



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTONIO MARIZ- CAMPUS VII
CENTRO CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSEILDO BEZERRA SEVERO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DO PERFIL DE
COMPETÊNCIAS DOS GERENTES DE AGÊNCIAS DOS CORREIOS/REGIÃO DE
VENDAS 03 PATOS - PB**

**PATOS-PB
2016**

JOSEILDO BEZERRA SEVERO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DO PERFIL DE
COMPETÊNCIAS DOS GERENTES DE AGÊNCIAS DOS CORREIOS/REGIÃO DE
VENDAS 03 PATOS-PB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial para a obtenção do título de
bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Francisco Kleveny Soares
da Silva

**PATOS-PB
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S498g

Severo, Joseildo Bezerra

Gestão por competências [manuscrito] : uma análise do perfil de competências dos gerentes de agências de Correios / Região de Vendas 03 Patos – PB / Joseildo Bezerra Severo. - 2016.
33 p. : il. Color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.

“Orientação: Prof. Me. Francisco Kleveny Soares da Silva, CCEA”.

1. Gestão por competência. 2. Correios Patos – PB. 3. Competências Individuais em Administração. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

JOSEILDO BEZERRA SEVERO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS
DOS GERENTES DE AGÊNCIAS DOS CORREIOS/REGIÃO DE VENDAS 03 PATOS -
PB.

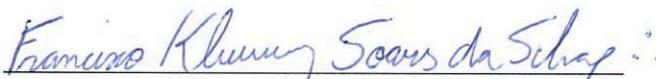
Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial para a obtenção do título de
bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

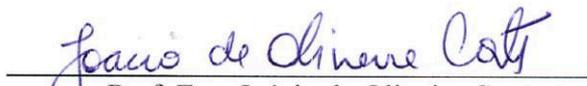
Orientador: Prof. Francisco Kleveny Soares da
Silva

Aprovada em: 17/10/2016.

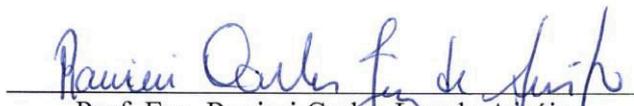
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Francisco Kleveny Soares da Silva
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB
(Orientador)



Prof. Esp. Joácio de Oliveira Costa
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB
(Examinador)



Prof. Esp. Ranieri Carlos Luz de Araújo
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB
(Examinador)

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS GERENTES DE AGÊNCIAS DOS CORREIOS/REGIÃO DE VENDAS 03 PATOS-PB

*Joseildo Bezerra Severo

RESUMO

A gestão por competências tem por objetivo desenvolver as competências individuais para que essas possam se alinhar às competências da organização, ao passo que agregue valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo. O presente artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo, com enfoque descritivo, apresentando um estudo de caso feito na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos com o objetivo de analisar os perfis de competências dos gerentes de Agências de Correios da Região de Vendas 03 – Patos-PB, expondo conceitos sobre competência, competências organizacionais e individuais e apresenta o modelo de gestão por competências adotado pela empresa, assim, compara os conceitos aos resultados obtidos através de aplicação de questionário junto aos gestores. A análise dos resultados evidencia que organização possui gestores competentes, comprometidos com o trabalho, dispostos a assumir riscos, focados no alcance de metas e capazes de tomar decisões assertivas mesmo em momentos de imprevisto.

Palavras-Chave: Gestão. Competência. Competências Individuais.

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento e passar dos anos as organizações vêm percebendo que não é suficiente apenas a avaliação das qualidades técnicas e habilidades de seus colaboradores, faz-se necessário, também, a análise do comportamento organizacional, visando alinhar o conhecimento técnico e as habilidades da pessoa com as atitudes que são desejadas pela empresa, nessa ótica surge a Gestão por Competências.

Para entendimento, se deve desmembrar os termos Gestão e Competências. Gestão entende-se como o ato de gerir algo, ou seja, administrar um projeto ou pessoas, já Competências, tem como definição uma tríade de dimensões: Conhecimento (Informação, conhecimento técnico), Habilidades (técnica, saber fazer) e Atitudes (emoções, sentimentos, comportamento) aplicadas num contexto de trabalho. Dessa forma entende-se a Gestão por Competências como o meio pelo qual a organização capta e desenvolve as competências individuais visando agregação de valor econômico para organização

* Aluno de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII – E-mail: joseildoadm@gmail.com

O modelo de gestão por competências discutido neste artigo passa por etapas, desde a formulação da estratégia organizacional, passando pelo diagnóstico, desenvolvimento de competências organizacionais e humanas até a formulação de planos operacionais de gestão.

O objeto de estudo do presente artigo é a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, atualmente a organização possui 6.511 agências próprias, distribuídas em todos os estados do país, a estrutura da empresa é dividida em uma Administração Central, localizada em Brasília, e Diretorias Regionais alocadas em cada estado da federação. Nesse estudo o foco será a Diretoria Regional da Paraíba, que por sua vez é dividida em três Regiões de Vendas: Região de Vendas 01 – João Pessoa, Região de Vendas 02 – Campina Grande e Região de Vendas 03 – Patos. Especificamente o objeto da pesquisa será os Gerentes das Agências de Correios da Região de Vendas 03 – Patos - PB, a qual atualmente possui cerca de 84 Agências, cada uma delas com um gerente.

Nessa ótica, o presente artigo tentará responder a seguinte problemática: **Qual o perfil de Competências dos gerentes de Agências dos Correios (AC) da Região de Vendas 03 – Patos-PB (REVEN-03)?** Para tanto terá como objetivo geral, analisar o perfil de competências dos gerentes das AC's da REVEN-03. Visando o atingimento do objetivo geral, o mesmo será desmembrado em objetivos específicos, os quais são: mensurar os perfis de competências dos gestores, verificar as principais competências dos gerentes e avaliar como a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos adotou o método de gestão de pessoas por competências.

Num mercado cada vez mais competitivo e complexo, há ainda mais necessidade que as organizações possuam vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, nesse sentido observa-se que a Gestão por Competências vem se tornando uma tendência para gestão estratégica de pessoas, visando desenvolver e utilizar o capital humano, intelectual e do conhecimento como uma vantagem competitiva, tornando-se um diferencial dentro da organização. Diante disso a pesquisa se justifica pelo fato de proporcionar uma análise real das competências dos colaboradores em uma organização que atua em todo o território nacional, tal análise contribuirá para o entendimento das vantagens competitivas que a implantação da Gestão por Competências pode trazer para uma organização.

A seguir, há a Revisão de Literatura sendo este o segundo capítulo, no mesmo há apresentação de conceitos de competência e apresentação de um modelo de gestão baseado em competências e o modo no qual foi adotado pela organização foco desse estudo, no Capítulo 3 haverá a metodologia da pesquisa seguida pela Análise dos Resultados e, por fim, o Capítulo 5 será de conclusão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura apresentada traz questões a respeito do entendimento do conceito de competências, diferenciando competências organizacionais e individuais, e expõe como é desenvolvida a gestão por competências.

As mudanças ocorridas nas organizações principalmente nos anos 1990 exigiram das empresas o desenvolvimento de novos métodos e tecnologias de gestão, segundo Cardoso apud Oliveira (2012, p. 19) as principais características “[...] foram as mudanças na cultura organizacional e das práticas de gestão das empresas para enfrentar os novos paradigmas da qualidade, produtividade e competitividade internacional”. Essas transformações possivelmente foram determinadas pela necessidade crescente de desenvolvimento de diferenciais competitivos, fato esse que exige das organizações o desenvolvimento de novas tecnologias.

