas em profundidade (EPs), que é uma sessão de discussão individual entre um entrevistador treinado e um entrevistado. Os entrevistados, em geral, são escolhidos com cuidado por terem algum conhecimento especializado. Uma entrevista em profundidade permite uma sondagem muito mais profunda e detalhada do que no grupo de foco, o qual realiza as entrevistas com os participantes em grupo, de forma livre e aberta.

Assim como no grupo de foco, o entrevistador prepara um plano para orientar a entrevista, que seria a parte estruturada de uma entrevista em profundidade. Isto porque, nas entrevistas estruturadas o entrevistador utiliza uma seqüência de perguntas predeterminadas. Para cada entrevista o entrevistador deve usar a mesma seqüência e conduzir da mesma forma para evitar tendenciosidades e garantir a comparação das respostas dos participantes.

Também como no grupo de foco, as respostas das entrevistas em profundidade não são estruturadas e permitem uma sondagem mais abrangente do que no grupo de foco. A sondagem significa que o pesquisador investiga profundamente uma resposta para identificar razões possivelmente ocultas para um determinado comportamento. Uma técnica de pesquisa de sondagem é a que tenta ir além da situação óbvia e identificar as causas de alguma condição.

Os participantes da entrevista em profundidade ficam mais à vontade para discutir tópicos potencialmente delicados e pessoais, como, por exemplo, o comportamento de um superior, do que se estivessem em grupo de colegas. Assim como os superiores têm mais liberdade em ambientes individualizados.

As entrevistas semi-estruturadas individuais com os vendedores e o proprietário das lojas foram feitas pessoalmente pela autora do trabalho, iniciando com uma breve explanação sobre o que se tratava o estudo, seus benefícios para a empresa e qual o objetivo da realização da entrevista.

Abaixo seguem os questionários aplicados aos vendedores e ao gestor.

#### 4.1.2.1 Questionário para os vendedores

1. Quais suas principais atividades como vendedor?
2. O que você considera importante saber para realizar sua função (conhecimentos)?
3. Quais as habilidades como vendedor que você considera necessárias para o cumprimento de suas funções?
4. Que tipos de comportamentos/atitudes são exigidos para sua função, principalmente em relação à postura, ao atendimento e à realização das tarefas?
5. Descreva uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e porquê?
6. De que forma assume e corrige possíveis erros?
7. Como é seu relacionamento com os colegas de trabalho e com seu chefe?
8. Conte-me sobre uma situação imprevista que você administrou na sua função e como se saiu.

9. O que você espera de um chefe?
10. Qual o "feedback" mais importante que já recebeu?
11. De que forma se atualiza sobre os produtos e tendências de moda?
12. Quais os principais investimentos que tem feito na sua carreira e quais está planejando fazer?

#### 4.1.2.2 Questionário para o gestor

1. Quais as principais atividades dos vendedores?
2. O que você considera importante saber (conhecimentos) para realizar a função de vendedor?
3. Quais as habilidades como vendedor que você considera necessárias para o cumprimento das funções?
4. Que tipos de comportamentos/attitudes são exigidos para a função, principalmente em relação à postura, ao atendimento e à realização das tarefas?
5. Descreva uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e porquê?
6. De que forma assume e corrige possíveis erros?
7. Como é seu relacionamento com os funcionários? Como vê o relacionamento entre eles?
8. Conte-me sobre uma situação imprevista que algum funcionário administrou como vendedor e como ele se saiu.
9. O que você espera de um funcionário?
10. Qual o "feedback" mais importante que já forneceu?
11. De que forma se atualiza sobre os produtos e tendências de moda?
12. Quais os principais investimentos que tem feito na sua carreira e quais está planejando fazer? De que forma investe na formação dos funcionários?

As entrevistas tiveram duração de aproximadamente 20 minutos, destacando-se a entrevista com o gestor que obteve 40 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e registradas em forma de apontamentos. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Roesch (1999), é um método que procura classificar palavras, frases ou até mesmo parágrafos em categorias de conteúdos. Com os resultados desta análise serão apresentados, no próximo capítulo, quadros que explicitam esses resultados e suas comparações entre as respostas dos participantes das entrevistas, a fim de que possamos observar suas semelhanças e suas possíveis diferenças nas respectivas categorias que serão criadas.

#### **4.1.3 Limitações metodológicas**

Em função de não se ter um local isolado para a realização das entrevistas, algumas respostas podem ter sido parciais, já que a presença do gestor em alguns momentos e a interrupção da entrevista pela presença de clientes no interior da loja era um fato relevante. Outra questão foi a falta de clareza das vendedoras a respeito das perguntas a serem respondidas. Apesar de a autora fazer as questões detalhadamente, havia uma confusão de conceitos por parte dos vendedores e, portanto, as respostas, por vezes, não eram condizentes com a pergunta em questão. Isso, provavelmente, se deveu ao fato de a maioria delas ter um baixo nível de escolaridade e pouca informação a respeito do assunto abordado na entrevista. A palavra “competência” não foi trazida para a entrevista justamente para não causar maiores confusões no entendimento das questões.



## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados o histórico da empresa e os dados coletados durante a realização do estudo na organização de acordo com os objetivos específicos.

### 5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA MALHAS E TRAMAS

A primeira loja da Empresa Malhas e Tramas foi registrada em 14 de outubro de 1994, e, após alguns meses de muito planejamento, em 17 de março de 1995, ela foi inaugurada. O proprietário, formado em Ciências Contábeis e Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, trabalhou em grandes empresas, como Gerdau, Forjas Taurus, Dimed e GBOEX por algum tempo. Aos 30 anos, por ainda não ter alcançado a realização profissional em suas atividades, resolveu realizar seu maior sonho: ter um negócio próprio, assim como seu pai, que foi comerciante durante 44 anos no centro da capital gaúcha.

