

**‘UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**NEUSELÂNDIA DA COSTA SILVA**

**Uma visão do gerenciamento das competências técnicas e comportamentais  
sob a ótica dos colaboradores: o caso da empresa Apiagro Ltda**

PICOS – PI

2011

**NEUSELÂNDIA DA COSTA SILVA**

**Uma visão do gerenciamento das competências técnicas e comportamentais  
sob a ótica dos colaboradores: o caso da empresa Apiagro Ltda**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Cléverson Vasconcelos Nóbrega, MsC.

PICOS – PI

2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI-UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE**

**NEUSELÂNDIA DA COSTA SILVA**

**Uma visão do gerenciamento das competências técnicas e comportamentais  
sob a ótica dos colaboradores: o caso da empresa Apiagro Ltda**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a discente Neuselândia da Costa Silva APROVADA.

Picos (PI), 28 de novembro 2011.

---

Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, MSc (Orientador)

---

Prof. Tales Antão de Alencar Carvalho, MSc (Membro)

---

Prof. José Ribamar Pereira, MSc (Membro)

*Dedico este trabalho à minha mãe, o maior exemplo de força e perseverança que conheci na vida, e a todos os meus amigos, a quem nomeio irmãos de alma, sempre companheiros e leais, sendo fundamentais em minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

No momento de agradecer a todos que foram fundamentais para esta realização, é imprescindível agradecer:

A Jesus Cristo, meu escudo, meu senhor, meu caminho e minha luz, por todo o amor e paciência a mim dedicados.

A meus pais, por toda a educação e dedicação que me fizeram ser o que sou hoje.

À turma, com quem tive o prazer de passar todos os dias até chegar aqui, nos quais pude aprender a respeitar as opiniões adversas, praticar a humildade, e trabalhar em equipe.

Às amigas Iracema, Keyla, Graziela, Édia, e Francisca Maria, pelas alegrias, tristezas, atritos, lágrimas, e momentos de conflitos que hoje são saudades felizes alicerçadas de experiência de vida e companheirismo.

À grande amiga Juscivânia, que construiu comigo uma amizade baseada em lealdade, confiança e carinho, amizade esta que pretendemos levar por muitos anos mais.

Por fim, aos professores da UFPI curso de administração, por todo o conhecimento e sabedoria proporcionados ao longo do curso, em especial ao professor Cléverson Nóbrega, meu orientador que foi fundamental para a concretização deste momento.

*“A administração é a arte de aplicar as leis sem lesar os interesses”.*

Honoré de Balzac

*“Procure ser um homem de valor, em vez de ser um homem de sucesso”.*

Albert Einstein

*“O homem não é nada além daquilo que a educação faz dele”*

Immanuel Kant

*“Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade à excelência de suas realizações”.*

Marcelo Araújo

## RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de mostrar a visão dos colaboradores da empresa Apiagro LTDA quanto ao gerenciamento de suas competências. Partiu-se do desejo de se descobrir se os funcionários estavam alocados nas funções adequadas a seus potenciais de trabalho, bem como saber se os mesmos estavam satisfeitos com suas funções e com o desenvolvimento profissional oferecido pela empresa. Através dessa problemática utilizou-se como embasamento teórico autores como: Chiavenato (2010), (2006), (2005); Dutra (2007); Franco (2003); Gomes (2004); Hair (2005); Ribeiro (2006), dentre outros. A investigação se caracteriza como uma pesquisa de campo de caráter quantitativo, tendo como instrumento de pesquisa um questionário composto de vinte questões que foi aplicado aos funcionários da empresa no período de 29 a 30 de setembro de 2011. Os resultados alcançados na pesquisa mostram que a empresa em questão não utiliza das técnicas adequadas para uma gestão eficaz das competências técnicas ou comportamentais de sua equipe, logo, os colaboradores demonstraram razoável insatisfação com seus cargos, bem como com o desenvolvimento e crescimento profissional oferecido pela empresa. Conclui-se que as tendências geradas pela administração moderna e seus adventos, tais como modelos de gestão por competência, devem ser aplicadas rigidamente nas empresas para que haja uma maior evolução nos processos de trabalho e acompanhamento das competências individuais dos colaboradores, sejam elas técnicas ou comportamentais, propiciando à empresa melhores resultados produtivos e maior entrega e compromisso das pessoas que a compõem.

**Palavras-chave:** Administração de Recursos Humanos. Gestão por competências. Conhecimento. Desenvolvimento profissional. Capital humano.

## ABSTRACT

This inquiry has the objective to show the vision of the collaborators of the enterprise Apiagro LTDA as for the management of his competences. One left from the wish of be discovering if the officials were allocated in the functions when it was adapted his you potentiate of work, as well as knowledge if same they were satisfied with his functions and with the professional development offered by the enterprise. Through this problematics one used like theoretical foundation authors as: Chiavenato (2010), (2006), (2005); Dutra (2007); Franco (2003); Starch (2004); Hair (2005); Brook (2006), among others. The investigation is characterized like a field work of quantitative character, taking as an instrument of inquiry a questionnaire been composed of twenty questions that was applied to the officials of the enterprise in the period of 29 to the 30th of September of 2011. The results reached in the inquiry show that the enterprise open to question does not use of the techniques adapted for an efficient management of the technical competences or comportamentais of his team, soon, the collaborators demonstrated reasonable dissatisfaction with his posts, as well as with the development and professional growth offered by the enterprise. End that the tendencies produced by the modern administration and his advents, such as management models for competence, must be applied rigidly in the enterprises so that there is a bigger evolution in the processes of work and attendance of the individual competences of the collaborators, be technical they or comportamentais, favoring to the enterprise better productive results and bigger delivery and promise of the persons who compose it.

keywords: Administration of Human resources. Management for competences. Knowledge. Professional development. Human capital.



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Relação entre escolaridade e desempenho na função.....	33
<b>Gráfico 2</b> – Treinamento e capacitação oferecidos pela empresa.....	35
<b>Gráfico 3</b> – Vocabulário técnico.....	36
<b>Gráfico 4</b> - Compreensão e comunicação através do vocabulário.....	37
<b>Gráfico 5</b> – Capacitação.....	38
<b>Gráfico 6</b> – Crescimento profissional.....	39
<b>Gráfico 7</b> – Satisfação com a função desempenhada.....	40
<b>Gráfico 8</b> – Potencial para mudar de função.....	41
<b>Gráfico 9</b> – Habilidades técnicas.....	42
<b>Gráfico 10</b> – Capacidade de trabalho caso mude de função .....	43
<b>Gráfico 11</b> – Desenvolvimento e crescimento profissional.....	44
<b>Gráfico 12</b> – Investimento da empresa no desenvolvimento dos colaboradores..	45
<b>Gráfico 13</b> – Pro atividade na resolução de problemas organizacionais.....	46
<b>Gráfico 14</b> – Potencial para apontar soluções para conflitos e problemas.....	47
<b>Gráfico 15</b> – Conhecimento e adaptação ao posto de trabalho.....	48
<b>Gráfico 16</b> – Relações interpessoais e trabalho em equipe.....	49
<b>Gráfico 17</b> – Aptidão para trabalho em equipe.....	50
<b>Gráfico 18</b> – Interesse de aprendizagem.....	52
<b>Gráfico 19</b> – Potencial de produção de acordo com as habilidades individuais...	53
<b>Gráfico 20</b> – Valores pessoais.....	54

## SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Definição do problema .....	12
1.2 Objetivos .....	13
1.2.1 Geral.....	13
1.2.2 Específicos .....	13
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1 O conceito e a origem das competências.....	15
2.1.1 Competências organizacionais .....	17
<b>2.1.2 Competências Individuais.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 A importância das competências de um funcionário.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Habilidades, conhecimento e busca de saber .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 A importância das competências individuais na construção do capital intelectual .....</b>	<b>23</b>
2.4 Gestão por competências e sua atuação na ARH .....	24
2.4.1 Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas .....	24
<b>2.4.2 Gestão por competências como estratégia de ARH.....</b>	<b>26</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Tipos de fontes.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 Plano de coleta de dados .....</b>	<b>30</b>
<b>3.4 Plano de tratamento de dados .....</b>	<b>31</b>
<b>3.5 Plano de análise dos dados.....</b>	<b>31</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1 Análise das competências técnicas.....	33
Gráfico 1 – Relação entre escolaridade e desempenho na função .....	33
Gráfico 2 – Treinamentos e capacitação oferecidos pela a empresa.....	35
Gráfico 3 – Vocabulário técnico .....	36
Gráfico 4 - Compreensão e comunicação através do vocabulário.....	37
Gráfico 5 - Capacitação.....	38
Gráfico 6 – Crescimento profissional .....	39
Gráfico 7 – Satisfação com a função desempenhada.....	40

Gráfico 8 – Potencial para mudar de função.....	41
Gráfico 9 – Habilidades técnicas.....	42
Gráfico 10 – Capacidade de trabalho caso mude de função .....	43
Gráfico 11 – Desenvolvimento e crescimento profissional .....	44
Gráfico 12 – Investimento da empresa no desenvolvimento dos colaboradores.....	45
4.2 Análise das competências comportamentais .....	45
Gráfico 13 – Pro atividade na resolução de problemas organizacionais.....	46
Gráfico 14 – Potencial para apontar soluções para conflitos e problemas .....	47
Gráfico 15 – Conhecimento e adaptação ao posto de trabalho.....	48
Gráfico 16 – Relações interpessoais e trabalho em equipe .....	49
Gráfico 18 – Interesse de aprendizagem.....	52
Gráfico 19 – Potencial de produção de acordo com as habilidades individuais .....	53
Gráfico 20 – Valores pessoais.....	54
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	55
REFERÊNCIAS .....	59
<b>APÊNDICES</b> .....	60
Questionário direcionado aos funcionários da empresa Apiagro LTDA.....	61

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço e a modernização acelerada das tendências de mercado e administração trouxeram consigo novas técnicas de trabalho e produção, técnicas essas voltadas para fatores predefinidos como liderança e sobrevivência de mercado, criação da marca, renome, lucratividade, conquista e satisfação de clientes, agilidade produtiva e riqueza.

Os fatores citados acima apontam, inevitavelmente, para uma percepção administrativa genericamente humana e rigorosamente numérica e técnica, que possui foco no lucro e rapidez nos processos produtivos. Sabe-se que para a execução desses fatores são necessários os principais agentes: as pessoas.

Percebe-se então que não é necessário apenas que a organização tenha suas metas definidas e sua cultura organizacional formulada, voltada para o sucesso e para a riqueza, é preciso também que as pessoas que a compõem estejam adaptadas a essa cultura e tenham seus objetivos associados aos da organização, em outras palavras, ocupem funções certas, que lhes satisfaçam e realizem seus objetivos profissionais.

Contudo, não é uma tarefa muito fácil, conseguir adaptar todas as pessoas à cultura da empresa e muito menos alocar cada pessoa na função correta, em que ela realmente deva estar, o que implica uma série de precauções que devem ser tomadas antes de alocar um profissional para ocupar um determinado cargo na empresa.

A satisfação total do funcionário é uma realidade quase inexistente em grande parte das organizações, no entanto, é algo que vem a cada dia ocupando seu espaço na sua lista de prioridades. Identificar e localizar as características pessoais do candidato é uma questão de sensibilidade, o que requer um razoável conhecimento da natureza humana e das repercussões que a tarefa impõe à pessoa que irá executá-la (CHIAVENATO, 2010).

Em eras passadas a Administração de Recursos Humanos era vista como uma ferramenta no processo produtivo, contudo, na maioria das empresas nem sequer existia. O único fato que importava naquela época era produzir de maneira rápida, uma fonte inesgotável de força e produção, na verdade não muito diferente de hoje, em que a gestão de pessoas é colocada como diferencial decisivo para o sucesso ou fracasso de uma organização.

A gestão adequada das pessoas de uma empresa não é mais um detalhe, é uma necessidade, uma estratégia de vencedores. O gerenciamento das habilidades e competências do quadro funcional define o sucesso produtor da equipe. Essa é uma tendência que tomou repercussão mundial.

Para comprovar a afirmação do parágrafo anterior, realizou-se um estudo na empresa Apiagro LTDA localizada em Picos - PI, com pesquisa de campo exploratória sustentada na literatura estudada.

Esse estudo se propõe basicamente a analisar sob a ótica dos colaboradores de que forma a mesma gerencia as habilidades, competências, afinidades, conhecimento e aptidões da equipe, identificando possíveis falhas no recrutamento de candidatos, bem como na distribuição de funções. O estudo buscou ainda identificar na literatura, técnicas de ARH que possam ser adotadas para tornar mais eficaz a gestão de pessoas e, assim, intervir de maneira positiva na ARH da empresa.

### 1.1 Definição do problema

Existem inúmeros fatores que contribuem direta ou indiretamente para o sucesso de uma equipe. Sabe-se que em uma equipe cada membro tem sua função e responsabilidades, como também objetivos, ideais e afinidades à determinada atividade. Em um mercado tão competitivo e “farto” de profissionais a contratação e alocação dos mesmos requer muita atenção, experiência, profissionalismo e, sobretudo, técnicas próprias de ARH. Esta, no entanto, não é tarefa muito fácil, pois seja para recrutar novos funcionários ou para modificações no quadro funcional já existente não é suficiente apenas ter poder para isso, é preciso ter aptidão e entendimento sobre capacitação, expectativas, responsabilidades, potencial, afinidades, habilidades dentre outros fatores determinantes do perfil profissional e social de um funcionário.

Reis (2003) reforça a ideia do contexto anterior dizendo que é necessário antever e identificar as competências necessárias para se ter a pessoa certa, para o lugar certo, no momento certo; porém, poucos conseguem.

Nota-se que no Brasil e no Piauí existem algumas falhas na alocação das pessoas nas empresas, vendedores que não gostam de vender, caixas que preferem vender, motorista não totalmente apto a dirigir, estoquista com

desenvoltura de vendedor, auxiliar administrativo com potencial de liderar, dentre outras adversidades nas organizações, sobretudo no setor de recursos humanos.

Não muito diferente de outras cidades brasileiras, em Picos-PI também se observa falhas no ambiente organizacional de muitas empresas, como falta de desenvoltura para alguns vendedores, de habilidade em muitos caixas, técnicos, montadores, como nas mais diversas funções.

Essa realidade, no entanto, não pode e não deve ser atribuída somente aos erros de alocação do pessoal dentro de uma empresa. Contudo, não há dúvidas que esse é um fator determinante para tal situação. Essa é uma percepção que muitas vezes passa despercebida por grande parte do público picoense, algumas vezes por falta de conhecimento básico necessário para ter noção do que é de direito do consumidor, em relação a atendimento, serviço, qualidade, dentre outras, e muitas podem ser simplesmente pelo costume de não se exigir o melhor do quadro de uma empresa, dando mais importância aos preços, produtos e algo mais que possam lhe fidelizar a alguma empresa.