A Gestão por Competências pode e deve ser uma ferramenta de diferencial competitivo, no entanto sua implantação requer grande mobilização por parte de gestores e todo pessoal envolvido no processo, pois exige mudança de paradigmas e velhos preconceitos além de muita dedicação e esforço, mas em conjunto com outras técnicas de gestão pode agregar valores e benefícios permanentes para organização, a exemplo de otimização de processos, colaboradores capacitados e motivados para o trabalho, formação de líderes, dentre muitos outros pontos positivos. (VARGAS, 2012). Observa-se então que o estudo de gestão por competências é relativamente recente e está em desenvolvimento, no entanto, vários autores apontam como uma tendência para gestão de pessoas.

2.1 COMPETÊNCIAS

A princípio, na idade média, o termo competência era essencialmente uma linguagem jurídica, associada à capacidade de pessoas ou instituições no julgamento de certas questões. Só mais tarde o termo passa a ser utilizado para designar alguém qualificado para o trabalho. No início do século passado competência passou a ser um termo utilizado na linguagem organizacional, porém só a partir de 1970 o assunto despertou o interesse de teóricos, estimulando a realizações de pesquisas na busca por definições para o termo. (CARBONE et al, 2009).

Conforme sugere Dutra (2009), existem duas grandes correntes conceituais de competências, uma norte-americana representada principalmente por McClelland, 1973 e

Boyatzis, 1982, os quais entendem a competência como um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, assim, a competência poderia ser relacionada ao desempenho superior em relação a uma tarefa. A outra é a corrente Francesa-europeia (autores como Le Boterf, 1999 e Zarifian 1999) associando a ideia de agregação de valor e entrega do indivíduo a determinado contexto, independente do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa e não um conjunto de qualificações pretendidas para determinada função. A respeito da corrente norte-americana que se baseia numa tríade denominada CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitude proativa), Fleury e Fleury (2007, p. 28) afirmam que:

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém.

Do ponto de vista da corrente europeia, Zarifian apud Rocha (2016) critica esta concepção tradicional de competências proposta pelos norte-americanos, pois limita o termo a uma análise objetiva dos postos de trabalho, tornando-o ineficiente para as demandas reais por inovação e flexibilidade colocadas às empresas. Dessa forma, a competência “refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso” (ZARIFIAN apud FLEURY E FLEURY 2007, p. 28).

De acordo com Rocha (2016, p. 69), é possível observar que do ponto de vista da corrente europeia, o CHA do indivíduo, “[...] só pode ser considerado competência quando exercido nas relações de trabalho[...], portanto, “[...] é colocar em prática o que se sabe fazer em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, etc.

Para Carbone et al (2009), não é suficiente a aceitação da concepção norte-americana ou europeia, mas sim, uma integralização das duas concepções, adotando a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, com desempenho expresso num determinado contexto de relação de trabalho, agregando valor para organização e para o indivíduo. De acordo com Ruas, Antonello e Boff apud Oliveira (2012, p. 26):

A competência, atualmente, tem sido abordada como uma maneira de compreender os indivíduos e definir seu papel nas organizações, nessa perspectiva, ainda segundo os autores, a competência está relacionada a duas dimensões: (I) individual – relacionada à dimensão gerencial; (II) organizacional – voltada para a estratégia.

Há divergências de conceitos, no entanto, cada organização possui peculiaridades e demanda processos e tecnologias diferentes, portanto deve desenvolver seu próprio conceito.

2.1.1 Competências Organizacionais

Para Teixeira (2007), a dimensão organizacional de competência é bem menos difundida e estudada do que a dimensão individual, passando a ser pesquisada com relevância a partir dos estudos de Prahalad e Hamel em 1990, pois os autores trazem a discussão para o nível organizacional. Dessa forma, Prahalad e Hamel apud Teixeira (2007, p. 27) conclui que:

[...]Uma competência organizacional deve atender a três critérios: a) contribuir decisivamente para que os clientes da empresa recebam algum valor agregado ao produto ou serviço, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade; b) não ter sido ainda desenvolvida total ou parcialmente pelos concorrentes, o que permite à empresa um nível de diferenciação importante; c) finalmente, não pode ser imitada muito rapidamente, o que prorrogaria a vantagem da empresa

Mills et al apud Fleury e Fleury 2007 propuseram um quadro com vários níveis de competências organizacionais.

Quadro 1 – Níveis de Competências Organizacionais

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades meios e às atividades-fim.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Mills et al apud Fleury e Fleury (2007, p. 34).

Observando o quadro acima é possível integrar os dois primeiros níveis, tratando-os como competências essenciais, associados à estratégia de toda a empresa, diferenciam a organização de seus concorrentes, bem como traz diferenciadores para percepção dos clientes. O terceiro nível tem relação à estratégia direcionada a determinadas áreas, ou funções estratégicas. Por fim, as competências individuais, relacionadas às pessoas. A discussão sobre esse nível será aprofundada no subtítulo a seguir.

2.1.2 Competências Individuais

Conforme pôde ser observado no quadro 1, competências individuais estão relacionadas às pessoas, pois é através delas que as competências organizacionais se efetivam. Para efeitos desse estudo será adotada a definição de competências individuais de Fleury e Fleury (2007), conforme quadro supracitado, no qual os autores relacionam as competências

individuais aos verbos saber, integrar, mobilizar, etc. no Quadro 2 é possível observar os conceitos expressos nesses verbos:

Quadro 2: Competências dos Indivíduos

Saber agir	⇒	Saber o que e porque faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	⇒	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	⇒	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	⇒	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	⇒	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	⇒	Ser responsável, assumindo riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	⇒	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2007, p. 31)

Ao se observar a tabela acima, percebe-se que a competência individual ou profissional, quando expressa, traz vantagens e pontos benéficos para empresa. Dutra (2009), corrobora ao afirmar que deve haver sinergia entre as competências organizacionais e individuais, pois o estabelecimento dessas precisa estar vinculado àquelas, uma vez que a influência é mútua. Com isso, conforme Carbone et al (2009, p. 44), conclui-se que:

“[...] Competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos. E a pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência.”

Para melhor entendimento, é relevante entender o conceito de “entrega”, relacionado às capacidades e características das pessoas que podem contribuir para que ela entregue com maior facilidade o que se espera dela, ou seja, o comprometimento que o indivíduo dispensa ao lhe ser proposto uma demanda no trabalho. (DUTRA apud MEDEIROS 2016).

Fleury e Fleury (2007), propõem categorizar as competências individuais em três grandes blocos, envolvendo a ligação do indivíduo com toda a organização, de um ponto de vista sistêmico:

- Competências de negócios: relacionadas ao entendimento do negócio como um todo, objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social; exemplo: orientação para o cliente.
- Competências técnico-profissionais: específicas para operação, ocupação ou atividade. A exemplo de conhecimento técnico, de produto ou finanças.

- Competências sociais: competências para interagir com as pessoas, por exemplo, comunicação, mobilização para mudança e trabalho em equipe.