A empresa atua no setor de venda a varejo, comercializando malhas da Serra Gaúcha e malhas em tecido, como meia malha, viscolycra, suplex, soft, moleton e poliviscose, além de acessórios. Trabalha com moda masculina e feminina, atendendo, também, pequenos segmentos de moda infantil.

Há 10 anos a empresa trabalha com produtos de marca própria, fabricados exclusivamente para ela, tais como básicas de lã, calças e leggings femininas de diversos tecidos (veludo, cotele, suplex), todos fabricados pela empresa parceira Petenatti, além de moletons, pijamas e roupões de soft, camisetas, mantas, toucas e luvas, blusas e vestidos em viscolycra, entre tantos outros itens que, atualmente, compõem o variado mix de produtos da loja. Há dois anos foi criado um departamento de Tamanhos Especiais, o qual já representa 15 % do faturamento da empresa e firmaram associação com uma fábrica que produzirá, em breve, estes e outros produtos para a empresa.

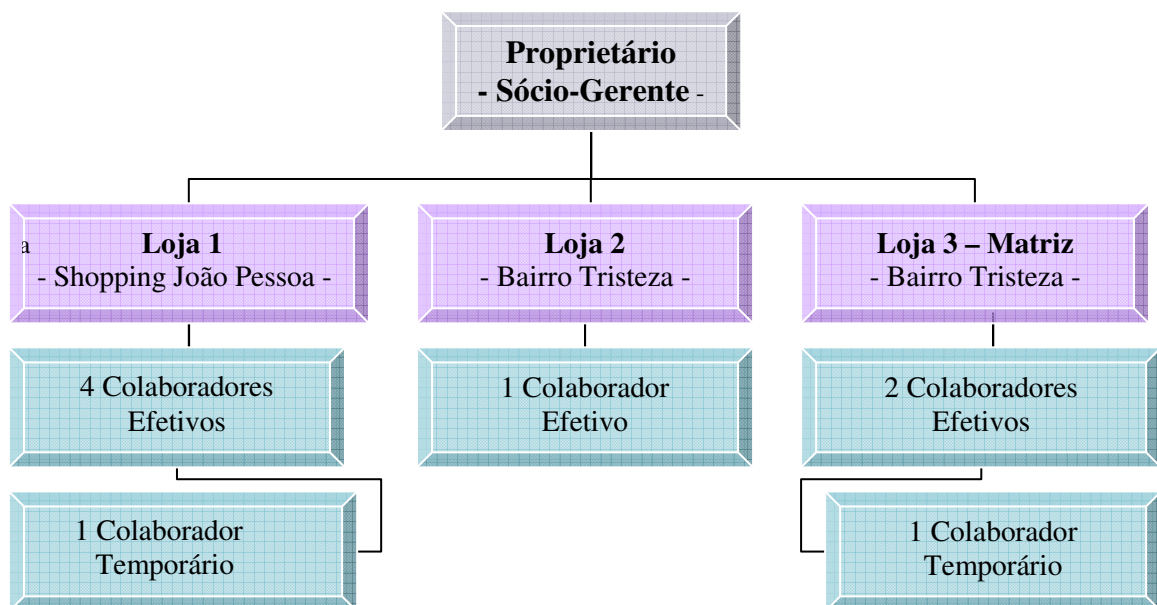
A empresa lida com diversos concorrentes no mundo da moda e de confecções. Mas, de acordo com o proprietário da loja, este fato não é tão relevante, pois estão num segmento

diferenciado, trabalhando com produtos especializados em malhas de todos os tipos, desde camisetas, até casacos de lã feitos em teares modernos, totalmente computadorizados. A política de negócio da empresa é oferecer aos seus clientes um produto de alta qualidade por um preço justo.

O diferencial da empresa está no atendimento, isto porque, nas lojas Malhas e Tramas, o cliente não escolhe diretamente a mercadoria, experimenta e compra o produto sozinho (como nas grandes lojas de departamento), tudo é feito com o acompanhamento do vendedor, do início ao fim da venda. É o vendedor que irá procurar a mercadoria pedida pelo cliente na prateleira, no estoque, verificar tamanho e cor disponíveis, fazer possíveis ajustes, propor as condições de pagamento e efetuar a venda. Portanto, percebe-se que o vendedor é parte essencial do processo de venda da empresa.

A Empresa Malhas e Tramas é de pequeno porte e está na categoria simples. Possui três lojas em Porto Alegre, cada uma com uma razão social diferente, mas com a mesma marca. No total são sete funcionários efetivos e dois funcionários temporários, os últimos para o período de inverno e de final de ano. Conta com os serviços de uma costureira que efetua os ajustes para os clientes e de um contador. As lojas são gerenciadas diretamente pelo proprietário e juntas faturaram mais de R\$ 700.000,00 no ano de 2007, com um crescimento de 20% sobre o ano anterior, devido ao rigoroso inverno de 2007 que aumentou a procura pelas malhas. A expectativa para 2008 é de um crescimento perto de 10% sobre 2007.

A seguir, pode-se visualizar a estrutura organizacional da Empresa Malhas e Tramas:



**Figura 9 – Organograma da Empresa Malhas e Tramas.**

Fonte: A autora.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitação do estudo está o fato de a autora não trabalhar na organização e, portanto, não possuir maiores conhecimentos sobre os procedimentos, sobre a organização interna e sobre os funcionários, o que pode prejudicar na aplicação das pesquisas e na obtenção de informações. A falta de tempo do proprietário para atender às pesquisas e a dificuldade da autora em conseguir um orientador disponível (fato que restringiu o tempo para a realização do trabalho em si), também foram alguns dos agravantes enfrentados.