Todavia, num mercado tão competitivo e vasto, as organizações já não podem ser indiferentes e menosprezar a importância de seus colaboradores para obter um bom desempenho. Com base na ideia de que o quadro de funcionários de uma empresa junto a suas competências pode ser um grande diferencial no mercado, foi feita a pesquisa em uma empresa de pequeno porte que contém um número razoável de funcionários com objetivo de se obter uma compreensão mais exata dos resultados atingidos. O estudo buscou, portanto, saber qual a percepção dos colaboradores da empresa Apiagro quanto ao gerenciamento de suas competências técnicas e comportamentais.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Geral

Descobrir a percepção dos colaboradores da empresa Apiagro LTDA quanto ao gerenciamento de suas competências.

### 1.2.2 Específicos

- ✓ Investigar as habilidades e competências técnicas dos colaboradores;
- ✓ Levantar as principais competências comportamentais dos colaboradores;
- ✓ Identificar se na empresa existe valorização e incentivo para o desenvolvimento de competências da equipe.

### 1.3 Justificativa

A maioria das empresas modernas vem aprimorando sua administração, com técnicas que permitem um maior gerenciamento das pessoas que compõem seu quadro funcional. Comprovadamente, a ARH (Administração de Recursos Humanos) não é só mais um detalhe da administração organizacional, ela tem tomado sua real importância para o melhor desempenho funcional das pessoas e contribuindo para melhorias nos resultados de todos os setores das organizações e proporcionando uma ligação e comunicação mais eficaz da cúpula administrativa junto a sua equipe.

Uma boa ARH é fundamental para o sucesso da maioria das empresas, sobretudo aquelas que possuem muitas filiais e conseqüentemente muitos funcionários. As pessoas não são peças e nem ferramentas de produção, são colaboradores diretos para o desempenho das atividades de uma empresa, e lutam cada vez mais pelo direito de serem reconhecidos por isso.

Uma boa gestão de pessoas dentre muitos quesitos, implica basicamente em administrar as pessoas e suas atividades na organização. Vale ressaltar a importância de o colaborador estar desempenhando a atividade correta para ele, ou seja, aquela que esteja em comum acordo com as habilidades, potencial, capacidade e afinidade que o profissional possui. Em outras palavras, é preciso para o bem do colaborador e da empresa, alocar a pessoa na função correta, para gerenciar de maneira eficiente as competências específicas de cada funcionário.

Nota-se que na empresa Apiagro Ltda., a cúpula administrativa ainda não atenta muito para essa percepção, tendo em vista que, geralmente, as pessoas são alocadas para ocupar os cargos por urgência, ou salários baixos, ou pela necessidade do candidato, desvalorizando o potencial e o comportamento que as pessoas têm a oferecer à empresa. Percebe-se com isso que para obter melhores resultados a empresa deve realizar um planejamento de alocação dessas pessoas de acordo com o perfil de cada um a desempenhar as competências correspondentes a seu potencial de trabalho, levando em consideração as habilidades individuais e grupais para o desenvolvimento de novas competências.

Percebe-se que a empresa em estudo apresenta um número satisfatório de funcionários e necessita de uma gestão mais eficaz das competências dos cargos e das pessoas que os ocupam no âmbito organizacional, pois existem falhas no

gerenciamento das competências dos funcionários que geram muitas vezes ineficiências e gargalos nos processos de trabalho adotados pela empresa.

Uma vez observadas às falhas do gerenciamento das habilidades e dos potenciais da equipe, o estudo visa contribuir significativamente para uma melhor gestão de pessoas, que adote práticas adequadas de gerenciamento de competências, apontando os fatores que contribuem para a desvalorização do potencial das pessoas, bem como, evidenciar a visão dos colaboradores sobre suas habilidades, conhecimentos, e desejos de crescimento profissional por meio da gestão de suas competências.

Considera-se este estudo relevante para empresa, bem como para os colaboradores da mesma, uma vez que serão identificadas pela pesquisadora, falhas ou divergências gerenciais que possibilitaram ao estudo abordar problemas que fazem parte do contexto da real da organização e apontar possíveis soluções para os mesmos, contribuindo assim, para que a organização possa analisar seus erros de gestão e adotar novas práticas gerenciais voltadas para o aproveitamento e desenvolvimento das competências de seus funcionários.

Nota-se ainda a importância desta pesquisa para o meio acadêmico, tendo em vista que o estudo aborda importantes fatores gerenciais focados nos modelos de gestão por competências, servindo, portanto, como base para novos estudos mais aprofundados que visem dentre outros resultados, descobrir os efeitos da aplicação de um modelo de gestão por competências em uma empresa de pequeno ou médio porte.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### *2.1 O conceito e a origem das competências*

O presente estudo aborda uma temática relacionada à competência, seu significado, importância, influência e aspectos inerentes a ela. Sabe-se que a competência está presente em todos os momentos profissionais de um participante de uma organização, além disso, ela está diretamente ligada à cultura, metas e rotina de uma organização.

Dessa forma, pode-se dizer que ela vive suas duas fases continuamente, uma referente ao funcionário como pessoa e a outra à organização, construindo seu



capital ou patrimônio de conhecimento e habilidades que ambos devem possuir como diferencial competitivo.

A competência relaciona-se com a capacidade que alguém tenha de executar com eficiência determinada atividade que lhe foi atribuída. As competências fazem parte dos principais pontos de gestão da Administração de Recursos Humanos ou da Gestão de Pessoas, que começou a ser vista e compreendida como algo fundamental para o desenvolvimento de uma boa equipe de trabalho de uma empresa a partir da Revolução Industrial e das influências do taylorismo.

Nesse contexto, Carbone (2006) coloca que através da revolução industrial e o advento do taylorismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, e passou a ser utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel, para o referido autor, o termo competência somente passou a ser visto como a capacidade de ser eficiente, com as contribuições de Taylor à administração moderna.

Desde então, as competências são entendidas como algo a ser trabalhado por cada membro da organização com o objetivo de se extrair de cada pessoa tudo aquilo que ela pode oferecer de melhor para o alcance dos objetivos comuns da organização.

Não obstante, vive-se hoje a era da considerável valorização das pessoas como capital intelectual, e o funcionário é considerado como um ativo da empresa, que pode render muitas vantagens e resultados para todos os seus campos. Mas, apesar da pessoa representar um ativo, pode ser substituído a qualquer momento se não for capaz de compensar todos os investimentos feitos pela organização e nem superar as expectativas que seus superiores têm sobre ele.

Para Rios (2006, p. 46), “falar em competência significa falar em fazer bem”. As competências são as características que alguém tem para executar suas responsabilidades, é tudo que alguém sabe fazer bem feito e o torna bom o suficiente para pertencer à determinada organização. As competências são ainda a união do saber e do conhecimento, que as pessoas ou as organizações agregam ao longo de suas experiências profissionais. Elas podem mudar aumentar, diminuir, acabar ou aperfeiçoarem-se de acordo com a busca que cada um faz para melhorar ou não suas capacidades no seu ambiente de trabalho.

A literatura acerca do tema mostra que a competência pode ser humana ou organizacional, são diferentes, porém, intimamente ligadas, pois uma completa a

outra e a combinação de ambas resulta num ambiente competitivo satisfatório, tanto para a empresa em seu setor ou mercado e para o funcionário no desenvolvimento de suas tarefas em relação a seus companheiros de trabalho.

### *2.1.1 Competências organizacionais*

O conjunto dos conhecimentos e das práticas empresariais constitui o que pode ser chamado por competência organizacional, como é definida por Ruas (2002, *apud* DUTRA, 2007), que diz que essas competências decorrem do gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere.

Para o autor supracitado, elas, ao longo da vida organizacional de uma empresa, são construídas experiências e saberes que constituem o capital de conhecimento da mesma. São basicamente as competências que a própria organização agrega em seu patrimônio de conhecimento. São características da cultura, dos processos de trabalho, das expectativas com relação ao quadro funcional, e pode ser ainda as experiências deixadas pelos membros que já a constituíram.

Prahalad e Hamel (1990, *apud* CARBONE, 2006) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos. Para esses autores, competências organizacionais essenciais são atributos da organização, que lhe conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pela concorrência.

Todavia, a competência deve ser observada e gerenciada nas duas esferas individual e organizacional, pois elas, juntas, constituem tudo o que o funcionário precisa saber e executar na sua função e tudo aquilo que a organização precisa desenvolver de diferente, inovador e eficiente para se destacar no mercado em que atua. Dutra (2007) argumenta ainda que a agregação de valor das pessoas é sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização e que a junção das competências organizacionais com as individuais permitindo à empresa manter suas vantagens competitivas no tempo. Para este autor, há íntima relação entre o capital de conhecimento da empresa e as habilidades pessoais das pessoas que a compõe.

Entre os autores que trabalham acerca desta temática, encontra-se uma discussão bastante adversa, onde alguns defendem a ideia de que a competência tem a sua origem nas habilidades das pessoas que atuam em uma determinada organização, e o conjunto das competências dessas pessoas dá origem à competência organizacional da empresa. Há quem diga, porém, que acontece o inverso, a organização já apresenta suas metas, seu perfil, sua cultura e suas competências, o conjunto dessas características é que formam as competências individuais. De acordo com Ruano (2007, p. 10):

Observamos duas abordagens sobre competências sendo seguidas por estudiosos da área. Para alguns autores, a identificação das competências parte da estratégia empresarial, passa pela definição das competências organizacionais e desdobra-se em competências funcionais (GREEN, 1999; EBOLI, 2001; DUTRA, 2001; FLEURY, 2001; RUAS, 2001). Para outros, a identificação se dá no sentido inverso. A análise das competências de cada profissional formularia o parto fôlio de competências organizacionais e a partir dessa definição, a organização estabelece a sua estratégia no mercado. De acordo com essa abordagem, o novo conhecimento sempre inicia pelo indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional.

Não se sabe ao certo qual é a origem da competência, mas sabe-se que ela é fundamental, e que deve ser compreendida como um grande diferencial de uma organização ou pessoa, sendo de suma importância para a eficiência, na verdade a competência não se resume a ser eficiente, é, pois, a capacidade de produzir com qualidade tudo aquilo para qual alguém foi designado provando que pode sempre evoluir e utilizar de suas habilidades para ser ainda mais competente. Ruano (2007, p.11) afirma ainda que:

As competências essenciais (core competences) são um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por apontar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Elas causam impacto e agregam valores ao produto e aos serviços prestados. As core competences podem ser estudadas em duas etapas: a primeira analisa as competências empresariais, que já estão instaladas e devem ser absorvidas por seus membros. A outra analisa as competências humanas, essas devem ser desenvolvidas individualmente, elas podem ser negociais gerenciais, técnicas e comportamentais.

Sabe-se que na era da informação o conhecimento é a base de tudo, ele solidifica a bagagem de aprendizado que uma pessoa deve ter e apresentar nas empresas onde deseja trabalhar, bem como em qualquer outro campo de sua vida. O conhecimento dá sustentação àquilo que alguém sabe e representa no seu ambiente de trabalho, é a única coisa que o torna diferente dentre seus colegas, é determinante para o seu crescimento profissional, dentro daquela empresa ou para novas oportunidades de trabalho.

### **2.1.2 Competências Individuais**

As competências individuais ou funcionais são aquelas que compõem o capital intelectual de um funcionário, são os seus conhecimentos, as suas habilidades, a sua vontade de querer ir mais longe dentro da organização. Constituem o pacote de atributos que alguém tem em seu âmbito profissional e o distingue dos demais membros da equipe. Ser eficiente é saber fazer algo com a eficiência que é esperada ou se possível até superá-la, e muito mais que isso, não é só saber fazer, é realmente fazer e ser percebido e reconhecido por sua capacidade, pelas demais pessoas da organização.

A competência é um atributo único que um funcionário pode ter, é exclusiva em relação a seus companheiros ou concorrentes, é o único bem que não pode ser copiado e nem roubado por outra pessoa, logo é gerada do conhecimento, que é relativo ao esforço de cada um. Carbone (2006, p. 43), em uma de suas obras, comenta que:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

As competências individuais das pessoas devem ser mantidas por elas, ao mesmo tempo em que devem procurar desenvolver outras, em avaliações feitas pelo próprio ser ou pela organização, com fins de identificar outras afinidades da pessoa que pode elevar seu nível e sua atuação dentro da empresa, podendo às vezes identificar características especiais de futuros líderes. A competência humana ou individual de um membro de uma organização é determinante para o sucesso dele

dentro de seu ambiente de trabalho, é o conjunto de tudo que ele sabe que pode agregar valor as suas funções e o torna especial dentre a equipe.

Acerca das competências individuais, Fleury (2000 *apud* DUTRA, 2007, p. 24) coloca, “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Essa é a definição dada pela referida autora, para o que seria competência individual que um funcionário deve apresentar para cumprir com eficácia o seu papel na organização em que trabalha.

O talento que alguém possui, agregado ao conhecimento adquirido ao longo de sua vida, pode levá-lo longe dentro de uma organização, contudo, é necessário expor aquilo que se sabe para que possa ser visto e reconhecido por quem está a sua volta, sobretudo seus supervisores.

### **2.1.3 A importância das competências de um funcionário**

A concorrência acelerada do mercado faz com que as empresas busquem cada vez mais se diferenciar das demais, muitos são os meios para isso, mas tem se destacado em muitas empresas a Gestão de Pessoas, como diferencial competitivo, por diversos fatores, mas principalmente pelas vantagens que uma boa equipe pode oferecer à empresa, como economia de tempo, quando se contrata pessoas ágeis e competentes, a criação de novas técnicas empresariais e de mercado por meio de ideias criativas da equipe, pela sabedoria com que se inserem no mercado quando possui uma equipe que se destaca por manter bons relacionamentos com o público, dentre vários outros fatores.

Sobre a importância das competências, Chiavenato (2005, p. 7), coloca que: “nas organizações, são muitas os pedreiros, mas poucos os arquitetos do sucesso empresarial. Assim, no mundo moderno, as organizações precisam se equipar com talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução”. Tarefa não muito fácil, muitas organizações não conseguem ter tanta aptidão para identificar os talentos existentes em sua equipe, às vezes mesmo quem já é membro da empresa há muitos anos não teve suas competências descobertas e conseqüentemente não tem reconhecido aquilo que sabe de fato fazer, e não são dadas a ele as oportunidades merecidas de crescimento profissional dentro da organização, o que pode prejudicar as possibilidades de sucesso e realização para o

funcionário e grandes vantagens competitivas para a própria empresa, que teria uma equipe cada vez mais comprometida e eficiente, uma vez que teria seus talentos reconhecidos e aplicados como deve ser.

As organizações precisam enxergar com clareza as pessoas que lhes prestam serviços, tentar identificar nelas suas competências, em outras palavras, precisam aprender a descobrir o que cada funcionário sabe fazer e em que função ele se desenvolveria melhor profissionalmente.