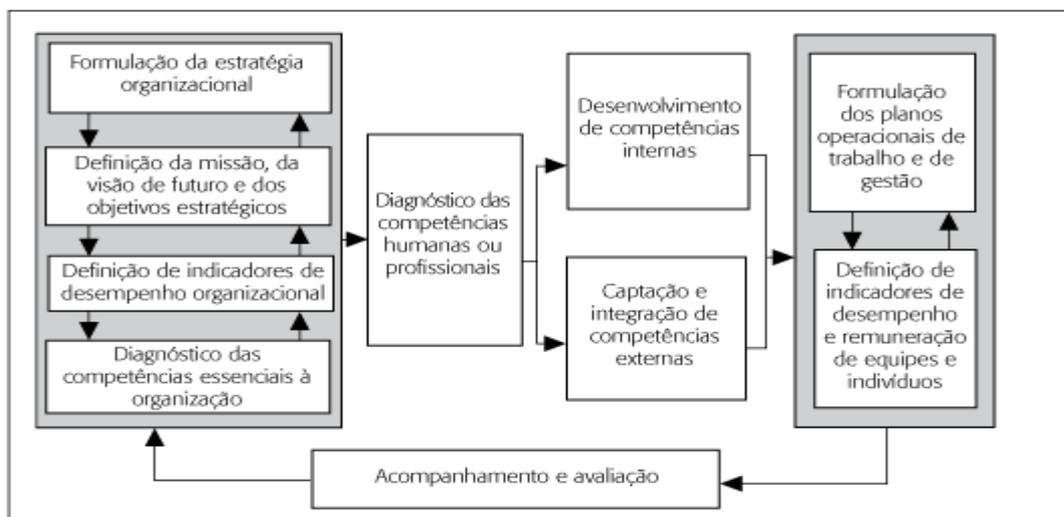
No ambiente empresarial as competências individuais somente agregam valor à organização quando se integram às competências organizacionais, pois mesmo após a saída do empregado a empresa não perde a competência adquirida, devido esta ter se tornado uma competência da empresa. Assim observa-se a importância do desenvolvimento de competências. Nesse estudo em específico, o foco principal será analisar as competências individuais dos gestores de agências de Correios.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para Chiavenato (2009), as organizações estão tendendo a substituir a seleção baseada em cargos pelo processo centrado em competências individuais. O autor afirma também que nessas empresas o indivíduo não é visto como um ocupante de cargos, mas sim como provedor de competências para toda a organização.

A gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão estratégica organizacional e de pessoas. Brandão e Guimarães apud Oliveira (2012) afirmam que é um processo que tem como referência a estratégia da organização. A organização objeto desse estudo adotou o modelo de gestão por competências proposto por Guimarães et al (2001), a seguir a figura 1 ilustra resumidamente o modelo supracitado. Na figura 2 é possível evidenciar a influência do modelo de Guimarães sobre o modelo desenvolvido pela empresa.

Figura 1: Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Guimarães et al apud Carbone et al (2009)

Figura 2: Modelo de Gestão por Competências desenvolvido pelos Correios



Fonte: Matriz de Competências dos Correios

Nas figuras 1 e 2 é possível perceber que a etapa inicial é a formulação da estratégia organizacional, posteriormente seguido pela definição de missão, visão e objetivos estratégicos. O modelo desenvolvido pela empresa (figura 2) adiciona também os valores organizacionais, dessa forma, em seu plano estratégico, denominado Plano Estratégico Correios 2020, a empresa, objeto de estudo, definiu sua missão e visão e valores.

Missão: Fornecer Soluções Acessíveis e Confiáveis para Conectar Pessoas, Instituições e Negócios, no Brasil e no Mundo.

Visão: Ser uma Empresa de Classe Mundial

Valores: Ética, Meritocracia, Respeito às Pessoas, Compromisso com o Cliente e Sustentabilidade.

A empresa também definiu seus objetivos estratégicos, divididos em 3 grandes grupos, os quais são: Corporativos, Linhas de Negócios e Linha de Gestão. O próximo passo do modelo de gestão exposto na figura 1 é definir os indicadores de desempenho, pois “[...] em razão dos objetivos estratégicos estabelecidos. Seria possível definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado”. (CARBONE et al 2009 p. 51 e 52).

Tendo em vista as figuras 1 e 2, em seguida é o momento de fazer o diagnóstico ou mapeamento das competências organizacionais e humanas. Dessa forma é possível identificar a lacuna entre as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e às já disponíveis na organização. Ienaga apud Oliveira (2012), ao se referir a esta lacuna adota a nomenclatura *gap* (lacuna) de competências. Nesse ponto a organização desenvolveu a Matriz de Competências dos Correios, na qual define as competências essenciais (organizacionais)

sob os seguintes direcionadores: valor percebido pelo cliente, diferenciação entre os concorrentes, capacidade de expansão, desenvolvimento e sustentação no longo prazo e viabilidade e alinhamento à identidade corporativa e ao Plano Estratégico dos Correios. Como resultado as competências elencadas foram: Presença Nacional, Operação em Escala, Inovação em Negócios, Gestão Multiempresarial, Relacionamento Institucional e Mercadológico, Excelência Operacional e Logística Postal e Integrada. Quanto as competências profissionais (individuais) a organização dividiu em três grupos, conforme pode ser visto na figura 3:

Figura 3 – Competências profissionais dos Correios



Fonte: Matriz de Competências dos Correios

Na figura acima é possível perceber a influência do Modelo de Gestão Estratégico e Integrado, proposto por Dutra (2009 p. 80) na elaboração das competências profissionais, pois de acordo com o modelo [...] cada carreira pode ser caracterizada como um eixo[...] cada eixo terá, pois, conjunto próprio de competência; algumas podem ser comuns a mais de um eixo, mas a ideia é analisar a entrega em cada um”. Tal fato é evidenciado na divisão entre competências Fundamentais, Gerenciais e Técnicas.

Continuando a análise da figura 1, é importante salientar que sem um programa de captação e desenvolvimento, a lacuna ou *gap* tende a crescer, pois com dinamicidade e complexidade dos mercados, a tendência é que novas competências sejam exigidas a todo momento. (CARBONE et al, 2009). Neste os modelos de Guimarães e o desenvolvido pela empresa divergem, pois na figura 2 é possível ver que não há previsão de captação de competências externas, esse fato provavelmente ocorre devido a organização foco desse estudo ser uma empresa pública, na qual o processo de seleção é limitado ao concurso

público. Após percorrer essas etapas o modelo propõe a elaboração de planos operacionais de trabalho e gestão, depois a definição de indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos, por fim, há uma etapa de acompanhamento e avaliação, servindo de feedback, pois pensando de forma sistêmica, é relevante a reavaliação de todo o processo desde o início.

Após a análise da Matriz de Competências dos Correios, conclui-se que a empresa está atualmente na fase de diagnóstico das competências humanas ou profissionais. Observando o modelo de gestão por competências, é possível discutir os desafios que uma empresa pública enfrenta para implantação do modelo, um dos ou talvez o principal empecilho é a burocracia, para ilustrar, toma-se como exemplo a etapa de captação de competências externas, o método de seleção disponível para uma organização pública é o concurso público, método engessado e limitado pela lei. Em contrapartida, a sociedade e o mercado competitivo exige qualidade do serviço público, principalmente de uma empresa como os Correios, pois a mesma é pública, mas é também uma empresa que atua na economia de mercado com concorrentes cada vez mais competitivos. Nessa perspectiva a empresa deve focar nas outras etapas do modelo de gestão.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia tem por objetivo definir os métodos/técnicas que conduziram a pesquisa, dessa forma entende-se metodologia como:

[...] o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, a metodologia inclui a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sensibilidade). (MINAYO et al.,2007, p. 14).

Num primeiro momento teremos a classificação da pesquisa, descrevendo qual tipo de pesquisa norteou o projeto, posteriormente há o universo a ser estudado, já no terceiro ponto existe metodologia utilizada para coleta de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação é necessária, pois cada pesquisa possui especificidades que devem ser estudadas, para tanto a rotulação ou classificação faz com que o estudo seja direcionado de forma eficiente e eficaz na busca pelos resultados e em alguns casos com menor desprendimento de tempo. (GIL, 2010).