## 5.3 ANÁLISE DOS DADOS

A noção de competência utilizada neste trabalho, como foi dito, é formada por três aspectos: capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes), contexto (em que são mobilizadas as capacidades) e entrega (contribuição ou agregação de valor). Quando se fala em conhecimentos, habilidades e atitudes, portanto, não estamos, à primeira vista, falando de competências efetivas, mas de competências em potencial. Relembrando Ruas (2005), ele esclarece que as capacidades são parte integrante da noção de competências, mas não representam todo o conceito. A competência só irá existir em um contexto específico, quando as capacidades serão mobilizadas, contando com determinados recursos daquele contexto, para efetuar uma determinada entrega, que seriam os objetivos da mobilização das capacidades naquele contexto específico. A partir da avaliação da entrega, comparada com os objetivos propostos, é que poderá ser avaliado se existiu ou não a competência.

No âmbito do contexto da organização em questão, a função dos vendedores é essencial para o desempenho da Empresa de um modo geral, já que, a partir de uma pesquisa realizada pela organização em 2006, apontou-se que, o que os clientes mais prezam nas lojas Malhas e Tramas é o atendimento. Portanto, o desempenho destes funcionários é peça chave na busca de resultados cada vez mais positivos para a organização.

### 5.3.1 Análise das entrevistas

Neste capítulo serão detalhadas em duas partes as respostas dos entrevistados (os vendedores e o gestor), de forma a elucidar claramente a posição deles a respeito das questões trazidas pela autora. Os dados serão explicitados de acordo com as categorias de demandas de capacidades e competências criadas:

- **Categoria 1: “CHA”** (questões 1, 2, 3 e 4), que diz respeito ao conjunto conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para se exercer a função de vendedor, tanto na visão dos próprios vendedores, quanto na visão do gestor.
- **Categoria 2: “assumir responsabilidades”** (questões 5, 6 e 8), que diz respeito às situações inesperadas nas quais os vendedores devem assumir responsabilidades que não fazem parte das suas atribuições e saber lidar com possíveis erros e assumi-los.
- **Categoria 3: “capacidade de relacionamento interpessoal”** (questões 7, 9 e 10), que diz respeito ao convívio entre os vendedores e deles com o chefe.
- **Categoria 4: “capacidade de aprendizagem e oportunidade de crescimento”** (questões 11 e 12), que diz respeito aos investimentos que têm sido ou que serão feitos em termos de carreira e de atualização sobre tendências de moda.

A seguir serão apresentadas as respostas dos vendedores a cerca das respectivas categorias criadas anteriormente:

- a. Conhecimentos:** Os vendedores relataram que para exercerem a função, eles precisam saber vender, conhecer o produto que estão vendendo e entender o que o cliente está procurando.
- b. Habilidades:** Como a venda é feita do início ao fim, eles precisam ter habilidade no atendimento aos clientes, no caixa, realizar várias atividades ao mesmo tempo (multifuncionalidade), saber ouvir o cliente.
- c. Atitudes:** Para ser vendedor é necessário que eles tenham uma boa aparência, sejam cordiais, organizados, responsáveis, pacientes. Bom relacionamento com os colegas e com o chefe.

- d. **Assumir responsabilidades:** A questão de assumir responsabilidades e possíveis erros, assim como imprevistos, esteve permeada por situações inesperadas, nas quais eles tiveram que tentar solucionar o problema juntamente com o gestor e assumir algum erro que possa ter ocorrido. Normalmente, essas situações não são tão freqüentes, mas, quando acontecem, antes dos vendedores tomarem alguma atitude, eles comunicam o gestor e assumem a responsabilidade pelo fato ocorrido e pelo prejuízo, se for o caso.
- e. **Capacidade de relacionamento interpessoal:** No geral, todos os vendedores relataram ter um bom relacionamento com os colegas e, principalmente, com o chefe, o qual consideram como um pai, pois ao mesmo tempo em que ensina, cobra por resultados. Nos momentos em que discordam de algum ponto de vista, sempre têm a liberdade de conversar sobre o assunto e buscar um denominador comum. Com relação aos “*feedbacks*”, eles são dados de forma individual, não havendo reuniões periódicas com os funcionários.
- f. **Capacidade de aprendizagem e oportunidades de crescimento:** Com relação à profissão atual, a maioria se atualiza sobre as tendências de moda através dos representantes e do chefe, que trazem informações sobre os tecidos, as cores e as tendências para a próxima estação, assim como na Internet, na televisão e em jornais e revistas de moda. Quanto ao futuro e investimentos na formação, a maioria já fez algum tipo de curso na área de vendas e pretende seguir na profissão.

Abaixo, seguem as respostas do gestor para as respectivas categorias:

- a. **Conhecimentos:** O gestor da empresa relatou que os conhecimentos necessários para exercer a função de vendedor são o atendimento ao cliente, conhecer o produto, saber sua localização na loja e a quantidade de peças disponíveis no estoque, fazer o pacote, saber dobrar as roupas nas prateleiras, saber organizar a vitrine, orientar os clientes sobre o tipo de lavagem adequada àquela mercadoria, conhecer e saber sobre moda.
- b. **Habilidades:** Os vendedores necessitam saber alguma técnica de venda para atender bem ao cliente. Não se limitar ao pedido inicial do cliente, ter uma certa persuasão no ato da venda. Realizar as operações de caixa, marcar os ajustes.