Uma equipe de funcionários competentes pode levar a empresa ao topo do mercado, basta utilizar de suas habilidades individuais para destacarem-se no grupo, manterem-se unidos e comprometidos com os resultados coletivos e focarem o objetivo comum da organização. Certamente, as pessoas não são tudo para a empresa, mas é através delas que se constrói todo o resto do patrimônio.

## **2.2 Habilidades, conhecimento e busca de saber**

As competências individuais têm suas origens quando se inicia o conhecimento de uma pessoa, o acúmulo de conhecimento acerca de uma temática leva a construção das habilidades, que por sua vez geram a competência.

O conhecimento, nem sempre teórico, começa a ser adquirido ao longo da vida de um ser, por meio de seus estudos, sua preparação técnica, hábito de leitura, curiosidade, e, sobretudo, as experiências profissionais conquistadas nos primeiros empregos. Contudo, o conhecimento não é totalmente conquistado, pois há quem possua certas aptidões ou talentos natos que facilitam sua adequação a determinado ramo de atividade.

O talento de uma pessoa deve ser estruturado ou aperfeiçoado pelas experiências, cursos, capacitações e qualquer outra atividade que leve a solidificação de seu patrimônio de conhecimento. A partir daí, esse conhecimento, até então interno e pessoal, pode começar a ser utilizado nas tarefas práticas incumbidas a essa pessoa. É o saber fazer e realmente fazer, agir, por que o saber é a base de tudo, mas se não for executado não será muito louvado nas organizações.

A competência, obviamente, é seguidora da habilidade de se fazer algo, é o conjunto de saber fazer, fazer de fato, e mostrar para todos do que é capaz de fazer.

Implica em conquistar a confiança dos superiores, deixando a empresa certa de que se é apto a fazer com excelência aquilo que é de sua competência.

Uma vez que o conhecimento leva à habilidade, que leva à competência, que leva ao sucesso de uma pessoa em uma organização, não quer dizer que essa pessoa pode torna-se indiferente às oportunidades e às novas descobertas. Uma das principais regras de sucesso de um profissional é sempre buscar saber mais, já que a satisfação e o conformismo são características pouco aceitáveis no mercado de trabalho atual.

A globalização e a famosa era da comunicação não permitem, de forma alguma, que as organizações parem de inovar e descobrir, por que a tecnologia é algo inconstante, e movimenta minuto a minuto a cabeça dos consumidores de todo o mundo, e aquele empregado ou não, que se deixa ultrapassar, certamente terá seu lugar ameaçado no mercado de trabalho.

A busca de saber é fundamental, na construção do capital intelectual de qualquer pessoa ou empresa, por que as habilidades de hoje talvez não signifiquem absolutamente nada no futuro tão moderno que a sociedade enxerga à sua frente. Para Chiavenato (2005, p. 8):

Tudo começa com o conhecimento, a moeda da Era da Informação. O conhecimento depende da aprendizagem. As pessoas precisam ter oportunidades maiores – além do simples mecanismo de treinamento convencional – para aprender mais e mais. Aprender continuamente para aumentar seu conhecimento e seu capital intelectual. Mas o conhecimento para ser útil precisa ser aplicado, isto é, transformado em ação. Isso leva à habilidade – capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor.

O desenvolvimento das habilidades dos funcionários dentro da própria organização é de muita importância nos resultados, seja por facilitar a avaliação da empresa com relação ao funcionário, seja pela motivação e valorização que é dada a ele nesses processos de capacitação. Além do mais, possibilita um estreitamento nas relações entre colaborador e empresa, o que é bastante satisfatório para ambos.

Quando uma empresa resolve investir na capacitação e desenvolvimento de habilidades de seus funcionários está investindo nela mesma, uma vez que está preparando aquelas pessoas para desempenhar as competências necessárias ao sucesso da equipe. Ruano (2007, p. 12) concorda dizendo que:

Assim, a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas por sua vez, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

Enfim, ao capacitar o funcionário a empresa estará ganhando uma pessoa mais qualificada, mais preparada e motivada para exercer suas funções de forma adequada, revertendo isso em ganhos para a empresa, bem como para sua vida fora desta, caso precise dessas habilidades apreendidas no seu local de trabalho.

### **2.3 A importância das competências individuais na construção do capital intelectual**

As competências dos funcionários são o maior patrimônio, que eles possam ter como valores para a organização. Cada pessoa depende do grau de valorização de suas competências pela organização onde trabalha. A união dessas competências de todos os membros da organização constituem o capital intelectual que a empresa tem disponível para futuras necessidades. Os funcionários são escolhidos por uma organização de acordo com suas competências, e conseqüentemente aqueles funcionários poderão ou não satisfazer as expectativas da organização de atender com eficiência o perfil dos consumidores da mesma. De acordo com Gomes (2004, p. 17):

As competências constituem a caixa de ferramenta utilizada pelos gestores nas suas intervenções nas organizações visando atingir objetivos pessoais e organizacionais. As competências compreendem o conjunto de características que uma pessoa dispõe e usa para realizar um determinado trabalho. São os conhecimentos, habilidades, experiências, traços, valores que moldam atitudes e comportamentos na busca de resultados. A maestria no uso dessas ferramentas suporta o crescimento profissional.

As competências devem, portanto, ser trabalhadas cuidadosamente, inclusive com estímulos da própria empresa, até mesmo para que sirva de motivação à sua equipe. Logo, a equipe se sente valorizada se tiver incentivos da cúpula, demonstrando que seu trabalho e seu comportamento são importantes para a empresa, pois essa é uma das maiores satisfações que um funcionário pode ter.



Contudo, as competências regressivas tradicionais, que não acompanham os novos processos devem ser deixadas para trás, à medida do crescimento profissional, deve-se substituir as competências ultrapassadas pelas novas, e aí depara-se outra vez com a regra, uma busca ilimitada por conhecimento.

Gomes (2004) afirma ainda que as competências devem ser desenvolvidas e apreciadas, porém, quando já não ocupam papel determinante na realização do trabalho em pauta, devem ser descartadas, embora essa seja uma tarefa difícil, dada a importância que certas competências assumem para algumas pessoas, o que acaba retardando o crescimento profissional. Para esse autor, as competências são fundamentais para o crescimento profissional de cada pessoa de uma organização, mas à medida que o tempo passa e as coisas evoluem, elas devem evoluir junto, pois se não evoluírem serão ultrapassadas e as pessoas já não serão aptas a desenvolver seus trabalhos e nem tampouco crescer dentro da empresa. Para ele, é preciso um aperfeiçoamento constante e eterno das competências e quando necessário elas deverão ser esquecidas, descartadas e substituídas por novas.

## *2.4 Gestão por competências e sua atuação na ARH*

### *2.4.1 Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas*

Entende-se por ARH - Administração de Recursos Humanos, setor de uma organização responsável por administrar, controlar, escolher, comandar, avaliar e substituir as pessoas que trabalham na organização. A Administração de Recursos Humanos desenvolve as atividades de supervisão que envolve a equipe de funcionários de uma empresa, gerenciando seus papéis, competências, responsabilidades, motivação, objetivos, expectativas e potenciais.

Os Recursos Humanos, portanto, são as pessoas que compõem as organizações que são vistas como ativos da empresa, conforme Chiavenato (2006, p.17): “A expressão *Recursos Humanos* refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis”. Para as origens da técnica de administrar as pessoas da organização, Chiavenato (2006, p.17) possui a seguinte explicação:

A ARH é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação *Relações Industriais*, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis.

Porém, entre os autores, existe uma adversidade nas percepções sobre a ARH, pois para alguns este setor é o originário da sistematização das organizações, e que a Gestão de Pessoas deveria assumir os seus papéis em muitas atividades, sendo, pois, mais importante. Há um conflito na diferenciação das duas, um vácuo sobre a real origem e a incerteza sobre qual das duas formulou a outra. Para Gil (2006, p.17): “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais”. Ou seja, a Gestão de Pessoas cuidaria mais diretamente das pessoas.

Enquanto isso, a ARH seria o gerenciamento sistemático da equipe que constitui a organização, como sendo a equipe um dos recursos da empresa que necessita ser devidamente gerenciado. Assim, a ARH possuiria um caráter mais objetivo, enquanto a Gestão de Pessoas, baseada em princípios subjetivos. Gil (2006) comenta que o aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se a introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à Gestão de Pessoal, ou seja, teria acontecido quando os administradores perceberam a importância de sistematizar a administração das pessoas e seus cargos nas empresas.

Um pouco mais adiante, Gil (2006) aproveita para comentar que a Administração de Recursos Humanos pode ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em abordagem sistêmica, complementando seu pensamento anterior. Quanto a isso Chiavenato (2006) concorda, afirmando que não há leis ou princípios universais para a administração dos recursos humanos. A *ARH* é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional, sendo ela um sistema a ser desenvolvido de acordo com a realidade de cada empresa.

Em defesa da Gestão de Pessoas, Gil (2006, p.59) relata ainda:

As mudanças observadas no âmbito das empresas, sobretudo na última década, tem gerado inúmeras indagações acerca do papel a ser desempenhado pelo profissional de recursos humanos. [...] As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia exigem excelência organizacional, cuja obtenção é direcionada pelo modo como as empresas agem para fazer com que as tarefas sejam realizadas e pela maneira como tratam seu pessoal. Logo, alcançar excelência organizacional deve ser a tarefa do órgão de Gestão de Pessoas.

Para efeitos deste estudo, o sentido adotado será ver as pessoas da empresa estudada como um grande recurso da organização, que se for bem aplicado pode gerar muitas vantagens competitivas e financeiras para a empresa, todavia, as pessoas não deixaram de ser vistas aqui como seres humanos que precisam ser estimulados a desenvolver suas competências e alocados em suas funções de acordo com seu perfil e leque de competências, como forma de garantir que se forem distribuídos nas funções certas, estarão realizados e renderam mais no alcance de seus próprios objetivos e nos objetivos organizacionais da empresa.

#### **2.4.2 Gestão por competências como estratégia de ARH**

Sabe-se que a gestão por competências tem sido abordada por muitos profissionais de Recursos Humanos, como uma nova tendência da área administrativa, que tem como foco a gestão das habilidades e conseqüentemente das competências dos colaboradores de uma organização, visando alocar da maneira mais adequada as pessoas nas suas respectivas funções.

Um dos principais quesitos que se requer ao colocar uma pessoa em uma função da empresa é avaliar a sua afinidade e experiência para com aquela missão, caso não haja afinidade e nem competência o suficiente para assumir determinado cargo, certamente o funcionário não atenderá às expectativas da empresa, e nem tampouco recompensará o investimento feito para que ele estivesse ali.

A gestão por competências pode ser uma grande vantagem competitiva, desde que bem administrada, dada a importância das pessoas desenvolverem as tarefas que lhe são mais íntimas e com as quais tenham mais habilidade e prazer em realizar. Um funcionário satisfeito com seu trabalho consegue produzir com mais agilidade, precisão e eficiência, transmitindo valores para o cliente, que por sua vez

se sentirá satisfeito e atraído em voltar a uma empresa que possui uma equipe comprometida e competente nos serviços ou produtos que lhe oferece.

No entanto, apesar da eficácia nos processos de recursos humanos, e muitas empresas começarem a utilizar essa nova metodologia de administração, a gestão por competências ainda não é absolutamente utilizada por muitas empresas, pela incerteza dos resultados, de acordo com Ruano (2007, p. 9):

A gestão por competências integra todos os processos de gestão de pessoas (os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho) e demanda uma nova forma de gerenciar as pessoas. Isso faz com que todas as lideranças formais de empresas passem a se tornar gestoras de pessoas, orientadoras de comportamentos e direcionadoras de caminhos a serem seguidos por suas equipes. [...] Entretanto, é possível observar um ensaio da sua utilização por áreas de RH na tentativa de aproximar a gestão de pessoas com esta dimensão da organização ainda muito distante de suas ações e projetos.

Todavia, as empresas são direcionadas pelo mercado a utilizarem avançados métodos de administração de recursos humanos. As pessoas já não se conformam em trabalhar em empresas excessivamente produtivas e objetivas, procurando oportunidades em empresas modernas, que valorizam seus colaboradores e investem neles, como forma de garantir que eles melhorem e possam otimizar sua produção.

A gestão por competências pode conseguir ser objetiva aos fins da empresa e subjetiva aos funcionários, uma conciliação perfeita para a integração dos objetivos individuais e organizacionais, o que gera o comprometimento da equipe.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

São muitos os métodos científicos utilizados atualmente na elaboração de pesquisas. O método científico é aquele que os pesquisadores empregam para adquirirem determinado conhecimento (HAIR Jr. *et.al.*, 2005). Basicamente a metodologia representa os caminhos percorridos para que se chegue aos objetivos da pesquisa. Para Hair Jr. *et.al.* (2005, p.23) “a pesquisa é uma contribuição científica para tomada de decisão”.

Com base nos objetivos desta pesquisa, pode-se afirmar que ela é, quanto a sua natureza, do tipo básica, tendo em vista que esse tipo de pesquisa visa aumentar o conhecimento sobre determinado tema, sem que haja intenção de aplicação imediata dos resultados nos objetivos comerciais de alguma empresa. De acordo com Hair Jr. *et.al.* (2005, p.33), “a pesquisa básica auxilia a desenvolver a teoria que tenta descrever e prever eventos administrativos de modo que todos os responsáveis pelas decisões administrativas possam beneficiar-se”.

Quanto a sua abordagem a pesquisa é classificada como quantitativa, observando-se que esta é uma pesquisa onde se prioriza a soma das informações obtidas para que se chegue ao resultado comum e possam ser extraídas as conclusões. Nesse tipo de pesquisa o pesquisador permanece neutro, uma vez que ela geralmente utiliza de questionários fechados que produzirão resultados quantitativos que não permitem qualquer alteração ou interferência do pesquisador, não sendo, portanto os resultados interpretados, mas sim analisados. Como coloca Gil (2010), a análise (para pesquisas quantitativas) tem o objetivo de organizar os dados possibilitando respostas ao problema proposto pelo estudo.

Quanto aos objetivos a pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. A primeira por que esta tipologia de pesquisa tem caráter preliminar de investigação, não visa e não possui domínio aprofundado do tema, mas sim busca maiores esclarecimentos sobre a questão estudada, e principalmente procura respostas na literatura. Hair Jr. *et.al.* (2005) comenta que um projeto de pesquisa exploratória é útil quando as questões de pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões.

Por outro lado a pesquisa também é descritiva por que procura descrever a situação através de dados coletados junto às pessoas que vivenciam o problema. Gil coloca que este tipo de pesquisa tem como objetivo descrever as características da população ou do fenômeno estudado. Para este autor a pesquisa descritiva e a exploratória são as mais utilizadas por pesquisadores preocupados com a atuação prática.