Para Gerhardt e Silveira (2009) as pesquisas podem ser classificadas quanto à abordagem, natureza, quanto aos objetivos e aos procedimentos. Já para Gil (2010, p. 26) é possível[...] “estabelecer múltiplos sistemas de classificação e defini-las segundo a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados. Neste contexto para esse estudo utiliza-se critérios dos dois autores supracitados. Num primeiro momento a pesquisa é empírica, pois o interesse inicial surgiu do conhecimento prévio do próprio autor, tendo como método de procedimento o estudo de caso por ser circunscrito a uma unidade específica, neste caso entendida como uma empresa (VERGARA, 2011).

Os dados primários serão colhidos utilizando-se o método de pesquisa de campo, pois haverá coleta de dados junto a pessoas, aplicando-se questionário estruturado. (FONSECA apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Já os dados secundários, embasamento para a análise dos resultados, serão coletados através de pesquisa bibliográfica e documental. É bibliográfica pois há um capítulo dedicado a revisão literária, com pesquisa realizada principalmente em livros e artigos, bem como possui característica de pesquisa documental pois “[...] se recomenda é que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização[...]” (GIL, 2010, p. 31) a exemplo da Matriz de Competência dos Correios e do Plano Estratégico da organização.

Com relação ao critério da abordagem pretendida Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que o método de pesquisa pode ser classificado em qualitativo e quantitativo, essa pesquisa em especial, será classificada quanto a esse critério, como qualitativa, pois conterà uma análise dos perfis, mas também apresenta evidências quantitativas, porquanto consolida os dados coletados em informações estatísticas.

Quanto ao enfoque, conforme GIL (2010) o estudo se conduz como pesquisa descritiva e exploratória, pois não possui característica de alterar o universo estudado, mas sim de descrever e explorar perfis. Triviños apud Gerhardt e Silveira (2009 p. 35) concluem que “A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”. A artigo possui também atributos de pesquisa com *survey* porquê busca a obtenção de informações de um grupo específico, nesse pensamento Fonseca apud Gerhardt e Silveira (2009 p. 39) assevera que “A pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas[...]”. Nesse estudo a empresa foco é a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e o grupo ao qual se busca as informações são os gerentes de Agências de Correios da REVEN – 03.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma organização que atua em quase todos os municípios do país. Levando em consideração que nesse estudo o público alvo são os gerentes das agências presentes na Região de Vendas PB-03, este será o universo da pesquisa, o qual Vergara (2011) define como a população que detém as características que são interesse do estudo, por sua vez essa população não deve ser entendida como os habitantes de um local, mas sim a empresa, produtos, pessoas, etc. que possuem os atributos aos quais despertou a curiosidade da pesquisa. Logo, o universo desta pesquisa é composto por 84 gerentes de 84 Agências da Região de Vendas PB-03 dos correios.

Devido à complexidade tanto numérica quanto territorial, tendo em vista a atuação da empresa em todo o território nacional, faz-se necessária a determinação de uma amostra, que é uma pequena parte do universo, selecionada com o objetivo de representar a população foco do estudo (GIL, 2010). A amostra foi de 54 questionários respondidos, equivalente a aproximadamente 64% do universo, selecionada pelo método não probabilístico por acessibilidade, no qual não se utiliza métodos estatísticos e pela facilidade de acesso ao objeto de estudo. VERGARA (2011). Observa-se que a amostra é bem representativa em relação ao universo, agregando confiabilidade para o estudo.

3.3 COLETA DE DADOS.

A coleta de dados foi realizada de várias formas, tendo em vista as características desse estudo, nesta etapa busca-se a obtenção das informações ou dados reais que sirvam de pilares para a conclusão do estudo. Do ponto de vista de pesquisa bibliográfica a coleta foi realizada mediante a leitura de livros, artigos, revistas, periódicos, etc. já na perspectiva documental, foram analisados o Plano Estratégico e a Matriz de Competências da empresa.

Para coleta de dados do público alvo do estudo, neste caso os gerentes de Agências de Correios, utilizou-se a aplicação de questionário (Apêndice A), o qual Gil (2010, p. 102) define como “[...] um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. O questionário utilizado é na modalidade fechado ou estruturado, no qual é apresentado alternativas e o respondente seleciona ou avalia as opções que lhes são apresentadas (VERGARA, 2011).

As perguntas do questionário foram elaboradas visando identificar competências como: comprometimento com a capacitação e novos projetos, proatividade, pensamento

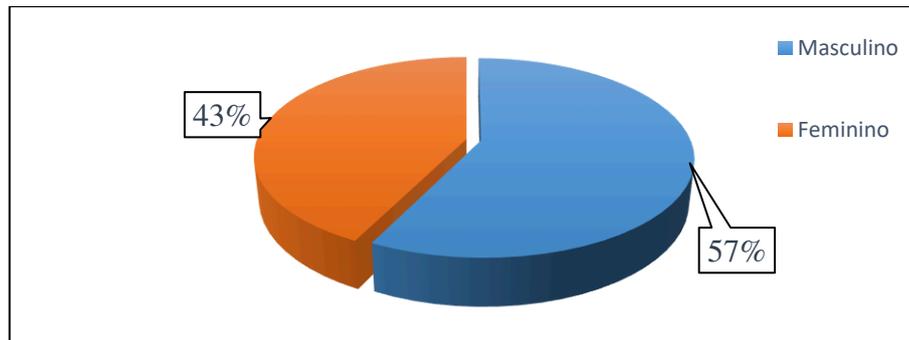
sistêmico, foco em metas, trabalho em equipe e mensurar o processo decisório. Para tanto as perguntas propõem uma situação, em que o gestor necessite utilizar o CHA, aplicando-o ao contexto de trabalho, assim pergunta com que frequência adotam a postura sugerida na questão.

Segundo Vergara (2011, p. 52) “O questionário pode ser enviado pelos Correios, por alguém que se disponha a fazê-lo ou pode ser apresentado na mídia eletrônica”. A forma de aplicação ocorreu mediante o envio de e-mails para os gerentes, como bem alerta o autor anteriormente citado, é importante o acompanhamento da aplicação dos questionários, diante disso foi realizado contato por telefone e outros meios de comunicação visando o maior número de questionários respondidos possíveis.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

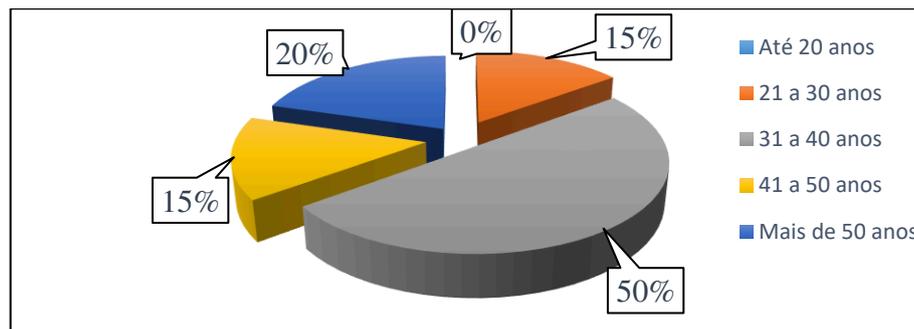
Gráfico 1 – Sexo



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

No gráfico acima é possível observar que há uma pequena maioria de homens como gerentes de Agências de Correios, sendo 57% do sexo masculino e 43% do sexo feminino. A seguir foi questionado a faixa etária.