- c. **Atitudes:** É preciso ter boa vontade, ser paciente e simpático com o cliente, pontualidade e assiduidade, saber ouvir o cliente, estar disposto a mostrar o produto, sorrir. Buscar ser sempre sincero com o cliente, a fim de valorizá-lo e fidelizá-lo.
- d. **Assumir responsabilidades:** O gestor assume a função de vendedor algumas vezes, quando percebe que o atendimento não foi como ele queria ou quando há alguma reclamação de cliente. Quando há algum problema ele assume o custo da mercadoria ou parcela o valor do prejuízo ao funcionário (se foi erro dele), e resolve o problema juntamente com o cliente ou com o fornecedor.
- e. **Capacidade de relacionamento interpessoal:** Acredita que seu relacionamento com os funcionários é muito bom, os trata como filhos, pois prefere um ambiente de trabalho saudável, onde eles se respeitem e não haja competição. Percebe que se tivesse mais tempo disponível para supervisionar, pressionar e cobrar por mais resultados nas vendas, eles teriam um rendimento melhor e produziram mais. Espera dos vendedores que eles sejam honestos, inovadores e ofereçam um ótimo atendimento aos seus clientes. Quando há a necessidade de dar um *feed-back*, ele chama a atenção do vendedor para determinado problema para que ele não se repita mais.
- f. **Capacidade de aprendizagem e oportunidades de crescimento:** Para que os vendedores possam se atualizar, mostra jornais, encartes, revistas sobre moda, oportuniza cursos sobre vendas (oferecido pelo Sindilojas, em que o chefe paga a metade), e ele mesmo também transfere seu conhecimento e experiência a eles. Quanto a sua carreira profissional, pretende investir em uma fábrica própria, voltada totalmente para a Empresa Malhas e Tramas para o próximo ano. O objetivo é diminuir as multimasas e focar mais nas marcas do perfil dos clientes que atende, dessa forma irá obter um preço mais competitivo e satisfazer melhor sua clientela. Quanto aos funcionários, procura investir em treinamento, palestras, informática e conscientizá-los de que eles devem estar sempre se atualizando.

A partir da transcrição das respostas das entrevistas segue um quadro comparativo entre a visão dos vendedores e do gestor. As palavras grifadas são as semelhanças entre os dois grupos.

COMPARATIVO DAS REPOSTAS VENDEDOR X GESTOR		
	VENDEDORES	GESTOR
CATEGORIA 1	<p><i>Conhecimentos: "SABER"</i></p> <p><b>sobre o produto</b> que estão vendendo, <b>Técnica de Venda</b>.</p> <p><i>Habilidades: "SABER FAZER"</i></p> <p><b>Atendimento ao cliente, operações de caixa e estoque, ouvir o cliente, ajustes</b>, multifuncionalidade (saber fazer várias atividades ao mesmo tempo)</p>	<p><i>Conhecimentos: "SABER"</i></p> <p><b>Sobre o produto</b>, localizar o produto na loja, organizar a vitrine, sobre moda, orientar clientes quanto à lavagem das mercadorias. <b>Técnica de venda</b>.</p> <p><i>Habilidades: "SABER FAZER"</i></p> <p><b>Atendimento ao cliente, operações de caixa, ajustes</b>.</p>
	<p><i>Atitudes: "SABER SER"</i></p> <p>Cuidado com a aparência, cordialidade, responsabilidade, organização, <b>paciência, simpatia</b>, bom relacionamento com os colegas e com o chefe, entender o que o cliente está procurando (sensibilidade).</p>	<p><i>Atitudes: "SABER SER"</i></p> <p>Boa vontade, <b>paciência, simpatia</b>, pontualidade, assiduidade, disposição, não se limitar ao pedido inicial do cliente (iniciativa), persuasão no ato da venda.</p>
CATEGORIA 2	<p><i>Capacidade de assumir responsabilidades:</i></p> <p><b>Buscam solucionar os imprevistos juntamente com o gestor</b> e assumem algum possível erro.</p>	<p><i>Capacidade de assumir responsabilidades:</i></p> <p><b>Resolve problemas junto com a vendedora</b>, o cliente e com o fornecedor, assume os custos quando não há solução ou repassa esse prejuízo ao vendedor que cometeu o erro.</p>
CATEGORIA 3	<p><i>Capacidade de relacionamento interpessoal:</i></p> <p><b>Bom relacionamento com os colegas e com o chefe.</b> Nos momentos de discordância têm a liberdade de expor opiniões e conversar para entrar em um acordo. Ausência de reuniões. Feedback individual.</p>	<p><i>Capacidade de relacionamento interpessoal:</i></p> <p><b>Ótimo relacionamento com os funcionários e entre eles também.</b> Gostaria de ter mais tempo disponível para exercer seu papel de chefe e cobrar por maiores resultados. Quando necessário chama a atenção de algum vendedor.</p>
CATEGORIA 4	<p><i>Capacidade de aprendizagem e oportunidade de crescimento:</i></p> <p><b>Atualizam-se sobre moda através dos</b> representantes, de <b>materiais trazidos pelo chefe</b>, Internet, revistas e televisão. Quanto ao futuro, a maioria pretende seguir na área de vendas e realizar cursos de aprimoramento.</p>	<p><i>Capacidade de aprendizagem e oportunidade de crescimento:</i></p> <p><b>Traz material sobre moda para que os vendedores se atualizem</b>, proporciona cursos e palestras sobre vendas e atendimento ao cliente. Pretende abrir fábrica própria.</p>

Quadro 3 – Comparativo das repostas dos vendedores X gestor.

Fonte: A autora.

Observando-se o quadro anterior, podemos verificar as muitas capacidades citadas tanto pelos vendedores, quanto pelo gestor como essenciais para que eles pudessem exercer a

função de vendedores. Nota-se que há uma certa sincronia em termos de visão do negócio e da função.