E, finalmente, quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa pode caracterizar-se por dois métodos: a pesquisa bibliográfica, buscada na literatura da temática, e o estudo de caso, que estuda exhaustivamente um determinado fenômeno. Os dois métodos utilizados simultaneamente garantem à pesquisa maior ênfase e confiabilidade dos resultados, uma vez que o estudo de caso permite ao pesquisador inserir-se no ambiente e avaliar com mais precisão o problema, enquanto a pesquisa bibliográfica estrutura teoricamente as causas, conseqüências e sugestões de melhorias e soluções para o problema estudado.

De acordo com Gil (2010, p.50), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Enquanto isso, de acordo com Alves-Mazzotti (2001), uma vez que o pesquisador já tenha obtido acesso ao campo, pode-se iniciar o estudo do fenômeno cujo principal objetivo é proporcionar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão profunda do problema considerado, contribuindo para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados.

Para Gil (2010) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado sobre o problema, para este autor outro delineamento de pesquisa não permitiria tamanho conhecimento.

Com base nos dois autores, pode-se afirmar que as duas pesquisas juntas, bibliográfica e o estudo de caso, permitem um estudo exploratório mais preciso, dada que a teoria da literatura oferece suporte contextual ao estudo e o campo oferece ao pesquisador a oportunidade de se inserir na realidade e participar de fato do problema para maior análise, a junção dos dois métodos garante à pesquisa verdade e autenticidade.

### 3.2 Tipos de fontes

Sabe-se da importância das fontes para o desenvolvimento de uma boa pesquisa, bem como que elas devem ser procuradas logo após identificar-se o objeto de estudo, dado a contribuição que ela dará aos resultados do trabalho. Para Gil (2006, p.73), “após a elaboração do trabalho, o passo seguinte consiste na identificação das fontes capazes de fornecer as respostas adequadas à solução do problema proposto”.

No presente estudo foram utilizadas fontes primárias e secundárias. A primeira delas é aquela que fornece dados brutos e exclusivos do estudo e que ainda não foi investigada, que é o caso dos participantes entrevistados. Enquanto a outra são as obras já pesquisadas anteriormente, geralmente bibliográficas (escritas). As fontes mais conhecidas são os livros de leitura corrente, mas também podem ser utilizadas outras fontes de pesquisa tais como teses, periódicos científicos, resumos, anais de encontros científicos, dentre outros (GIL, 2010).

### 3.3 Plano de coleta de dados

A coleta de dados deste estudo foi realizada entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011, primeiramente por observação individual do pesquisador, pois ela permite à pesquisa uma identificação preliminar do comportamento dos agentes envolvidos na situação problema. Hair Jr. *et.al.* (2005) argumentam que os dados observacionais são coletados com o registro sistemático de observação humana. Segundo os autores este tipo de coleta possui abordagem não invasiva, o que garante a naturalidade do participante, logo, o indivíduo não sabe que está participando do processo de pesquisa.

Posteriormente, os dados foram coletados com o auxílio de questionários quantitativos que foram distribuídos aos 12 (doze) funcionários da empresa, tendo em vista que são uma quantidade pequena. De acordo com Hair Jr. *et.al.* (2005, p. 159), “o questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresa, eventos e outros fenômenos”.

A coleta de dados quando realizada com toda a população estudada, possibilita uma maior confiabilidade nos resultados, caracterizando assim a pesquisa

como um censo. Para Malhotra *et.al.* 2005, p.259 “O pesquisador pode obter informações sobre parâmetros de populações utilizando um censo ou uma amostra. Um censo envolve uma contagem completa de cada elemento de uma população”. De acordo com Gil (2010, p.93), “amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. Portanto, no caso deste estudo, é possível adquirir maior precisão nos resultados, tendo em vista que não se utilizou de amostra, mas sim de toda a população estudada.

### **3.4 Plano de tratamento de dados**

Uma vez que a pesquisa foi realizada de modo quantitativo, pode-se afirmar que foi utilizado principalmente o *Microsoft Excel* para digitação e distribuição dos dados na ordem das questões, para posterior análise dos resultados. Para Gil (2010, p.160):

Quando o pesquisador tiver acesso a um computador, deverá preferir realizar a tabulação eletrônica dos dados. Não apenas o tempo destinado à tabulação reduz sensivelmente, mas por que o computador pode-se também armazenar os dados de maneira acessível, organizá-los e analisá-los estaticamente.

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, existiram informações que necessitaram ser agrupadas e quantificadas, portanto, o *Microsoft Excel* também foi utilizado para os procedimentos estatísticos e gráficos visando tratar os resultados quantitativos, logo, todas as questões do questionário foram fechadas e precisaram de eficiente tabulação e quantificação dos resultados, para, a partir daí, o pesquisador poder analisar e tirar suas conclusões.

### **3.5 Plano de análise dos dados**

Uma vez que a pesquisa deste estudo sucedeu-se de maneira quantitativa, foram aplicados questionários quantitativos à equipe de produção da empresa estudada, logo, os questionários contiveram questões fechadas no modelo da escala de *likert*, portanto analisados de modo quantitativo através da distribuição e tabulação estatística dos resultados obtidos no *Microsoft Excel*.



A análise então foi feita com base nas informações obtidas através dos números alcançados nos questionários. Apesar da quantificação dos resultados, os dados coletados transformam-se em opiniões da população pesquisada e deve ser compreendida com precisão e subjetivismo, de modo que se aproveite os resultados da pesquisa para alcançar informações verídicas e enriquecer o estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

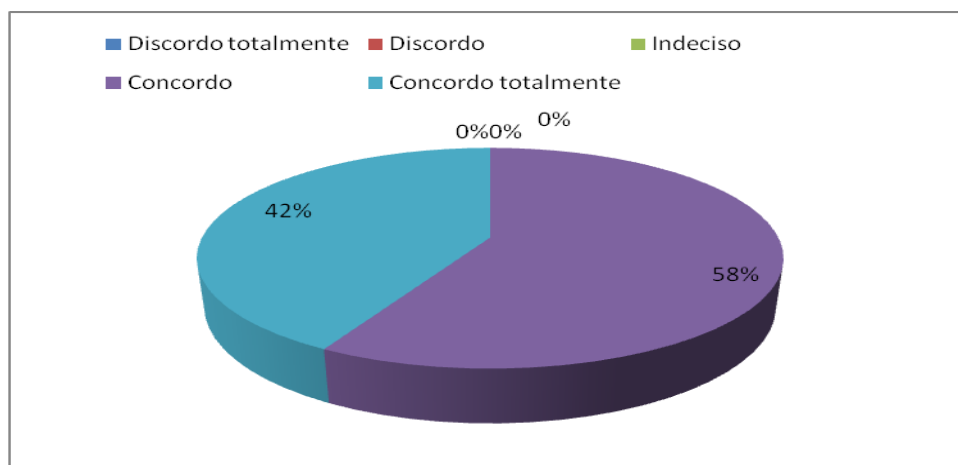
Esta pesquisa foi realizada nos dias 29 e 30 de setembro de 2011, sendo que a primeira fase decorreu-se por meio de observação individual da pesquisadora e a fase posterior através de aplicação de questionários quantitativos. A análise dos resultados desta pesquisa visa evidenciar os pontos de vista obtidos na coleta de dados dos colaboradores da empresa estudada, de modo que os resultados sejam analisados de forma precisa e coerente, a fim de dar sustentação prática ao que foi pesquisado e descoberto na literatura estudada acerca da temática.

### 4.1 Análise das competências técnicas

O questionário aplicado à equipe contém vinte questões fechadas e abordou aspectos como capacidade, conhecimento, interesse, expectativas de crescimento profissional, incentivo da empresa, dentre outros fatores importantes e relevantes para os resultados deste estudo.

Procurou-se na primeira questão investigar na percepção os funcionários o grau de concordância dos mesmos com relação à escolaridade dos colaboradores para o desenvolvimento de suas respectivas funções. O resultado deste questionamento encontra-se no gráfico 1, a seguir:

*Gráfico 1 – Relação entre escolaridade e desempenho na função*



Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

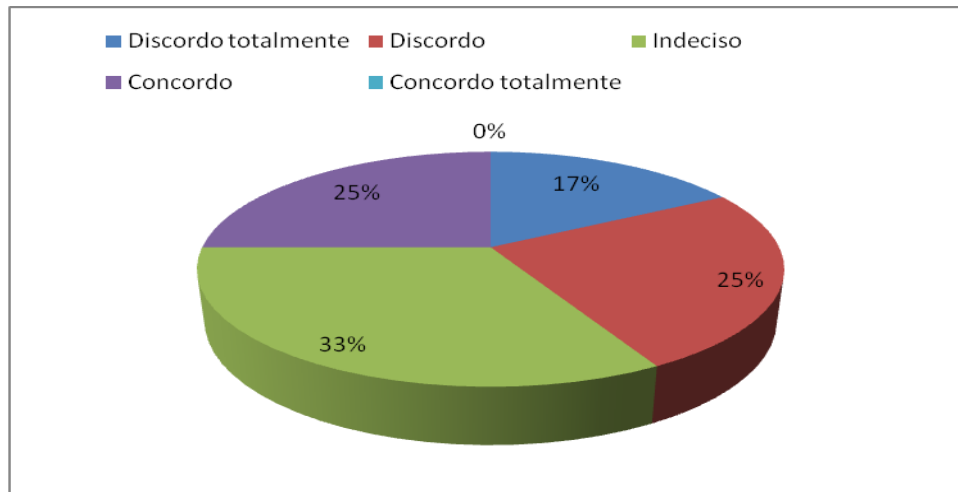
De acordo com 58% dos respondentes a escolaridade é que os mesmos possuem é importante e suficiente para o cumprimento de suas tarefas, enquanto os outros 42% concordam totalmente com a mesma afirmação.

Percebe-se com este resultado que a escolaridade na visão a equipe é relevante para o cumprimento eficaz de suas tarefas, contudo, não influencia negativamente nos resultados da empresa. O conhecimento que as pessoas agregam ao longo de suas vidas é gerado à priori pela educação que as mesmas tiveram enquanto jovens ou crianças, podendo ser desenvolvidos e melhorados através das práticas de trabalho vivenciadas pelos indivíduos. A escolaridade é, pois, a base de saber das pessoas devendo ser compatível com as funções que as pessoas ocupam nas organizações em que trabalham. Isso confirma o que foi dito por Chiavenato (2005), ao informar as organizações precisam se equipar com talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução e se manterem competitivas no mercado.

A escolaridade tem fundamental participação no descobrimento e desenvolvimento das aptidões, habilidades e afinidades que um ser possui acerca de determinado trabalho, portanto, é bastante sólida sua influência no desenho do perfil do trabalhador, daí a importância da empresa alocar as pessoas também com base na escolaridade que as mesmas possuem, procurando administrar e desenvolver o conhecimento já existente na equipe.

Perguntou-se na segunda questão se a empresa proporciona cursos, treinamentos, habilitações profissionais necessárias para que obtenha melhores resultados no desempenho dos cargos. Nota-se que houve variações e contrastes entre as opiniões da equipe, uma vez que houve grande distribuição entre as alternativas de respostas, conforme mostra o gráfico 2, a seguir:

*Gráfico 2 – Treinamentos e capacitação oferecidos pela a empresa*



Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

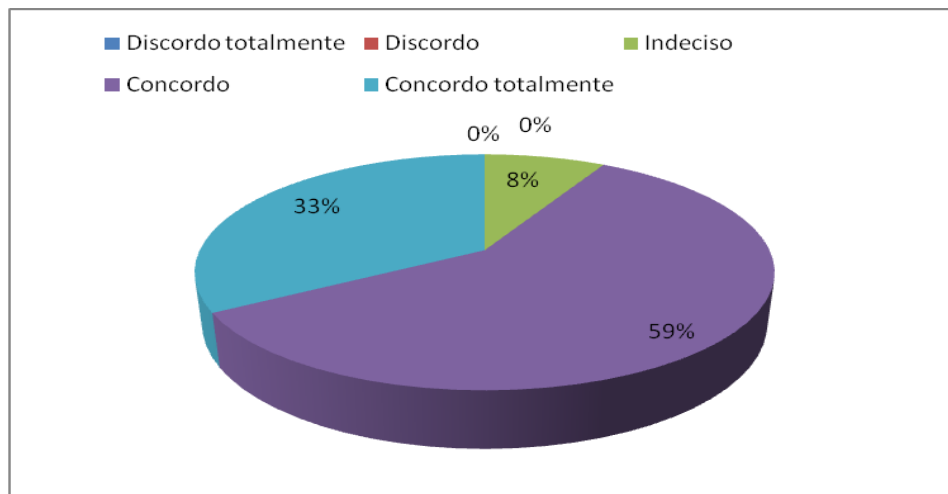
Para este questionamento 17% dos respondentes discordam totalmente, 25% discordam, 33% ficaram indecisos e somente 25% concordam que a empresa oferece oportunidades para desenvolvimento profissional. Percebe-se com o resultado desta questão que apenas três dos doze colaboradores concordam que a empresa proporciona atividades de incentivo e capacitação para a equipe, bem como oferece oportunidades de melhoramento pessoal e profissional. Com isso, entende-se que a maioria dos respondentes está insatisfeita com a pouca atenção e incentivo que a empresa oferece para seus cargos e funções. A empresa terá muitas conseqüências negativas caso não se atente para esse fator, pois segundo analisado em Chiavenato (2005), tudo depende do conhecimento, que carece de aprendizagem, o que implica dizer que as pessoas precisam ter oportunidades mais concretas, além daqueles simples treinamentos proporcionados pelas empresas. Por isso, ainda em conformidade com o autor, as pessoas precisam aprender continuamente para aumentar seu conhecimento e seu capital intelectual.

De acordo com Franco (2003), os funcionários costumam valorizar as empresas que investem na formação de seu pessoal. Saber que a organização acredita em seu potencial e, mais ainda, dá condições de aprimoramento e desenvolvimento profissional é altamente gratificante, ou seja, a gratificação e motivação não existem apenas em termos financeiros, as pessoas sentem a necessidade de evoluir constantemente e para isso necessitam do incentivo das organizações.

Quando há incentivo da empresa para desenvolvimento profissional dos funcionários existe uma troca de mútua de entrega e confiança, entre a equipe e a empresa, tendo em vista que um funcionário capacitado e disposto a colaborar com os objetivos da administração contribui significativamente com os resultados organizacionais, de modo que ao incentivar, desenvolver e capacitar um funcionário, a empresa estará investindo nele e muito mais nela mesma. O treinamento e a capacitação são, portanto, formas de fazer com que o conhecimento adquiridos possam ser disseminados nos demais colaboradores, criando-se novas competências.