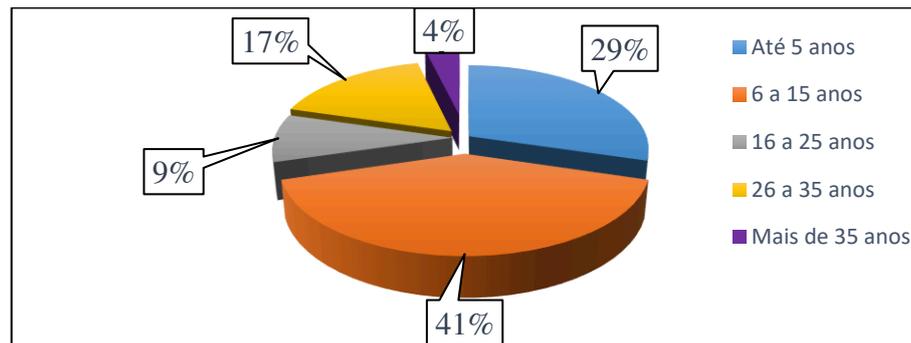
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

Percebe-se no gráfico 2 que a maioria dos gestores está na faixa etária de 31 a 40 anos, representando 50% da amostra, seguida pela faixa etária de mais de 50 anos com 20%, as faixas etárias de 21 a 30 anos e 41 a 50 anos representam 15% da amostra cada. O próximo dado coletado foi em relação ao estado civil dos gestores, neste ponto foi obtido os seguintes dados: 70% da amostra são civilmente casados(as), 24% são solteiros(as), 4% divorciado(a), não há nenhum com status de separado(a) e 2% possuem outro(a) estado civil.

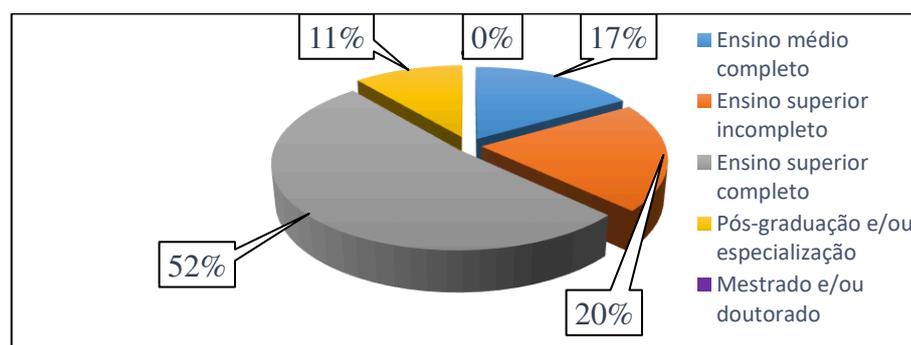
Gráfico 3 – Tempo de Serviço



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

Em relação ao tempo de serviço o gráfico acima evidencia uma diversidade, mas vale ressaltar que o maior percentual é de 6 a 15 anos de serviço, representando 41% dos questionários aplicados, vale salientar também que 17% dos entrevistados possuem entre 26 a 35 anos de serviço, essa discrepância pode ser utilizada como vantagem para empresa, desde que a mesma proporcione a troca de experiências.

Gráfico 4 – Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

No gráfico 4 é possível observar que só 17% dos gestores possuem apenas a escolaridade mínima exigida para investidura do cargo, ou seja, ensino médio. 52% tem ensino superior completo, sendo este o maior percentual obtido, 20% têm ensino superior incompleto e 11% já possuem pós-graduação e/ou especialização, nenhum gestor possui

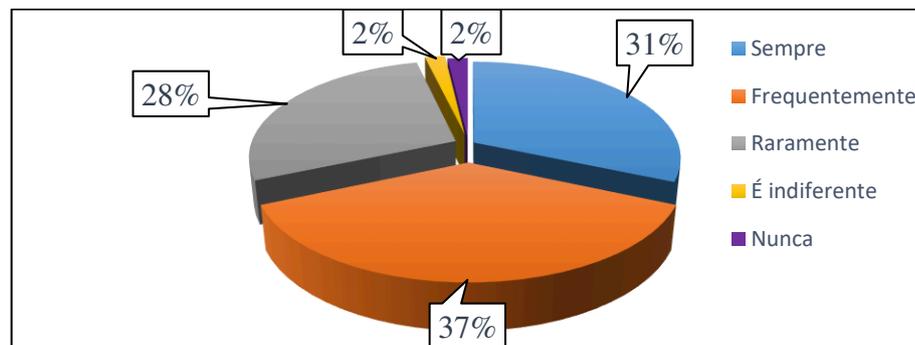
mestrado e/ou doutorado. Estes dados podem evidenciar que os gestores se preocupam com o desenvolvimento pessoal, se bem aproveitado pela organização essa característica pode ser uma vantagem competitiva, pois facilita o desenvolvimento das competências individuais.

Diante dos dados é possível perceber que a amostra é composta majoritariamente por homens, com idade entre 31 a 40 anos, em sua maioria casados, com tempo de serviço de 6 a 15 anos e com ensino superior completo.

4.2 COMPETÊNCIAS DOS GESTORES

Nesta seção serão analisados os resultados obtidos em 16 das 21 questões aplicadas neste estudo, as mesmas têm como tema as competências dos gestores, diante disso foi proposto uma situação e uma competência, questionando com que frequência o gestor adota a atitude ao qual foi questionado, os dados obtidos com respostas às questões são exibidos em gráficos, ilustrando os percentuais de cada resposta.

Gráfico 5 - Participa de programas para melhoria de sua escolarização, dando continuidade aos estudos, bem como dos programas de capacitação propostos pela empresa?

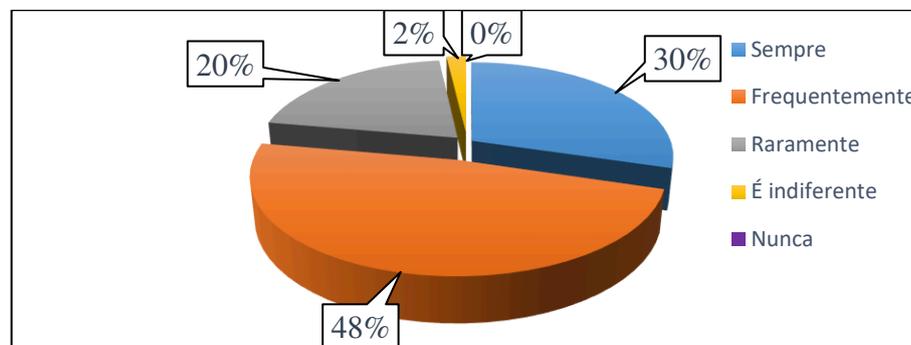


Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

O gráfico acima evidencia que 31% responderam que sempre participam de programas de capacitação ou escolarização, 37% dos gestores responderam "frequentemente" e 28% foi o percentual que respondeu "raramente", as respostas "é indiferente" e "nunca" obtiveram o percentual de 2% cada, portanto, a maioria participa, pelo menos raramente de programas de melhoria ou capacitação. Esse fato pode indicar que os colaboradores estão acessíveis a futuros programas propostos pela empresa para desenvolvimento de competências individuais.

Posteriormente foi proposto aos entrevistados que respondessem a seguinte pergunta: **Conserva-se atualizado quanto às normas (manuais, legislação, notas técnicas, etc.) inerentes ao seu cargo/função, aplica e se utiliza desse conhecimento para obter melhor desempenho?** Em sua maioria, os respondentes afirmaram que sempre ou frequentemente se mantêm atualizados quanto às normas inerentes as suas funções, bem como utilizam desse conhecimento para obter melhor desempenho. As duas respostas juntas correspondem a 87%. Os demais 13% responderam que raramente estão atualizados.