Dentro das capacidades, que envolvem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, os vendedores se voltaram muito para a questão de um perfil padrão adotado por eles (perfil esse que será demonstrado, no próximo capítulo, como parâmetro para a formação das competências necessárias dos vendedores), o qual é constantemente exigido pelo gestor para o cumprimento da função, e foi expressamente exposto durante as entrevistas, por exemplo: saber vender, saber ouvir o cliente, prestar um bom atendimento ao cliente e ter simpatia e paciência na execução das atividades. Isso reflete um entendimento por parte deles perante suas atribuições, mas não quer dizer que mobilizem essas capacidades em prol da organização e na busca de melhores resultados. Ao meu ver, os vendedores mostram-se responsáveis quanto ao cumprimento das regras e preocupados, constantemente, com a satisfação do cliente através de um bom atendimento, mas não demonstram estar engajados com os objetivos estratégicos da organização. De acordo com Dutra (2008), as pessoas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental.

O gestor, no entanto, procura expressar ao máximo sua preocupação com o atendimento dos clientes, uma *core competence* da organização, mas, ao mesmo tempo, demonstra que sente falta de mais atitude por parte dos vendedores para que os resultados sejam maiores do que o esperado. Até mesmo, pela postura que ele representa perante os vendedores, é possível que haja um certo comodismo por parte dos funcionários no aspecto de “cobrar por resultados”, já que a presença e a supervisão do gestor não é um fator constante nas lojas, devido ao pouco tempo disponível.

No que se refere à capacidade de assumir responsabilidades, podê-se verificar que não existe uma autonomia na tomada de decisão, todos os eventuais problemas que possam ocorrer devem ser comunicados ao gestor, isso é dito também por ele como regra básica. Dessa forma, os vendedores se eximem dos fatos por não fazer parte da sua alçada resolvê-los. De acordo com Zarifian (2001), no que diz respeito aos eventos, devemos estar preparados para os imprevistos, por exemplo, novos usos dos produtos, novas expectativas da clientela. Nesse caso, não se trata de fazer com que o evento não se repita mais, mas de demonstrar que se continua disponível às solicitações dos acontecimentos externos, que o trabalho humano, superior ao das máquinas, sabe inventar as respostas a serem dadas a um



ambiente social complexo e instável. Aqui também entra a questão de assumir erros e corrigi-los para que não se repitam novamente.

Como foi abordada anteriormente, a questão “assumir responsabilidades” é mostrada por Zarifian (2001) como a “[...] contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão”, ou seja, um indivíduo só poderá assumir responsabilidade por algo que lhe for delegado (a chefia mostrar que confia nele), caso contrário estará, meramente, cumprindo ordens, fato que ocorre na empresa em questão. Ao assumir a responsabilidade, o indivíduo deve estar ciente de que será avaliado e questionado pelos resultados de suas ações, e a organização precisa oferecer os meios adequados para que ele exerça suas atividades e, até mesmo, uma recompensa simbólica. Nesse caso, delegar responsabilidades poderia ser uma solução para que o gestor pudesse ter mais tempo para se dedicar à organização e a novos projetos, mas para isso ele teria que ter um funcionário com as competências necessárias para assumir tais responsabilidades, o que não acontece atualmente.

Já no âmbito da capacidade de relacionamento interpessoal, há uma unanimidade com relação ao bom ambiente de trabalho, em que os vendedores se respeitam, se ajudam e onde há uma troca de informações. Este fator é muito importante em termos de motivação para exercer a função e pelo fato de não haver competição entre os vendedores, o que tornaria o ambiente hostil. O chefe permite bastante liberdade na questão de “discutir” diferentes pontos de vista, mas não se sabe até que ponto eles realmente são aceitos. O que se percebe é que o gestor é bastante detalhista e cauteloso com relação aos processos e convicto em seus princípios, portanto, fazê-lo mudar de opinião não deve ser tarefa fácil. Mas, de um modo geral, observou-se que os vendedores trabalham em equipe, trocando experiências e oferecendo o apoio necessário uns aos outros.

Tratando-se da capacidade de aprendizagem e oportunidade de crescimento, há uma troca constante de informações entre o gestor e os colaboradores no que diz respeito à atualização sobre tendências de moda, mas percebeu-se que não há muito interesse por parte dos vendedores em buscar informações além do que lhes é oferecido. Cursos são promovidos também pela organização do Shopping João Pessoa, onde se encontra uma das lojas. Alguns já participaram, mas também não se percebe que eles vejam esta oportunidade como crescimento profissional e uma forma de estar agregando valor para a organização através de seus conhecimentos adquiridos. O gestor busca oferecer todas as oportunidades possíveis de aprimoramento profissional aos vendedores e tenta instigá-los a “querer aprender” mais e sempre, tanto para a empresa em que trabalham atualmente, quanto para futuras organizações em que possam vir a trabalhar.

## 5.4 APRESENTAÇÃO DO PERFIL DOS VENDEDORES

Como foi prometido anteriormente, neste capítulo irá ser apresentado o perfil atual dos vendedores da Empresa Malhas e Tramas, de acordo com declarações do gestor nos primeiros contatos da autora com a organização (como foi retratado no capítulo 1.2 deste trabalho) e nas entrevistas realizadas. Essa apresentação de perfil servirá como base para a identificação das competências necessárias aos vendedores para exercerem a função, assim como as competências servirão de base para definirmos quais as capacidades necessárias para que essas competências sejam mobilizadas no ambiente organizacional.