A questão seguinte abordou os respondentes a respeito do vocabulário técnico que a equipe possui e procurou saber se através dele a equipe consegue compreender as orientações de trabalho e se comunicar com titulares de empresas similares. Para esta questão o estudo obteve o seguinte resultado: 8% ficou indeciso, 59% concordou e 33% concordou totalmente, conforme mostra o gráfico 3 a seguir:

*Gráfico 3 – Vocabulário técnico*



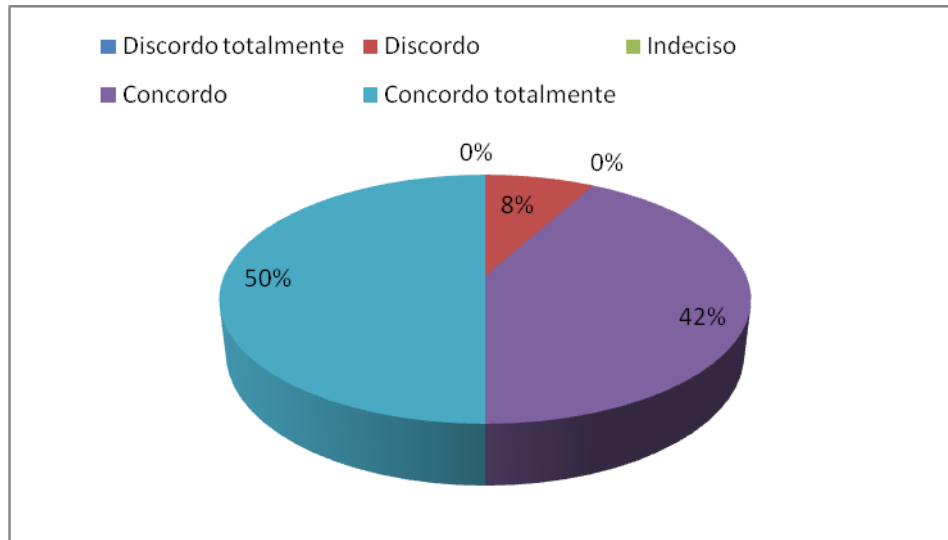
Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

De acordo com esse resultado, entende-se que a maioria dos colaboradores da empresa possui vocabulário e linguagem adequados às suas funções, não se sentindo prejudicados profissionalmente pelo baixo ou médio entendimento e conhecimento.

Ainda na temática vocabulário, procurou-se saber se o vocabulário e linguagem técnica da equipe permite interação, compreensão e comunicação entre

os membros da empresa. Para essa questão, apenas 8% discordou, 42% concordou e 50% concordou totalmente, como mostra o gráfico 4 em seguida:

*Gráfico 4 - Compreensão e comunicação através do vocabulário*

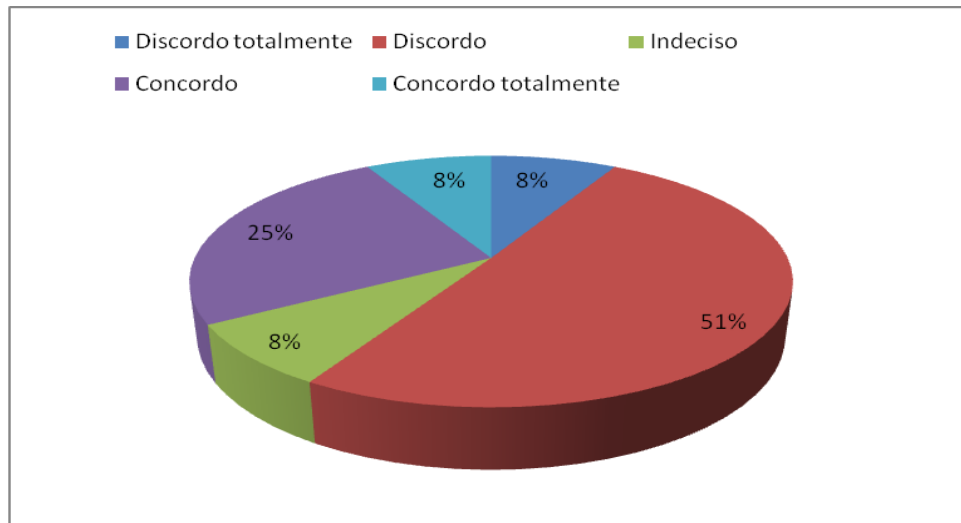


Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Os resultados mostram claramente que o vocabulário da equipe é adequado ao desempenho das funções, não influenciando negativamente em suas atuações na empresa. Entende-se que, se existe fácil comunicação entre a equipe e linguagem técnica suficiente para compreensão dos trabalhos, métodos, e decisões no ambiente da produção e há menor dificuldade em unir as forças de trabalho e desenvolver o trabalho em equipe, bem como gerenciar as competências do grupo com foco nos objetivos organizacionais.

Em seqüência, foi questionado se os colaboradores já participaram de capacitação oferecida pela empresa, o resultado está presente no gráfico 5 a seguir:

Gráfico 5 - Capacitação

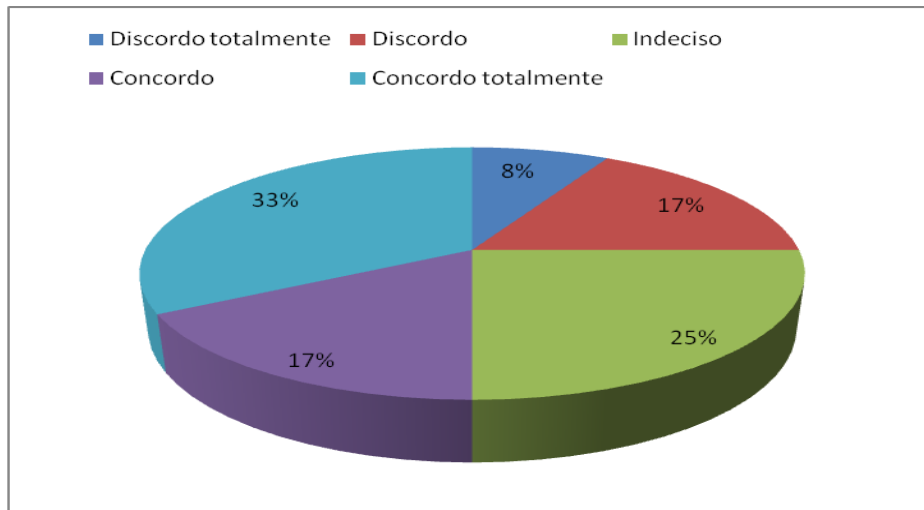


Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Obteve-se nesta questão o seguinte resultado: 8% discordam totalmente, 51% discordam, 8% concordam totalmente, 8% ficaram indecisos e 25% concordam. Percebe-se contradição entre as opiniões dos pesquisados, gerando lacunas com relação com relação à prática ou não de capacitações na empresa, seja pelo baixo interesse de algumas pessoas em participar de palestras, reuniões, treinamentos, ou algumas atividades similares a capacitação, ou pelo fato da empresa já ter no passado oferecido capacitações a funcionários veteranos e atualmente não existir mais esta prática por talvez não terem sido bem sucedidas.

Como complemento à temática capacitação, buscou-se saber por meio da sexta questão se os colaboradores da Apiagro já obtiveram crescimento profissional proporcionado pelo incentivo da empresa. Nesta questão 8% discordou totalmente, 17% discordou, 25% ficou indeciso, 17% concordou e 33% concordou totalmente, conforme evidencia o gráfico 6 a seguir:

*Gráfico 6 – Crescimento profissional*



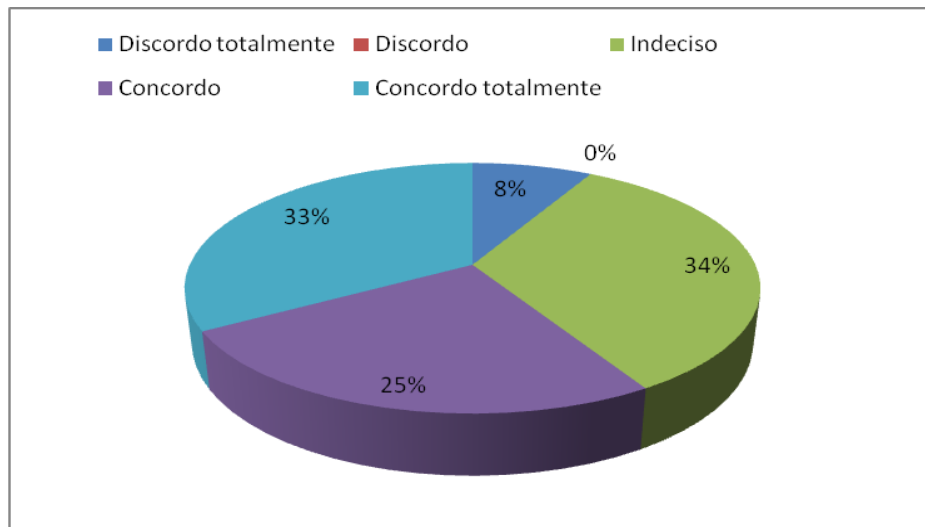
Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Infere-se, que apesar da maioria dos colaboradores afirmar que já obtiveram crescimento profissional advindo de incentivos da empresa é necessário que esta procure agregar mais conhecimentos a sua equipe, proporcionando a mesma oportunidades de mostrar seus verdadeiros potenciais produtivos, bem como identificar individualmente nos funcionários as habilidades e os talentos ainda não trabalhados para posteriormente desenvolve-los a fim de se transformem em novas competências e melhorem os resultados de seus trabalhos.

Passando a abordar o aspecto satisfação, foi indagado se o colaborador da empresa estudada está satisfeito com sua função na empresa, obteve-se o resultado mostrado no gráfico 7, a seguir:



*Gráfico 7 – Satisfação com a função desempenhada*

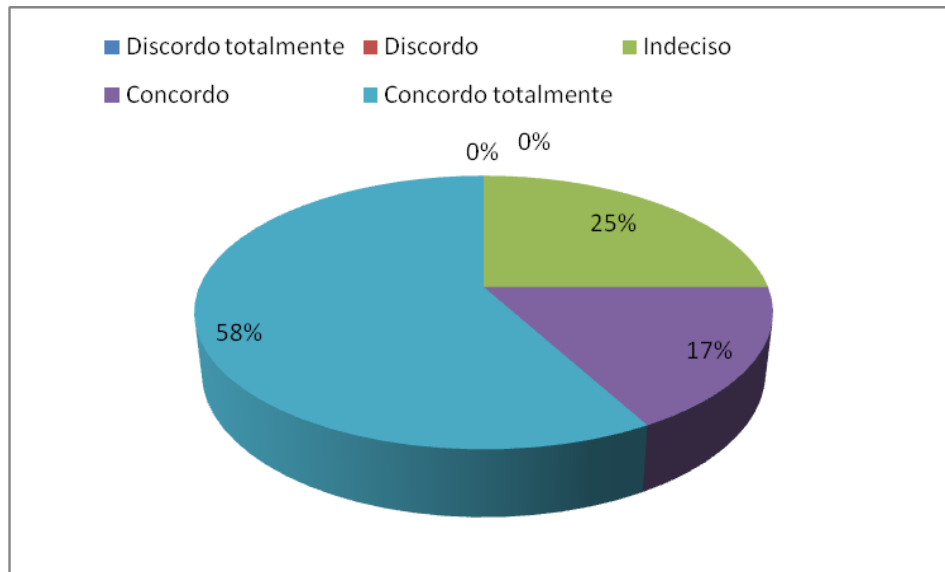


Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Os resultados foram: 8% discordam totalmente, 34 % ficaram indecisos, 25% concordam e 33% concordam totalmente que estão satisfeitos com suas respectivas funções. Dado esse resultado, observa-se que grande parte da equipe de colaboradores está satisfeita com a função ou o cargo que ocupa atualmente na empresa, cabendo à administração gerenciar melhor as competências atribuídas a cada cargo como também desenvolver nas pessoas as habilidades necessárias para a eficiência do trabalho.

Complementando a percepção da equipe com relação a sua função, foi indagado se eles possuem potencial para desenvolver outras funções na empresa, o resultado é mostrado no gráfico 8, a seguir:

Gráfico 8 – Potencial para mudar de função



Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

O resultado evidencia a principal ideia deste estudo, de que as competências da Apiagro necessitam ser melhor gerenciadas. Logo, percebe-se que a maioria dos colaboradores possui aptidão para alternar as tarefas e ajudar em outros setores quando houver necessidade, em prol do desenvolvimento da empresa, observando-se com isso que a equipe está disponível para completar sua carga horária de trabalho executando outras atividades da produção e se consideram completamente aptos a crescer profissionalmente por meio da vivência de outras experiências.

De acordo com Franco (2003), a gestão por competência é a arma do RH para modificar seu *status quo* na empresa, por que ao alinhar as competências da equipe estará privilegiando a capacidade de respostas de alto desempenho dos funcionários. Esse modelo pode ser chamado de Sistema de Trabalho de Alto desempenho.

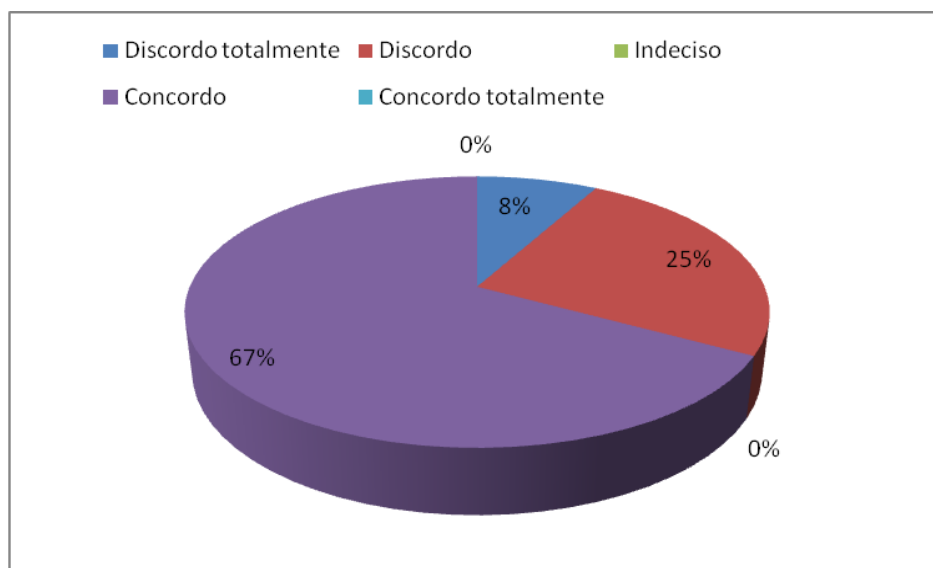
Em outras palavras, a gestão por competências propicia à empresa ser capaz de gerir melhor as competências da equipe, bem como mensurar as competências que deverão existir na organização para que se alcance as metas produtivas desejadas, fortalecendo os processos de avaliação e controle das tarefas o que certamente levará ao alto desempenho dos colaboradores.