Gráfico 6 - Mantém-se atualizado com as mudanças e novos projetos da empresa, busca as informações, não esperando que lhes sejam passadas?

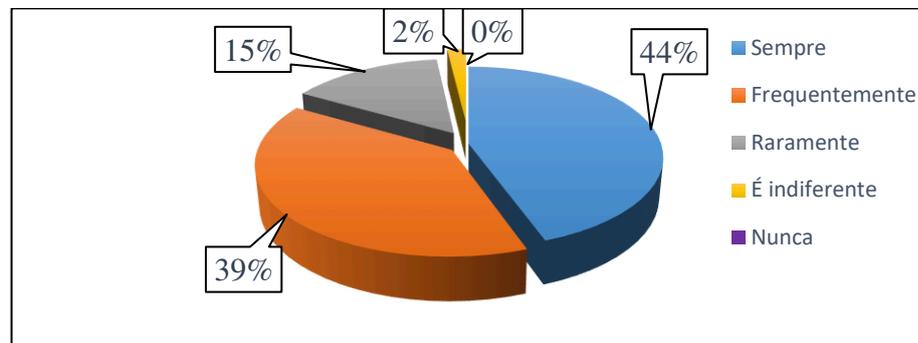


Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

Conforme dados do gráfico supracitado, ao serem questionados sobre manterem-se atualizados com as mudanças de novos projetos da empresa e se buscam as informações sem esperar que lhes sejam repassadas, 30% responderam sempre, 48% frequentemente, 20% raramente e 2% afirmaram ser indiferentes. Tais dados podem indicar proatividade dos gestores, pois buscam as informações, isto é, não ficam passivos esperando que a informação lhes seja repassada.

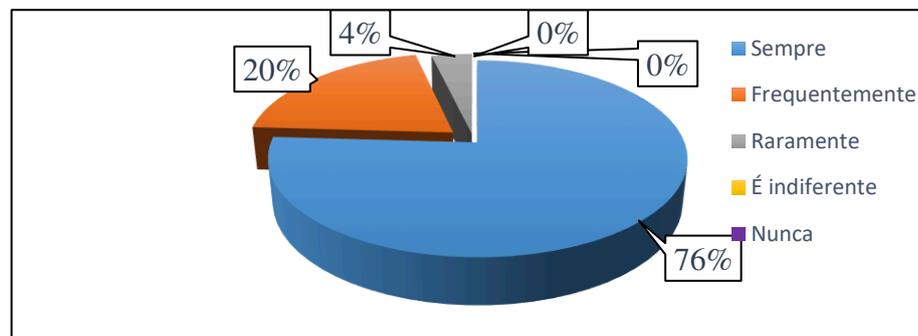
Nos três gráficos a seguir é possível observar que a maioria das respostas foram “sempre” ou “frequentemente”, a exemplo do gráfico 7, no qual 83% responderam que sempre ou frequentemente agem localmente, pensando globalmente, no gráfico 8 observa-se que 76% afirmam sempre conhecer o impacto do seu trabalho para o alcance dos resultados da empresa e no gráfico 9, 81% dos entrevistados responderam que sempre ou frequentemente atendem reclamações dos clientes mesmo que o fato causador não tenha ocorrido na sua unidade. Esses percentuais possivelmente indicam que os gestores têm pensamento sistêmico, entendendo que sua atuação local pode afetar a empresa como um todo.

Gráfico 7 - Considera o interesse das diversas áreas quando da sua atuação, agindo localmente e pensando globalmente?



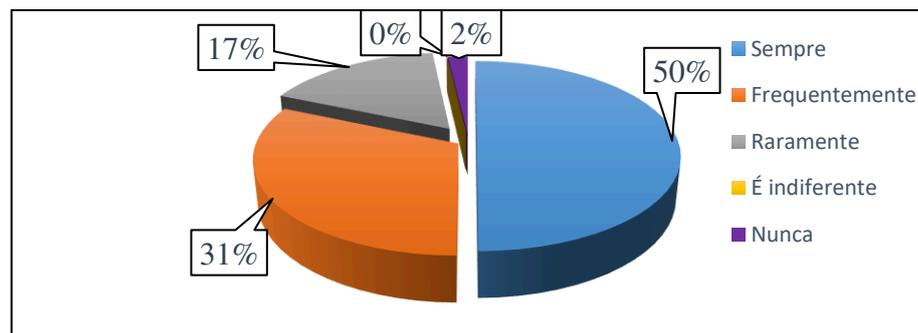
Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

Gráfico 8 - Conhece o impacto de seu trabalho para o alcance dos resultados da empresa?



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

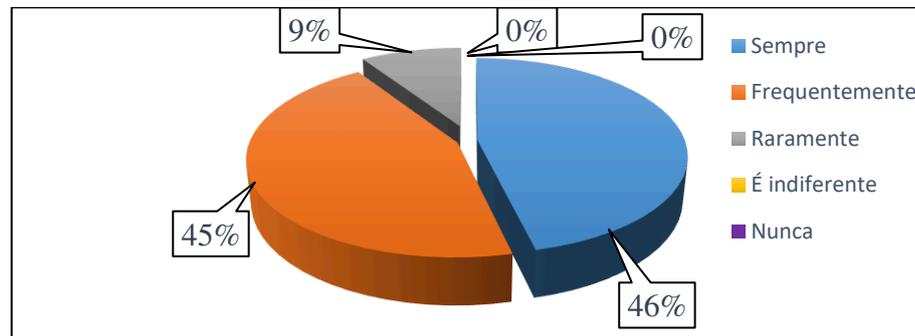
Gráfico 9 - Atende a reclamações dos clientes, mesmo que não seja a sua unidade responsável pelo processo, proporcionando retorno às unidades envolvidas?



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

A seguir, observa-se no gráfico 10 a prevalência das respostas “sempre” (46%) e “frequentemente” (45%). A formação de gargalos e pontos de retrabalho atrasa demasiadamente o desenvolvimento do trabalho, portanto identificá-los e eliminá-los é de fundamental importância para qualquer organização.

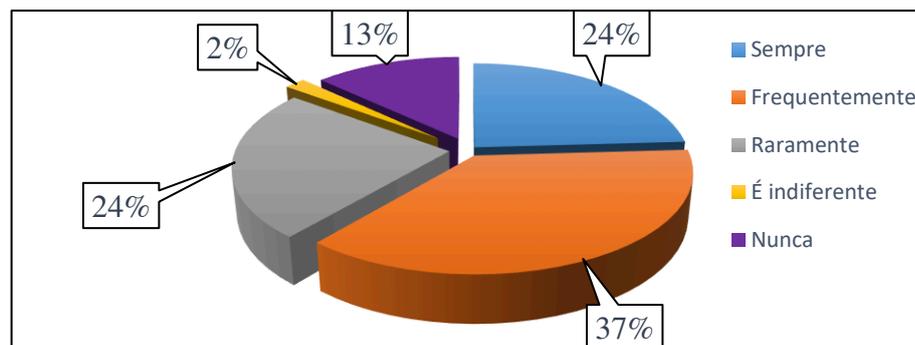
Gráfico 10 - Racionaliza os recursos envolvidos, identifica, elimina ou minimiza pontos de “gargalo” ou retrabalho?



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

Posteriormente foi questionado se **ao atender a alguma reclamação, mostra-se capaz de identificar em que fase da cadeia produtiva que pode ter ocorrido falha, para posterior correção?** 43% responderam que sempre são capazes de identificar em que fase ocorreu a falha, 46% responderam frequentemente, 7% responderam raramente, 2% são indiferentes e 2% nunca é capaz de identificar. Desse modo, grande parte dos colaboradores sempre são capazes identificar onde ocorreu a falha causadora da reclamação, cabe à organização se utilizar dessa competência proporcionando meios para obter feedback e corrigir falhas.