### 5.4.1 Perfil atual dos vendedores

- Sexo: Feminino (de preferência);
- Idade: entre 25 e 45 anos;
- Escolaridade: 2º grau completo;
- Experiência: de 6 meses a 1 ano na função;
- Atribuições do cargo: venda, atendimento, organização da loja e dos produtos nas prateleiras, organização da vitrine, caixa, marcação de ajustes nas peças;
- Capacidades necessárias: conhecimentos sobre técnicas de venda e tendências de moda; saber ouvir o cliente, boa aparência, pró-atividade, disposição, honestidade, paciência, responsabilidade, desenvolver um processo de simpatia e empatia com o cliente, capacidade argumentativa, organização, trabalho em equipe, pontualidade, assiduidade, iniciativa, capacidade de aprender, capacidade de assumir responsabilidades.

## 5.5 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS VENDEDORES

Então, após apresentarmos o perfil dos vendedores da empresa, já estamos aptos a fazer o levantamento das competências percebidas como necessárias para que se atinja esse perfil.

### **5.5.1 Lista das competências individuais dos vendedores**

No quadro a seguir serão apresentados os nomes das competências levantadas, suas descrições e seus respectivos níveis de entrega, ou seja, de que forma elas podem ser alcançadas através da entrega dos agentes mobilizadores das capacidades.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	NÍVEIS DE ENTREGA
<p><b>ATENDIMENTO AO CLIENTE</b></p>	<p>Prestar atendimento ao cliente, entender o que lhe é pedido e oferecer os produtos disponíveis na loja. Garantir a excelência na execução desta atividade, já que ela é o foco da organização e seu diferencial competitivo.</p>	<p>Atende o cliente com simpatia, paciência e atenção, demonstra os produtos que a loja oferece de acordo com o pedido do cliente, sugere combinações, efetua ajustes e orienta o cliente quanto à lavagem do produto, explica as condições de pagamento com clareza. Fideliza o cliente.</p>
<p><b>FOCO NO ALCANCE DE METAS E DE RESULTADOS</b></p>	<p>Entender quais são os objetivos estratégicos da organização e agir pró-ativamente no alcance das metas de venda e em busca de resultados positivos para a empresa e para a equipe.</p>	<p>Trabalha com visão sistêmica de acordo com a missão e os objetivos da Malhas e Tramas, age contínua e estrategicamente, direcionando os esforços para a concretização dos objetivos, busca realizar suas funções de maneira inovadora.</p>
<p><b>CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b></p>	<p>Agir rápida e positivamente para solucionar possíveis imprevistos, assumindo erros, os corrigindo e priorizando o cliente, proporcionando a sua satisfação.</p>	<p>Age com bom senso e sensibilidade para garantir ao cliente a solução do problema e a certeza que, de alguma forma, ele não terá prejuízo, garantindo sua satisfação com a Empresa e com o atendimento dispensado.</p>
<p><b>TRABALHO EM EQUIPE</b></p>	<p>Cooperar e participar ativamente de um grupo ou rede de colaboradores e parceiros no intuito de atingir resultados para a organização. Ter um bom relacionamento entre os membros da equipe e deles com o gestor.</p>	<p>Compartilha pontos de vista e informações de modo construtivo e objetivo, participa ativamente aproximando idéias e opiniões na equipe, estimulando a colaboração e a confiança entre os membros. Administra o trabalho, as informações, os conhecimentos e os conflitos, gerando sinergia para a equipe.</p>

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>NÍVEL DE ENTREGA</b>
<b>COMUNICAÇÃO E ARGUMENTAÇÃO</b>	Ouvir com empatia o que o cliente deseja e expressar-se de maneira eficaz e ética com foco no entendimento recíproco e no compromisso entre as partes envolvidas, garantindo o sucesso nas vendas.	Ouve e transmite idéias com clareza e de maneira oportuna, demonstra consistência argumentativa na defesa de suas idéias, respeitando e valorizando o cliente. Comunica-se com diferentes públicos de forma adequada. Exerce a capacidade de convencer o cliente sobre a compra.
<b>CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM</b>	Adquirir, explicitar e socializar os conhecimentos, contribuindo para seu próprio desenvolvimento, da equipe e da organização como um todo, otimizando o desempenho nas vendas com a aplicação das informações percebidas.	Utilizar-se do conhecimento do colega e do gestor, de leitura, de cursos, de estágios e da experiência profissional como oportunidades de aprendizagem e aplicá-los na organização.
<b>CAPACIDADE DE ASSUMIR RESPONSABILIDADES</b>	Assumir diversas atribuições e responsabilidades a fim de exercer a multifuncionalidade. Ser capaz de suprir a ausência do gestor e tomar a decisão mais coerente, de forma a ampliar a autonomia dos vendedores e “desafogar” o gestor.	Trabalha como apoio direto ao gestor nas questões mais difíceis, age de forma multidisciplinar, exercendo várias atividades ao mesmo tempo. Busca dinamizar o ambiente de trabalho e as atividades. Exerce confiança por parte do gestor e dos colegas.

**Figura 10** – Lista de competências individuais.

Fonte: A autora.

## 5.6 IDENTIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES DOS VENDEDORES

A partir das competências levantadas, podemos, então, determinar quais as capacidades que devem ser mobilizadas para o atingimento dessas competências, a fim de que os vendedores trabalhem alinhados com os objetivos da organização e promovam resultados positivos para a organização. Tais capacidades já foram detalhadas na análise das respostas dos entrevistados.