Para Franco (2003), as empresas devem montar um mapa de competências, que deverá conter a missão, visão e fatores críticos de sucesso da empresa, bem

como definir quais são as competências que os funcionários deverão ter para atenderem as necessidades da empresa, de modo que, o mapa estratégico das competências dos funcionários, possibilita que a empresa possa identificar as qualidades já existentes na equipe e compará-las com as que devem existir para otimizar os processos produtivos.

Ainda sobre as funções, foi indagado se os colaboradores possuem habilidades técnicas suficientes para desenvolver com eficiência suas respectivas funções. Para essa indagação 8% discordou totalmente, 25% discordou e 67% concordou, deixando claro que suas habilidades técnicas e pessoais são favoráveis ao desempenho de suas tarefas não comprometendo a eficiência de sua produção.

*Gráfico 9 – Habilidades técnicas*

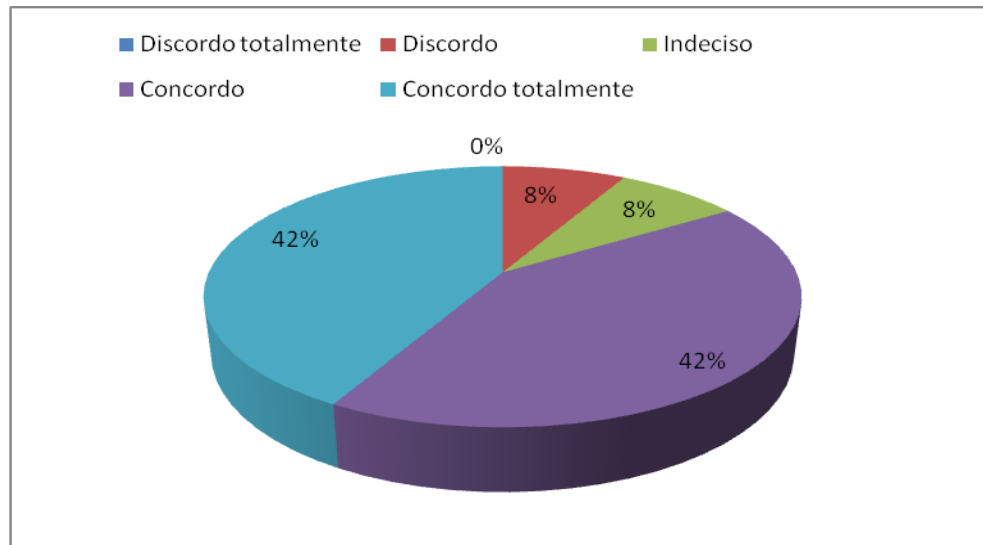


Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Para Carbone *et.al* (2006, p.45), “A habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação”.

Perguntou-se ainda se o colaborador possui capacidade de produzir mais caso mude de função. Para essa questão 8% discordou, 8% ficou indeciso, 42% concordou e 42% concordou totalmente, conforme mostra o gráfico 10 a seguir:

*Gráfico 10 – Capacidade de trabalho caso mude de função*

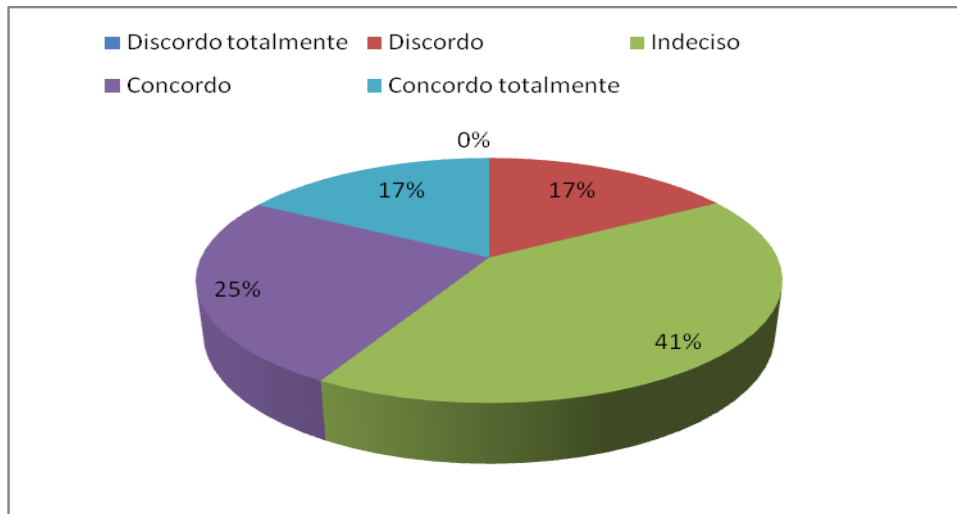


Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Infere-se, então, que o problema não está na mudança ou não de função, uma vez que a maioria não demonstrou interesse em mudar de função, no entanto, demonstrou disponibilidade e capacidade para isso, bem como ficou claro que 84% da equipe possui capacidade de produzir em outras funções. Desse modo, pode-se observar que a mudança de função não prejudicaria a produção de alguns colaboradores, contudo, essa é uma questão inerente à gestão das competências de todos os membros onde se buscará aproveitar ao máximo a capacidade de trabalho de cada um. Assim como analisado anteriormente em Carbone (2006), as competências são entendidas como algo a ser trabalhado por cada membro da organização com o objetivo de se extrair de cada pessoa tudo aquilo que ela pode oferecer de melhor para o alcance dos objetivos comuns da organização. Isso quer dizer que os gestores da referida empresa devem estar atentos a que tipo de função cada um pode desempenhar, processo este que pode começar no recrutamento e seleção.

Ao se abordar, por sua vez, crescimento e desenvolvimento profissional foi indagado à equipe se os colaboradores veem possibilidades de crescimento profissional dentro da empresa. Para esta questão, o estudo obteve o seguinte resultado: 17% discordam, 41% ficaram indecisos, 25% concordam e 17% concordam totalmente, conforme o gráfico 11 a seguir:

*Gráfico 11 – Desenvolvimento e crescimento profissional*

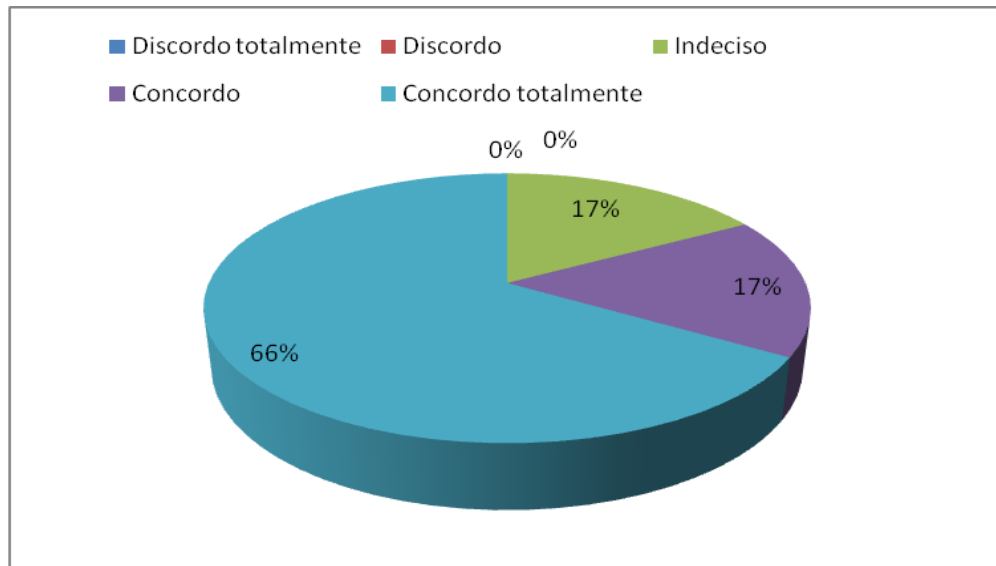


Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

O resultado dessa indagação demonstra que, apesar das falhas gerenciais, a maioria dos colaboradores possui expectativa de crescer profissionalmente por meio de seus potenciais. Há, portanto, uma discrepância entre a empresa não oferecer a capacitação devida para o desenvolvimento da equipe e conseguir gerar nas pessoas expectativas de crescimento profissional. Conforme visto em Carbone (2006), essa expectativa de crescer dentro da empresa é gerada pelas competências individuais dos funcionários, que compõe o seu capital intelectual; são elas os seus conhecimentos, as suas habilidades, a sua vontade de querer ir mais longe dentro da organização, mesmo que os gestores pareçam não oferecer essas oportunidades.

Concluindo-se o aspecto desenvolvimento das pessoas, perguntou-se aos funcionários da Apiagro se eles gostariam que a empresa investisse mais em seu desenvolvimento profissional. A equipe foi quase unânime em afirmar que sim, logo, 17% ficou indeciso, 17% concordou, e 66% concordou totalmente, conforme gráfico 12 a seguir:

*Gráfico 12 – Investimento da empresa no desenvolvimento dos colaboradores*



Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

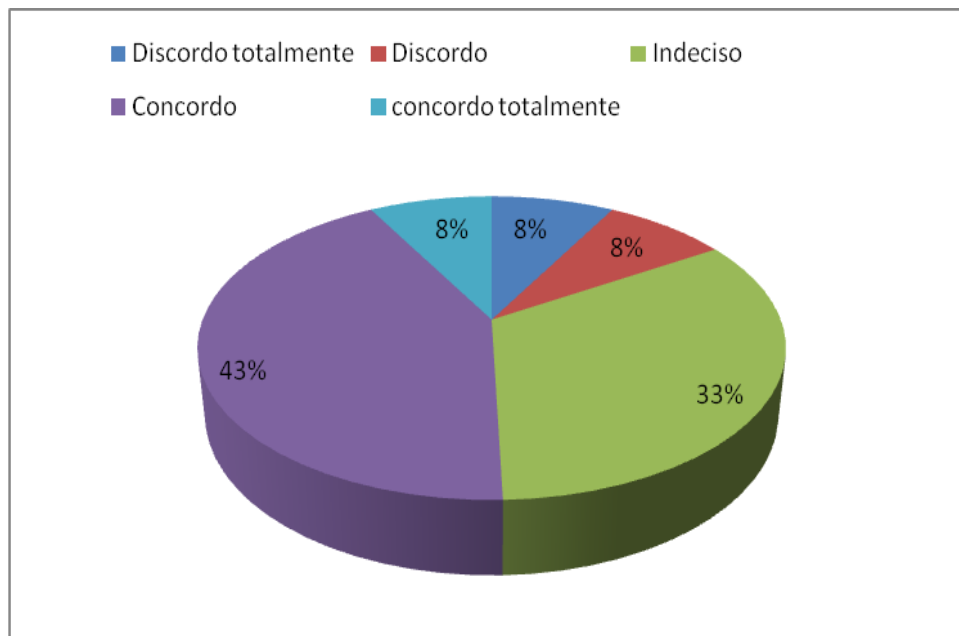
Estes dados revelam com clareza que a equipe possui o desejo de crescer dentro da empresa, e também que se sente apta a oferecer seu potencial e maximizar sua capacidade de trabalho em benefício dos objetivos organizacionais de produção e lucro. Para tanto, cabe à empresa identificar potenciais ainda não explorados em seu quadro e aplicá-los aos processos de trabalho, conforme o que foi estudado em Carbone (2006).

Observou-se na pesquisa que os funcionários da empresa estudada possuem habilidades técnicas, como linguagem técnica apropriada para o desempenho da função, vocabulário técnico regular, potencial para exercer com eficiência suas funções e tarefas, inclusive potencial e capacidade para mudar ou atuar temporariamente em outras atividades, conclui-se, portanto que a equipe possui as competências técnicas inerentes aos seus cargos, contudo em tempos de constante evolução tecnológica de produtos e serviços, estas devem ser constantemente desenvolvidas pela empresa para fins de evoluir os processos de trabalho dos funcionários que a compõe.

#### *4.2 Análise das competências comportamentais*

Passando-se a abordar alguns dos aspectos inerentes às competências comportamentais, que são baseados nos valores, inteligência, entrega, capacidade e potencial pessoal e o próprio comportamento das pessoas, foi indagado aos colaboradores da empresa se eles conseguem identificar e atuar pro ativamente sobre os problemas e oportunidades da empresa. Obteve-se para esta questão os dados a seguir: 8% discordaram totalmente, 8% discordaram, 33% ficaram indecisos, 43% concordaram e 8% concordaram totalmente, conforme mostra o gráfico 13, a seguir:

*Gráfico 13 – Pro atividade na resolução de problemas organizacionais*



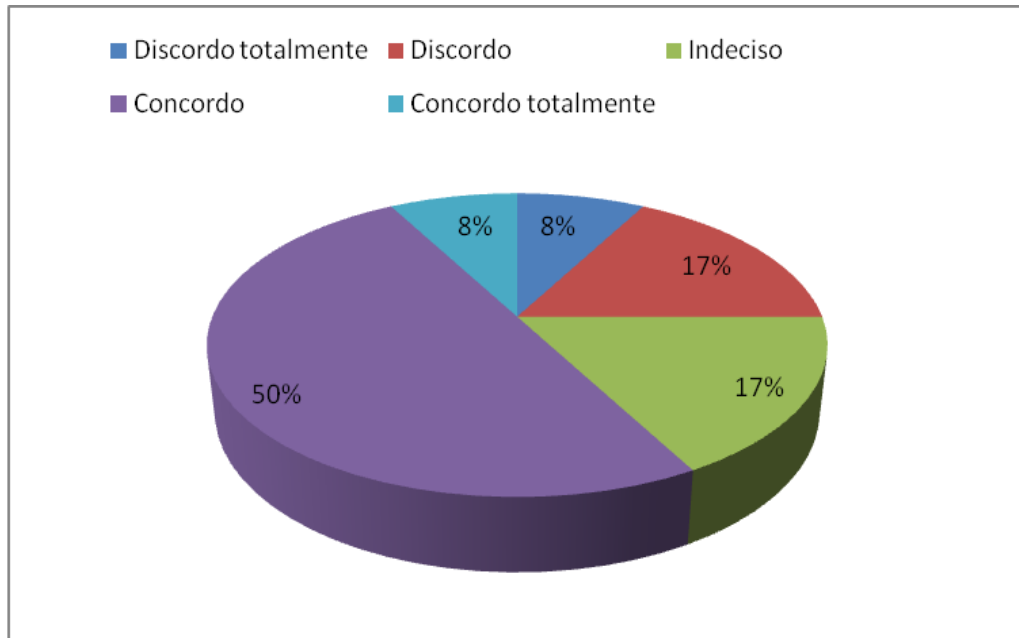
Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Tendo em vista que a metade dos funcionários se julga apta a sugerir, apontar soluções e identificar oportunidades em seu ambiente de trabalho, entende-se que a empresa deve criar métodos e momentos oportunos para explorar e, conseqüentemente, aproveitar as sugestões e ideias de seus colaboradores, uma vez que possam haver talentos despercebidos entre a equipe e que certamente merecem uma oportunidade para serem revelados e aplicados nas decisões da empresa.