Gráfico 11 - Propõe ajustes quanto às metas propostas em seu plano de trabalho, utilizando argumentação convincente?



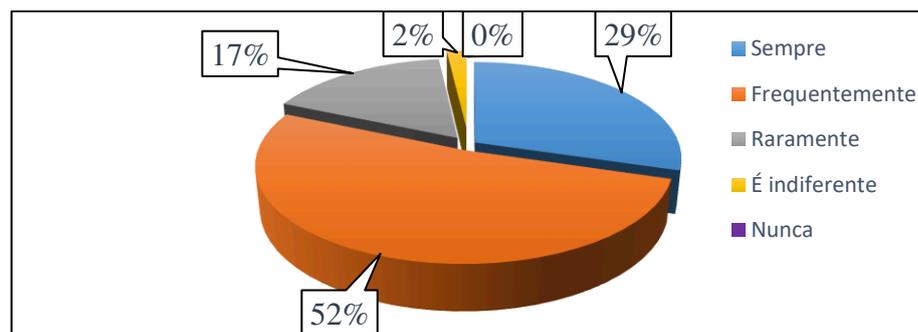
Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

No gráfico 11, os gestores foram indagados sobre a propositura de ajustes nas suas metas, como resultado 24% afirmaram sempre propor ajustes baseados em argumentação convincente, 37% frequentemente sugere ajustes. Aqui há um dado preocupante, 24% dos entrevistados responderam “raramente” e 13% responderam nunca propor ajustes, isto pode expressar passividade por parte dos gestores ou que empresa é inflexível quanto a esses ajustes e essa inflexibilidade saturou os gestores de tal modo que se tornaram passivos neste

questo. É muito relevante que os gestores sugiram ajustes em suas metas, pois eles quem têm conhecimento da capacidade do mercado local em que atuam, o ajuste nas metas não significa necessariamente que as mesmas devem ser reduzidas, em situações no qual o gestor perceba que o mercado é propenso, as mesmas podem ser aumentadas.

Na pergunta 15 (Apêndice- A) os gestores foram interrogados com que frequência estimulam um clima de cooperação entre os colaboradores, 74% responderam que sempre estimulam uma colaboração entre a equipe de trabalho, 20% frequentemente procuram desenvolver um clima de cooperação e apenas 6% responderam raramente, estes dados podem indicar que os gestores possuem boa relação interpessoal com sua equipe, essa relação de colaboração pode facilitar a transferência de competências com o grupo.

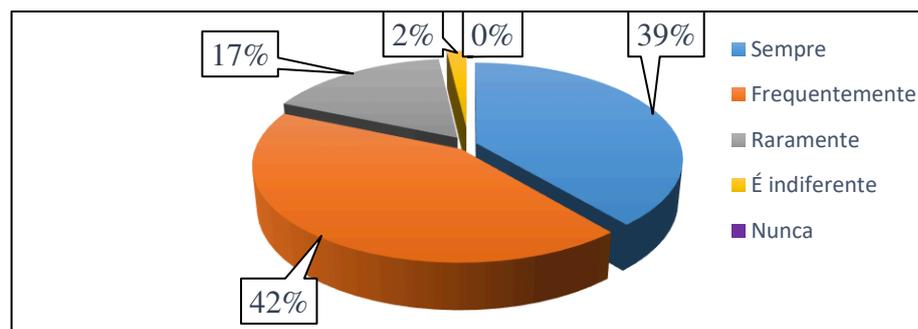
Gráfico 12 - Assume desafios e riscos calculados na implantação de novos procedimentos?



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

O gráfico acima mostra uma tendência dos gestores a assumirem riscos calculados na implantação de novos projetos, tal fato indica possivelmente um alto nível de “entrega” termo citado por Dutra (2009), expressando comprometimento dos gerentes com os projetos propostos pela empresa.

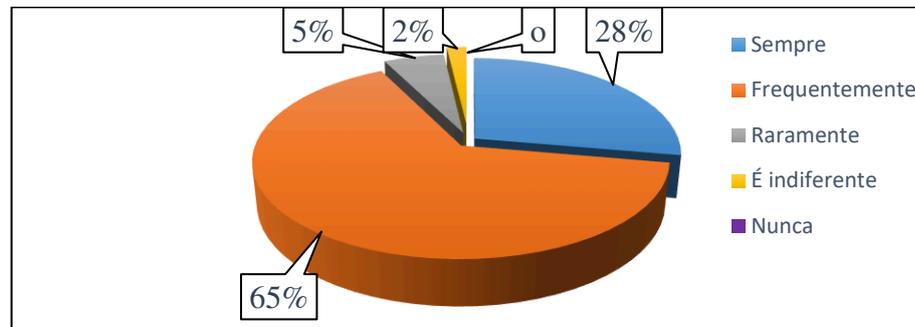
Gráfico 13 - Busca novas ideias para melhoria dos resultados previstos em suas metas?



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

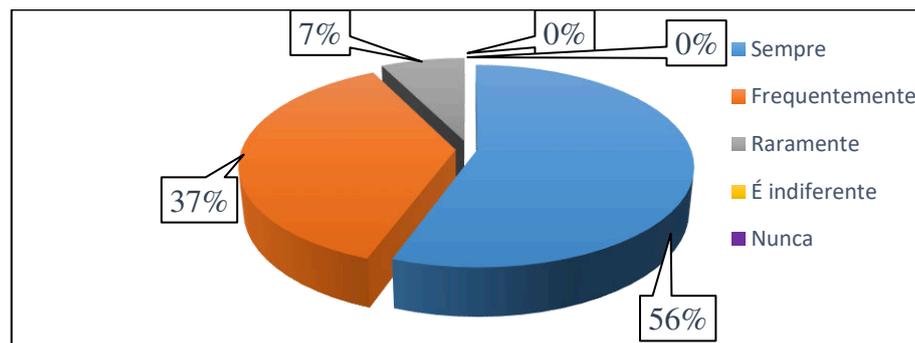
O alcance de metas é o objetivo de qualquer organização, conforme ilustra o gráfico acima, possivelmente a empresa possui colaboradores engajados com o alcance de metas.

Gráfico 14 - Toma decisões com acerto e rapidez, mesmo em situações imprevistas?



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

Gráfico 15 - Identifica a melhor alternativa e toma a decisão baseada em fatos e dados?

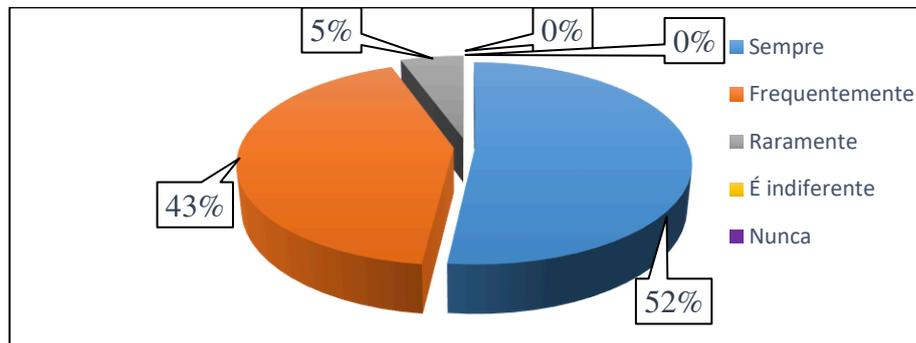


Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

Nos gráficos 14 e 15 os entrevistados foram questionados sobre o processo de tomada de decisão, a grande maioria dos respondentes afirmam tomar decisões assertivas, mesmo em situações de imprevisto, no entanto, não o faz aleatoriamente, mas sim analisando os dados para aumentar as chances de acerto. Decisões certas proporcionam melhorias em processos e facilitam o alcance de metas. De acordo com as respostas a organização dispõe de gestores com competência para tomar decisões certas, mesmo em momentos não previstos.