### 5.6.1 Lista das capacidades dos vendedores

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sobre o produto;</li> <li>✓ Sobre moda;</li> <li>✓ Técnica de Venda;</li> <li>✓ Localizar o produto na loja (prateleira e estoque);</li> <li>✓ Orientar o cliente quanto à lavagem dos produtos;</li> <li>✓ Organizar a vitrine;</li> <li>✓ Sobre a estratégia da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender ao cliente</li> <li>✓ Ouvir o cliente;</li> <li>✓ Operações de caixa e estoque;</li> <li>✓ Efetuar ajustes;</li> <li>✓ Multifuncionalidade;</li> <li>✓ Autonomia na tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Simpatia, Cordialidade;</li> <li>✓ Iniciativa, Organização;</li> <li>✓ Persuasão no ato da venda;</li> <li>✓ Cuidado com a aparência;</li> <li>✓ Paciência, Sensibilidade;</li> <li>✓ Responsabilidade;</li> <li>✓ Disposição, Bom relacionamento interpessoal;</li> <li>✓ Pontualidade, assiduidade;</li> <li>✓ Comunicação.</li> </ul>

**Figura 11 – Lista das capacidades dos vendedores.**

Fonte: A autora.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão retomados os objetivos específicos e serão feitas as sugestões de ações de desenvolvimento das competências individuais identificadas no capítulo anterior.

### 6.1 OBJETIVO 1

- ✓ Identificar as competências dos vendedores.

Este objetivo foi atingido a partir da análise do perfil dos vendedores, obtido através da entrevista realizada com o gestor. A figura 10 do capítulo anterior elucida quais as competências individuais identificadas para os vendedores da Empresa Malhas e Tramas.

### 6.2 OBJETIVO 2

- ✓ Identificar as capacidades necessárias para a mobilização das competências dos vendedores.

Este objetivo foi atingido a partir da análise das competências requeridas aos vendedores, também apresentado no capítulo anterior, através da figura 11, a qual elucida as capacidades necessárias (resumo dos conhecimentos, habilidades e atitudes) para que os vendedores da Empresa Malhas e Tramas mobilizem as competências que foram identificadas anteriormente de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

### 6.3 OBJETIVO 3

- ✓ Sugerir ações de desenvolvimento das competências individuais requeridas aos vendedores.

A seguir serão sugeridas ações de desenvolvimento para as competências identificadas.

#### 6.3.1 Reuniões periódicas

A ausência de reuniões periódicas foi levantada, por alguns vendedores, como um dos fatores que poderiam ser inseridos na rotina da organização, facilitando a troca de informações entre os colegas e deles com o gestor e, também, como uma oportunidade de esclarecimento de dúvidas, de algum fato ocorrido, um momento em que os vendedores podem expor suas opiniões, sugerir novas maneiras de realizar determinada tarefa, traçar metas para a próxima reunião, melhorar o convívio entre a equipe e tomar decisões. Para o gestor também é um momento enriquecedor, já que ele pode perceber se as metas estão alinhadas com os resultados que estão sendo obtidos e, se não estiverem, pode dialogar o “por que” e a maneira de buscá-las com os vendedores. É uma forma também de ele expor sua satisfação ou insatisfação com os colaboradores e cobrar por resultados. Através das reuniões, que podem ser quinzenais ou mensais, a competência de trabalho em equipe e foco em metas e resultados pode ser bastante desenvolvida.

#### 6.3.2 Cursos, palestras e seminários

Investir na formação dos colaboradores é vantajoso tanto para a organização quanto para quem está adquirindo novos conhecimentos. A Empresa já oferece algumas oportunidades para que os vendedores participem, mas nada formalizado. É extremamente



importante que os colaboradores estimulem a vontade de adquirir conhecimentos sobre técnicas de venda, sobre comportamento do consumidor, sobre tendências de moda, sobre técnicas de atendimento, enfim, tudo o que estiver relacionado com a sua área de atuação. Dessa forma, os vendedores estarão estimulando as competências em termos de capacidade de aprendizagem, agregando valor à organização e a si próprio como profissional.

### **6.3.3 Treinamento e desenvolvimento**

A questão do treinamento e desenvolvimento está diretamente ligada ao desempenho do colaborador na organização. Como foi abordado sucintamente no referencial teórico, o treinamento é uma das formas de se desenvolver as capacidades desejadas aos vendedores pela organização. Pode-se dizer que uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive. As pessoas devem agregar valor às organizações com suas competências.

Tanto Ruas (2001), quanto Dutra (2001) destacam a importância de que os processos de desenvolvimento das competências individuais devem estar alinhados à realidade do trabalho, pois é nas situações laborais que realmente se mobilizam os conhecimentos, habilidades e atitudes. Por isso identificaram-se as competências essenciais para a função de vendedor. Com o treinamento, todas as competências podem ser desenvolvidas, mas só irão agregar valor à organização se mobilizadas pelos seus agentes.

Desta forma, aplicar um treinamento padrão no momento da contratação do funcionário, a fim de explicar os objetivos estratégicos da organização, o perfil desejado para este colaborador e as competências que ele precisará desenvolver, é uma maneira de delinear e orientar este profissional para atingir tais objetivos. No decorrer do processo de treinamento, os resultados serão avaliados e os “feedbacks” fornecidos, a fim de determinar se este profissional ainda necessita de ajustes ou se, definitivamente, não se encaixa no perfil da organização.

Estes treinamentos podem ser realizados no momento da contratação e semestralmente, por exemplo, de acordo com a necessidade da organização. É importante que se façam parcerias com consultorias especializadas em treinar e desenvolver pessoas e que os objetivos do treinamento estejam alinhados com os objetivos da organização.