Na intenção de complementar os dados obtidos no questionamento anterior, foi indagado aos pesquisados se eles conseguem apontar soluções para conflitos e problemas na empresa. Para esta questão, 8% discordaram totalmente, 17%

discordaram, 17% ficaram indecisos, 50% concordaram e 8% concordaram totalmente, conforme gráfico 14, a seguir:

*Gráfico 14 – Potencial para apontar soluções para conflitos e problemas*



Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

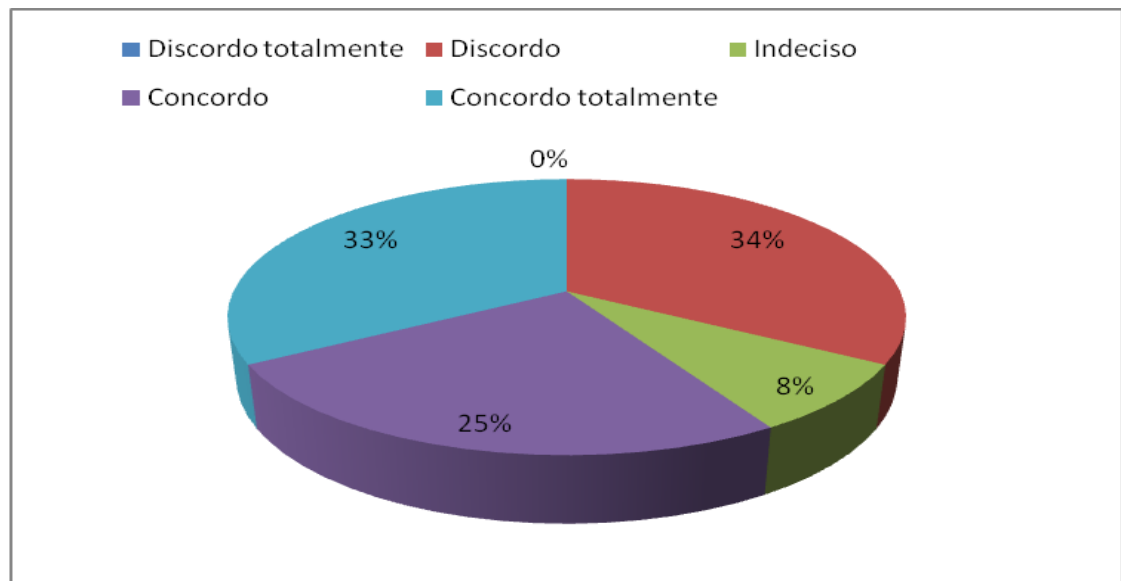
Infere-se assim que reforça-se a idéia de que é viável para organização criar oportunidades de uma maior participação da equipe nas decisões, nos processos, nos produtos e em qualquer outro aspecto onde os colaboradores tenham acesso e pontos de vista formados, o que parece que não tem acontecido, assim como mostraram as primeiras perguntas do questionário.

É de suma importância para as pessoas que as empresa acreditem que elas são capazes de resolver algo, é de natureza do próprio ego humano, sentir-se valorizado quando a empresa para qual trabalha acredita e confia em seus funcionários ao ponto de aceitar suas sugestões e pedir sua colaboração para resolver determinado problema do ambiente de trabalho.

Em seguida, questionou-se se os colaboradores possuem conhecimentos adquiridos através de ensino básico e de uma prática profissional de curta duração ou de adaptação ao posto de trabalho. O resultado foi o seguinte: 34 % discordou, 8% ficou indeciso, 25% concordou e 33% concordou totalmente, conforme gráfico 15 abaixo:



*Gráfico 15 – Conhecimento e adaptação ao posto de trabalho*

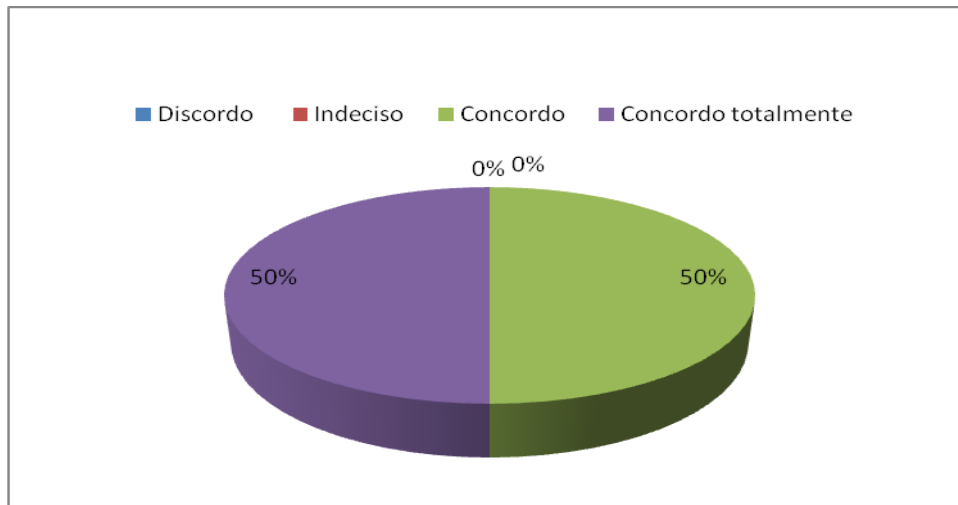


Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Percebe-se assim que a maioria da população estudada afirma ter adquirido conhecimento com suas experiências profissionais estando assim aptos a desenvolver suas atividades na empresa e com capital de conhecimento individual melhorado após adaptar-se a seus respectivos postos de trabalho. Complementa-se essas afirmações com o que Carbone (2006) diz, ao afirmar que as competências individuais das pessoas devem ser mantidas por elas, ao mesmo tempo em que devem procurar desenvolver diversas outras, em avaliações feitas pelo próprio ser ou pela organização, para que assim sejam identificadas outras afinidades da pessoa que pode elevar seu nível e sua atuação dentro da empresa, podendo às vezes identificar características especiais de futuros líderes. Por isso, essa pesquisadora acredita que a empresa está falhando no que diz respeito a esse quesito, pois não adianta o funcionário querer crescer e a empresa não dar oportunidades a este.

No quesito relacionamento e trabalho em equipe abordou-se a equipe com o seguinte questionamento: “Possuo bom relacionamento com os demais membros da empresa”, para esta questão a equipe foi unânime em afirmar que sim, uma vez que 50% concordaram e 50% concordaram totalmente, conforme gráfico 16 abaixo:

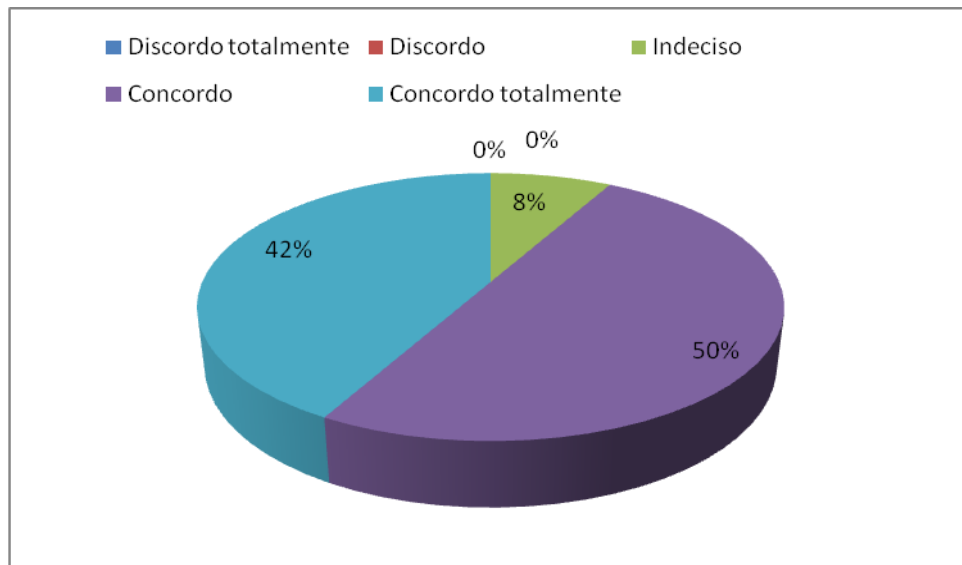
Gráfico 16 – Relações interpessoais e trabalho em equipe



Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Mostrando que os colaboradores da Apiagro possuem aptidão para desenvolver colaboração mútua e interação a fim de que haja união das forças produtivas daquela organização, agilizando os processos produtivos por meio da cooperação entre os membros. Ainda no aspecto trabalho em equipe, obteve-se resultado positivo, dado que 8% ficou indeciso, 50% concordou e 42% concordou totalmente com a afirmação sobre aptidão para trabalhar em equipe, conforme o gráfico 17:

Gráfico 17 – Aptidão para trabalho em equipe



Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Observa-se que não há conflitos ou discrepâncias relevantes nas relações interpessoais da empresa Apiagro, facilitando a aplicação da gestão por competências e assegurando à empresa a maximização da capacidade produtiva da empresa por meio da interação, cooperação e união das forças de trabalho da equipe, resultados que seriam possíveis gerenciando com eficiência e desenvolvendo as competências individuais de cada colaborador, visando ampliar o potencial da equipe e criar funcionários polivalentes que preencham todas as necessidades produtivas da empresa.

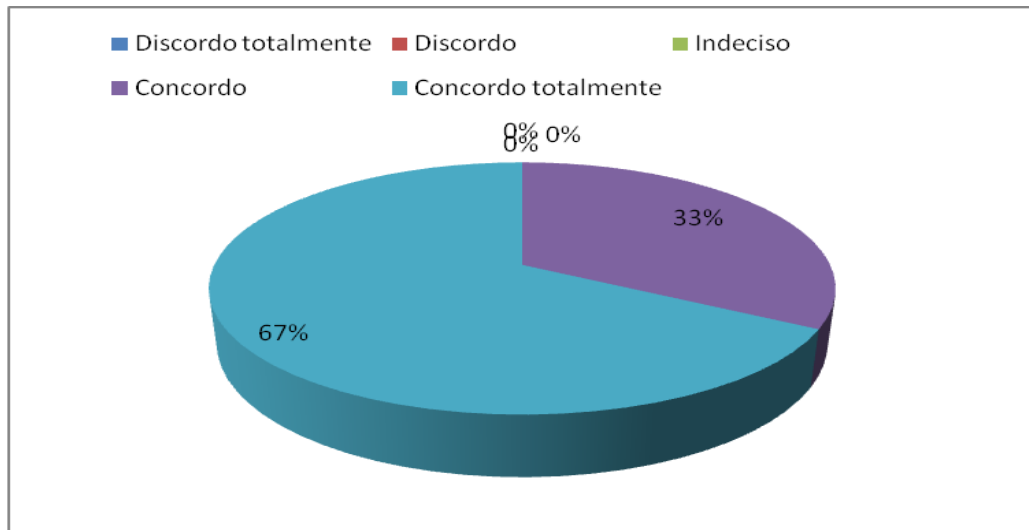
Na era da informação, onde as pessoas e as organizações adotam práticas como a gestão da informação e do conhecimento, é um desejo de todos buscarem manter-se informados e acompanhando diariamente as evoluções do mercado e os avanços da tecnologia em todo o mundo.

As pessoas procuram se informar, estudar, capacitar e aprender sobre os novos conceitos que o mercado e administração moderna fizeram surgir em meio à sociedade que por si só também evoluiu. Por sua vez, as organizações como uma equipe de pessoas inseridas no mesmo ambiente e focadas no mesmo objetivo, também buscam aprender e se adaptar as mudanças geradas pela inovação e globalização, de modo que na busca do capital intelectual perfeito as organizações devem incentivar sua equipe a procurar conhecer aquilo que é novo, bem como se aprofundar naquilo que já se pratica, melhorando assim o potencial coletivo do

grupo, e agregando novos conhecimentos individuais a cada componente da organização.

A respeito do aprendizado, questionou-se se as pessoas possuíam interesse em aprender mais sobre suas funções, 33% concordaram e 67% concordaram totalmente, conforme mostra o gráfico 18 a seguir:

Gráfico 18 – Interesse de aprendizagem

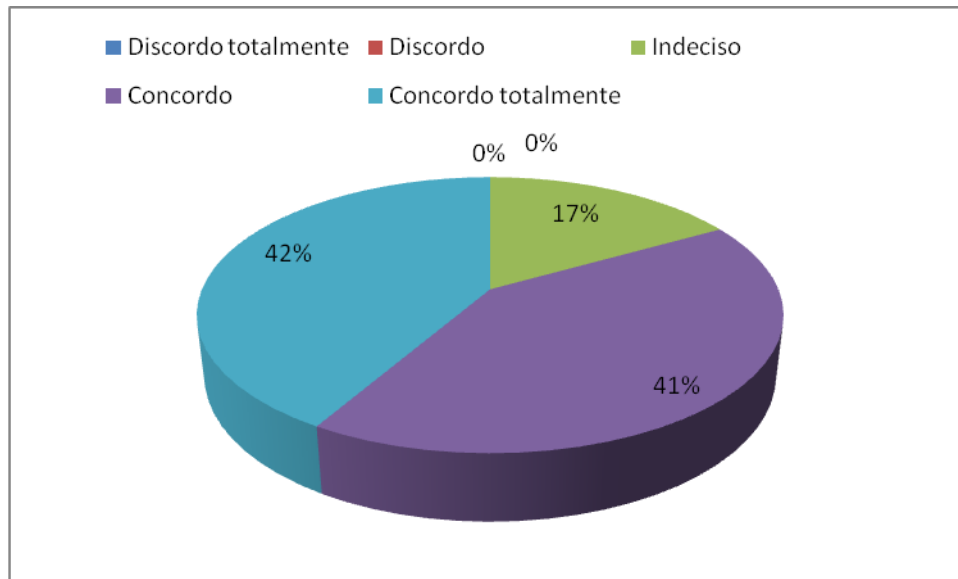


Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Compreende-se através deste resultado que a equipe se considera interessada em buscar novos conhecimentos e dominar as orientações de trabalho da empresa, levando-se em consideração que a maioria possui este interesse, sugere-se que a empresa ofereça capacitações, reuniões, cursos, treinamentos, e eventos que agreguem conhecimento à equipe, aumentando assim o potencial da equipe e o capital intelectual de cada membro participante.