### **6.3.4 Parcerias com consultorias de recrutamento e seleção**

Como foi sugerido anteriormente para apoio no setor de treinamento e desenvolvimento, as consultorias exercem um papel importante de apoio no setor de recrutamento e seleção de profissionais. Como vimos na descrição da empresa, o gestor relatou ter muita dificuldade em contratar e selecionar pessoal, pois não possui pessoas aptas para exercerem estas funções, tendo ele mesmo que cumpri-las. Portanto, para se acabar com o antigo modo de contratação da empresa, por “tentativa-e-erro”, sugere-se que a organização se vincule a uma consultoria especializada em recrutamento e seleção de pessoas, a fim de que as futuras contratações sejam de acordo com o perfil da empresa e que as pessoas que forem selecionadas já estejam, inicialmente, aptas para a função.

Desta forma, o gestor estaria poupando seu tempo e contratando pessoas nas quais ele teria mais segurança em investir em treinamento e desenvolvimento. Lembrando que estes quatro pilares estão totalmente interligados: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Para que se obtenha resultados significativos é imprescindível que estes pontos sejam trabalhados na organização com seus colaboradores.

O ideal seria que, a mesma empresa de consultoria que prestasse serviços de treinamento e desenvolvimento, recrutasse e selecionasse os funcionários para a organização, criando um vínculo de parceria e confiabilidade.

Mesmo que o investimento inicialmente seja considerável, os resultados futuros, até mesmo a curto prazo, são valiosos para a organização em termos de rendimento dos colaboradores e, conseqüente aumento do faturamento anual.

## **6.4 ÚLTIMAS CONSIDERAÇÕES**

Este trabalho teve como finalidade a identificação de competências individuais necessárias aos vendedores da Empresa Malhas e Tramas, para que a organização tivesse subsídios para desenvolver planos de capacitação de seus funcionários, assim como para auxiliá-la na contratação de profissionais aptos para a função.

Para tanto, foram realizadas entrevistas com os vendedores e com o gestor da Empresa Malhas e Tramas, a fim de diagnosticar possíveis falhas nos perfis dos vendedores e as maneiras pelas quais elas poderiam ser corrigidas. A fim de melhorar o desempenho dos colaboradores foram estabelecidas as principais competências individuais requeridas para a função de vendedor, na intenção de sugerir ações de desenvolvimento dessas competências, com o objetivo de aprimorar a qualidade do atendimento dispensado aos clientes e aumentar o faturamento e a lucratividade da empresa. Desta forma, a organização estará ampliando sua fatia de mercado, conquistando novos clientes, ampliando a gama de produtos e marcas disponíveis e consolidando-se cada vez mais no comércio varejista de Porto Alegre.

De acordo com a análise das entrevistas, o conjunto de atitudes expressadas pelos vendedores é o fator de maior relevância para o seu desempenho. Salienta-se, como uma das principais atitudes dos vendedores para que efetuem um bom atendimento, a questão da comunicação. Por serem as atitudes as capacidades mais valiosas, mas também, as mais difíceis de serem desenvolvidas, sugere-se que a organização já contrate profissionais que possuam uma formação escolar mínima, ou seja, segundo grau completo, adquirindo um certo nivelamento de conhecimentos para atingirem, não só a competência de comunicação, mas também as demais. Dessa forma, os vendedores têm mais desenvoltura e discernimento no contato com o cliente e na argumentação no momento da venda em si, expressando-se com clareza e de maneira oportuna.

De um modo geral, houve um alinhamento entre as respostas dos vendedores e do gestor. Mas existem alguns pontos que devem ser destacados: a falta de visão estratégica do negócio por parte dos vendedores sugere que eles não tenham a devida percepção de que as atividades que eles exercem e os resultados que eles podem vir a alcançar através dela é peça fundamental para que a empresa tenha um bom desempenho. Portanto, alinhar estes funcionários com a estratégia da organização é um fator imprescindível para a condução do seu desenvolvimento. Outra questão é a ausência de autonomia por parte dos vendedores na tomada de decisão. Este fato, além de prejudicar a dinâmica das atividades, acaba por sobrecarregar o gestor, visto que ele é quem resolve todos os problemas. Havendo uma maior delegação de responsabilidades, o proprietário poderá ter mais tempo disponível para investir em novos projetos para a organização e, até mesmo, para supervisionar os vendedores e cobrar por resultados mais efetivos.

Atualmente, a empresa já é muito bem administrada pelo proprietário, por isso, se colocados em prática os planos de ações de desenvolvimento das competências identificadas, a organização será amplamente beneficiada e seus integrantes, consideravelmente valorizados

e diferenciados. Nessa visão, cabe ressaltar a importância de incentivos salariais por metas alcançadas, promoções e gratificações por desempenho como forma de manter a motivação dos vendedores e a certeza de que o esforço deles está sendo recompensado, e, portanto, valeria a pena investir no desenvolvimento dessas pessoas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. V. 1. 2ª. São Paulo: Pioneira, 1997. 339 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1ª São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2ª São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

HAIR, Jr. Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H. e SAMOUEL, Phillip. Trad. Lene Belon Ribeiro. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

KOTESKY, Marcos Antonio. **As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro**. Revista FAE Business, n. 8, 3 p., 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_03\\_koteski.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2008.

MALLMANN, Pierre Bestetti. **Definição de competências individuais para os cargos operacionais do Café do Porto**. 2006. 76 f. Curso de Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1ª São Paulo: Atlas, 2006. 534 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone e BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p.

RUSSO, Denise Ries. **Problemas das Micro e Pequenas Empresas:** um estudo junto aos clientes do balcão SEBRAE – Sede Porto Alegre. 2002. 112 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2002.

SILVA, Natália Gomes da. **Matriz de competências individuais para subsidiar a capacitação dos empregados do CETAF/CEEE.** 2003. 126 f. Curso de Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2004.

ZANIRATI, Andréa Garcia. **Gestão de Pessoas.** 2004. 79 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.