Para Carbone (2006, p.80) “o conhecimento pode ser visto como conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema preexistente”. Segundo Dogson (1993, *apud* Carbone, 2006), a gestão do conhecimento da equipe é uma das maneiras como as firmas constroem, suplementam e organizam conhecimento e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência por meio da melhoria da utilização da ampla capacidade de sua força de trabalho. Abordando o aspecto valorização de pessoal, questionou-se se os colaboradores conseguem produzir o que a empresa espera deles utilizando de suas habilidades pessoais, para esta questão obteve-se o seguinte resultado: 17% ficaram indecisos, 41% concordou e 42% concordou totalmente, conforme gráfico 18 em seguida:

*Gráfico 19 – Potencial de produção de acordo com as habilidades individuais*

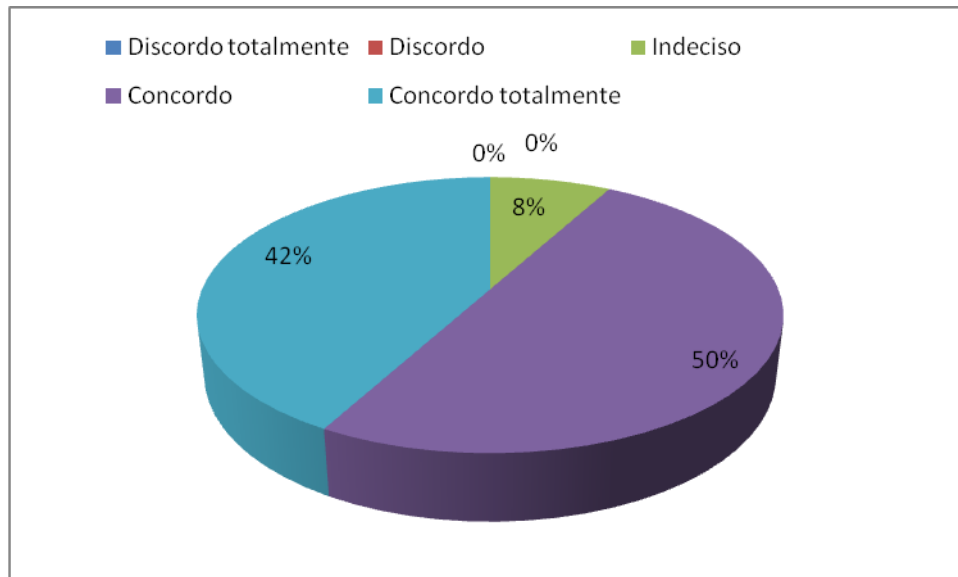


Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Dados esses resultados, compreende-se que a grande parte da equipe se considera hábil o suficiente para desempenhar com eficiência sua função. Em outras palavras, a equipe se julga capaz de atender as necessidades da empresa por meio de suas habilidades pessoais, de modo que cabe à empresa estimular o aprimoramento dessas habilidades, bem como alicerçar o surgimento de novas competências técnicas e mesmo comportamentais. Essas respostas apontam para o que Fleury (2000 *apud* DUTRA, 2007) defende, que é acerca da competência individual que um funcionário deve apresentar para cumprir com eficácia o seu papel na organização em que trabalha, o que foi observado nos funcionários entrevistados.

Encerrando-se a pesquisa com um questionamento a respeito dos valores pessoais dos funcionários, foi indagado se estes regem o comportamento dos colaboradores na empresa. De acordo com o resultado 8 % ficou indeciso, 50% concordou e 42% concordou totalmente, conforme gráfico 20 a seguir:

Gráfico 20 – Valores pessoais



Fonte: levantamento realizado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2011.

Diante destes dados, pode-se afirmar que os colaboradores da empresa estudada levam sua cultura e seus valores pessoais para atuar internamente na organização, o que vem a comprovar os novos fundamentos da administração moderna, na qual as pessoas devem ser vistas como colaboradores e o caráter humano de cada um deve ser analisado de acordo com seus valores.

Observa-se ainda que embora o profissional tenha o dever de cumprir sua carga horária e suas tarefas com profissionalismo e seriedade, a empresa fica passível de agregar no seu microambiente e sua cultura, valores individuais de cada membro que venha a compor a organização, existindo assim variável, pessoal e social dentro da empresa, logo, o capital de uma organização, além do capital técnico, estrutural, financeiro, agora é composto também pelo capital humano e intelectual, que tem alcançado seu merecido reconhecimento ao longo dos últimos anos.

Quanto às competências comportamentais, pode-se afirmar que foram encontradas na equipe algumas como, saber trabalhar em equipe, bom relacionamento, habilidades próprias, conhecimento de assuntos diversos obtidos através de experiências passadas, ensino, ou mesmo a adequação ao posto de trabalho que ocupam hoje, também foi identificado nos colaboradores a busca pelo saber, ou seja, o interesse de aprender mais sobre a empresa, sobre seus serviços

e assuntos inerentes a suas funções, bem como a equipe mostrou aptidão e disponibilidade para aumentar seu patrimônio de conhecimento, devendo todas essas informações alcançadas pela pesquisa servir de orientação para que a empresa consiga valorizar o potencial e o comportamento de seus funcionários, oferecendo a eles oportunidades de crescimento e aprendizado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os efeitos da globalização fazem com que o mercado exija cada dia mais das empresas, logo, os gestores visam expandir seus negócios para novos setores ainda não saturados em suas atividades mercadológicas, com objetivos de inovar em novos segmentos ou produtos, bem como garantir a rotatividade e aplicação dos recursos financeiros, procurando investir sempre mais em novas oportunidades de negócios e lucros.

Os recursos técnicos, estruturais e financeiros das empresas são capazes de elevar o patamar da empresa dentro seu mercado de atuação, contudo o as pessoas passaram a ser reconhecidas como recursos fundamentais e consideravelmente mais importantes para o sucesso ou insucesso da organização do que a estrutura técnica ou financeira, uma vez que as são as pessoas que conseguem utilizar os demais atributos das organizações para produzir e agregar valores as processos produtivos das organizações, diante disso ocorreram as inúmeras mudanças nas práticas e modelos de gestão de pessoas.

Os novos paradigmas da gestão de pessoas trouxeram para as empresas modernas a exigência da aplicação de conceitos inovadores como, por exemplo, a competência bem como a gestão por competências, dentre muitos outros aspectos desconhecidos anteriormente e fundamentais nos dias atuais.

As competências, sejam elas técnicas ou comportamentais, devem ser identificadas no ato da contratação e alocação do colaborador e posteriormente trabalhadas, incentivadas e desenvolvidas pela organização em prol do crescimento profissional e maximização do potencial e da capacidade de produção de cada membro da empresa. É chegada à época em que as organizações devem buscar criar diversos métodos e estratégias que possibilitem a otimização de seus processos produtivos e a maximização da capacidade de trabalho de sua equipe de colaboradores.



Após realizar a coleta e análise dos dados dessa pesquisa, constatou-se que a empresa Apiagro ainda apresenta uma característica tradicional no que diz respeito aos modelos de gerenciamento de pessoas, justamente por se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte, o que influencia em sua cultura e nas decisões tomadas pelos gestores, de modo que a empresa ainda não aderiu a muitos dos novos conceitos e tendências gerados pela administração moderna.

Outro problema detectado na empresa investigada foi relacionado ao prazo de conclusão dos pedidos de clientes, em que há muitos atrasos na produção, o que gera o não cumprimento do prazo que foi dado ao cliente para que sua encomenda estivesse concluída. Percebeu-se que essas falhas estão diretamente atreladas a má distribuição das tarefas e pelo insuficiente acompanhamento do supervisor do setor produtivo.

Não obstante, observou-se ainda que os colaboradores ficam bastante ociosos entre um serviço e outro, por não saberem que tarefa deverão realizar, o que reforça a ideia de que existem falhas na gestão dos cargos, tarefas, competências e pessoas de um modo geral.

Quanto à aplicação dos questionários com os funcionários, ficou constatado que a escolaridade, para os empregados, é de extrema importância para o cumprimento eficaz das funções, mas, ressaltaram que não influencia negativamente nos resultados da empresa. Assim, afirma-se que a escolaridade da equipe não é um fator negativo para a gestão das competências dos colaboradores da empresa.

Outra questão indagada foi a que diz respeito às atividades de incentivo e capacitação para a equipe, bem como ofereça oportunidades de melhoramento pessoal e profissional oferecidas pela empresa. Nesse quesito ficou constatada que a maioria dos respondentes está insatisfeita com a pouca atenção e o baixo incentivo que a empresa oferece para seus cargos e funções.

Outro dado levantado na pesquisa foi a questão de que as competências da Apiagro necessitam serem melhor gerenciadas, adaptando-se às noções modernas de administrar pessoas, já que a equipe da empresa está disponível para completar sua carga horária de trabalho executando outras atividades da produção, considerando-se aptos a crescer profissionalmente por meio da vivência de outras experiências.

Detectou-se ainda que a mudança de função não prejudicaria a produção de alguns colaboradores, conforme eles mesmos responderam, mesmo assim, isso não depende apenas dos funcionários, é inerente à gestão das competências de todos os membros onde se buscará aproveitar ao máximo a capacidade de trabalho de cada funcionário.

Após analisar as respostas dos questionários ficou constatado que a maioria entrevistada se julga apta a sugerir, apontar soluções e identificar oportunidades em seu ambiente de trabalho, por isso, sugere-se que a empresa em estudo crie oportunidades para explorar e aproveitar as sugestões e ideias de seus colaboradores, uma vez que possam haver talentos despercebidos dentro da organização.

Respondendo ao primeiro objetivo específico deste estudo, percebe-se que os funcionários da empresa Apiagro Ltda., apresentam as habilidades e competências técnicas necessárias ao bom desempenho de suas tarefas, pois ficou comprovado mediante pesquisa que a equipe possui vocabulário técnico e linguagem técnicas suficientes para uma boa comunicação técnica no ambiente de trabalho.

Percebeu-se também que os funcionários possuem aptidão para desempenhar outras funções na empresa, no entanto não demonstram interesse em mudar de função, contudo, a empresa não lhes dá a oportunidade devida de crescimento profissional, não investindo em seus potenciais e nem criando maiores oportunidades de participação do grupo nas decisões ou resoluções de conflitos ou problemas organizacionais, de modo que parte da equipe mostrou-se insatisfeita e sem nenhuma possibilidade de crescimento profissional na empresa, o que faz com que estes, não tenham interesse e nem disposição de entrega para com a organização.

Quanto ao segundo objetivo, avalia-se a equipe com boas competências comportamentais, dentre elas, trabalho em equipe, bom relacionamento com os demais membros da empresa, busca pelo saber, interesse de aprendizagem, pro - atividade, habilidades e valores pessoais voltados para o trabalho e conhecimento.

Quanto ao terceiro e último objetivo do estudo, observou-se que a empresa estudada não pratica métodos de avaliação e reconhecimento para com sua equipe, se o fizer conseguirá identificar a capacidade, habilidade, potencial, entrega e competência técnica ou comportamental de cada funcionário. Após essa

identificação, será possível reunir as qualidades da equipe e redistribuir as tarefas de maneira que quando um colaborador concluir as tarefas que lhe foram atribuídas aproveitar seu tempo ocioso para ajudar em outro setor onde haja serviço pendente, otimizando assim os processos e maximizando a capacidade de produção da empresa, recaindo sobre os clientes que terão seus pedidos concluídos e entregues no prazo previamente estipulado.

É possível afirmar que a gestão por competências, no caso específico da empresa Apiagro, traria vantagens no campo de produção da empresa, aumentaria o ritmo de trabalho, o entrosamento da equipe, o crescimento profissional, o desenvolvimento de novos talentos e potenciais, assim como a satisfação dos clientes, o que certamente influenciaria nos lucros e na redução de muitos custos da empresa, uma vez que já não haveria desperdício de tempo ou de força de trabalho.

Esta pesquisa é indicada para discentes que queiram pesquisar sobre o tema em voga e também para todas as pessoas que se interessarem pelo tema. Também não descarta-se a sua importância para as empresas que desejam consultar materiais de apoio para mudarem suas práticas de gerenciamento.

Fica então a sugestão de que esta pesquisa sirva como embasamento teórico para outras pesquisas futuras, principalmente para as que desejam fazer comparativos dentro da empresa investigada, no que trata da mudança ou não de suas práticas administrativas ao longo dos anos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- ARAUJO, Luiz César G de. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competência e gestão do conhecimento** – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Competência** São Paulo : Atlas, 2007.
- FRANCO, Demerval. **As pessoas em primeiro lugar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- FRANÇA, ANA CRISTINA LIMONGI. **Práticas de recursos humanos - PRH**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- HAIR, Jr., Joseph F. [et...al]. **Fundamentos de métodos e pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MALHOTRA, Naresh K.[et.al.]. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência**. São Paulo: Editora Gente, 2003.
- REIS, Valéria. **Entrevista de Seleção com Foco em Competências Comportamentais**. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RIOS, Teresinha Azevedo. **Ética e competência** 16.ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

## **APÊNDICES**

Questionário direcionado aos funcionários da empresa Apiagro LTDA

Caro respondente,

Este questionário faz parte da minha monografia para conclusão do curso de Bacharelado em Administração, pela Universidade Federal do Piauí Campos de Picos, e que tem como tema Gestão por competências, visando estudar como a Empresa Apiagro gerencia as competências de seus colaboradores.

Para concluí-la peço sua ajuda, respondendo ao seguinte questionário,

Grata por sua colaboração,

Neuselândia Costa (9. Bloco Curso de Administração)

Legenda:

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo
- 3 Indeciso
- 4 Concordo
- 5 Concordo totalmente

<b>Competências técnicas</b>					
Minha escolaridade é suficiente para o desenvolvimento das funções atribuídas ao cargo.					
A empresa proporciona cursos específicos, treinamentos, habilitações profissionais etc. Necessários para obter melhores resultados no desempenho do meu cargo.					
Possuo vocabulário que permite compreender as orientações de trabalho e comunicar com titulares de empregos semelhantes					
Consigo compreender e me comunicar usando vocabulário técnico que permite tratar informações variadas					
Já participei de capacitação oferecida pela empresa.					
Já obtive crescimento profissional proporcionado pelo incentivo da empresa.					
Estou satisfeito com minha função na empresa.					
Possuo potencial para desenvolver outras funções na empresa.					
Vejo possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa.					
Possuo habilidades técnicas para desenvolver com eficiência minha função.					
Possuo capacidade de produzir mais se mudar de função.					
Gostaria que a empresa investisse mais no meu desenvolvimento profissional.					
<b>Competências comportamentais</b>					
Consigo identificar e atuar pro ativamente sobre problemas e oportunidades					
Possuo conhecimentos adquiridos através do ensino básico e de uma prática profissional de curta duração ou de adaptação ao posto de trabalho					
Possuo aptidão para apontar soluções para conflitos e problemas na empresa.					
Possuo bom relacionamento com os demais membros da empresa.					
Possuo aptidão para trabalhar em equipe.					

Possuo interesse de aprender mais sobre minha função.					
Consigo produzir o que a empresa espera de mim utilizando das inhas habilidades.					
Os meus valores pessoais regram o meu comportamento na empresa.					