Ter conhecimento de quais competências a empresa espera para o exercício do cargo/função é importante para o melhor desempenho. Utilizando desse conhecimento o colaborador pode se desenvolver para atingir a competência esperada. Diante disso, o gráfico 16 expressa que 52% dos entrevistados sempre tem conhecimento das competências esperadas para sua função, 43% frequentemente tem conhecimento, portanto em sua maioria os gestores entrevistados tem conhecimento do que é esperado para sua função.

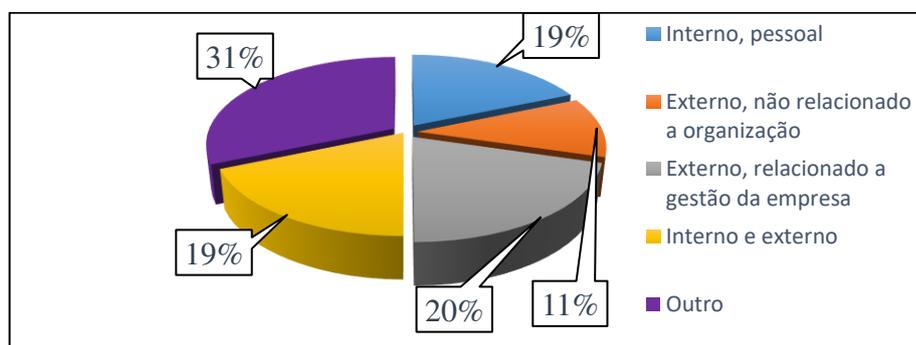
Gráfico 16 - Tem conhecimento das competências que a empresa espera para o desempenho de seu cargo/função ou em determinada ação?



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

Na última questão, ilustrada no Gráfico 17, foi perguntado a qual motivo principal o entrevistado atribui as respostas “raramente”, “é indiferente” e “nunca”, como é possível perceber no gráfico, houve uma grande variabilidade de respostas, no entanto, o maior percentual foi atribuído a “outro” motivo, levando em consideração que o motivo é desconhecido a organização deve desenvolver métodos para descobrir quais são esses motivos e tentar solucionar o problema. Outro dado importante visto no gráfico é o percentual atribuído a um motivo relacionado à gestão da empresa, diante disso, deve-se dar muita relevância a esse dado, pois o mesmo pode indicar descontentamento com a gestão da empresa e isso pode afetar a motivação dos colaboradores.

Gráfico 17 - Observando suas respostas anteriores, a que motivo principal você atribui as respostas “raramente”, “é indiferente” e “nunca”?



Fonte: dados da pesquisa, setembro de 2016.

5 CONCLUSÃO

Mudanças nos mercados, causadas principalmente pela demasiada competitividade, exigem das organizações uma gestão dinâmica baseada em estratégias, nesse contexto,

observa-se que a gestão por competências é uma tendência para a administração estratégica de pessoas, pois propõe uma mudança de paradigmas, nesse cenário deixa-se de selecionar os colaboradores com base na sua qualificação para exercer um cargo ou função para alocá-lo no cargo/função ao qual suas competências irão agregar mais valor, tanto para empresa quanto para o indivíduo.

Quanto às competências, nessa pesquisa, adotou-se um conceito que faz a junção das duas grandes correntes conceituais sobre o tema, dessa forma, a competência foi tratada como uma tríade denominada CHA, mas desde que expressa numa realidade de trabalho. As competências podem ser divididas em organizacionais, individuais, entre outras, no entanto, esse estudo focou-se nas competências individuais, portanto, através da aplicação do questionário observou-se num primeiro momento que os gestores são, em sua maioria, homens, casados, com idade entre 31 a 40 anos, com tempo de serviço entre 6 a 15 anos e com ensino superior completo ou estão em graduação. Nesses dados, chamou a atenção o tempo de serviço e escolaridade, pois denota experiência profissional e preocupação com o desenvolvimento acadêmico.

A pesquisa também mostrou que a empresa possui bons ativos no que diz respeito às competências individuais dos gestores, pois com os dados coletados no questionário observou-se que os gestores são comprometidos com a capacitação, procuram manter-se atualizados quanto às normas e novos projetos propostos pela organização, possuem pensamento sistêmico, entendendo que sua atuação local influencia em toda cadeia produtiva, procuram eliminar ou minimizar gargalos, assumem riscos, são comprometidos com o alcance de metas e detêm a competência necessária na tomada de decisões.

Mesmo que em sua maioria as respostas tenham sido positivas, ao serem questionados a qual motivo principal atribuem as respostas “raramente” “é indiferente” e “nunca” prevaleceu a resposta “outro” caracterizando um motivo desconhecido, dessa forma, o estudo propõem que a empresa realize um estudo mais aprofundado, visando mensurar qual seria esse motivo desconhecido e desenvolver meios para solucioná-lo. Outro fato relevante foi o percentual de gestores que atribuíram as respostas não favoráveis a um motivo relacionado à gestão da empresa, pois esse fato pode indicar que os gestores estão insatisfeitos com a gestão da empresa

Mesmo possuindo gestores competentes do ponto de vista dessa pesquisa, os Correios anunciaram um prejuízo de R\$ 2,1 bilhões no exercício de 2015 (CRAIDE, 2016). De acordo com os dados obtidos nessa pesquisa, o balanço negativo não pode ser atribuído aos profissionais estudados, portanto, provavelmente está associado a incompetências

organizacionais. Diante disso, a pesquisa sugere que a empresa identifique quais competências organizacionais devem ser aprimoradas, bem como continue implantando o modelo de gestão, visto que ainda está em processo de implantação e para tanto, deve desenvolver meios que proporcionem o desenvolvimento das competências individuais e alinhando estas as competências organizacionais, no entanto, a organização deve dá fundamental importância às recompensas, pois o colaborador somente irá desenvolver as competências efetivamente, mediante o reconhecimento pelo esforço.

MANAGEMENT BY COMPETENCE: AN ANALYSIS OF THE COMPETENCE
PROFILE OF AGENCIES MANAGERS OF CORREIOS/SALES REGION 03 PATOS-PB

ABSTRACT

Management by competence aims to develop individual skills so that these can turn into organizational skills and it also aggregates economic value to the company and social value to the person. This article is a literature, documental, and field study, with descriptive approach presenting a case study at Correios in order to analyze the skill profiles of the agencies managers of the Region Sales 03 - Patos-PB, exposing concepts of competence, organizational and individual skills. The article also presents the model of management by competence adopted by the company, and it compares the concepts to the results that were obtained by questionnaire with the managers. The analysis shows that the organization has competent managers, committed to work, willing to take risks, focused on achieving targets and able to take assertive decisions even in unexpected moments.

Keywords: Management. Competence. Individual skills.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7. ed. rev. e atua. Barueiri: Manole, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz Leite; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências** e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2009.

CRAIDE, Sabrina. **Correios tiveram prejuízo de R\$ 2,1 bilhões em 2015.** Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-04/correios-tiveram-prejuizo-de-r-21-bilhoes-em-2015>. Acesso em: 28 de setembro de 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. 1. ed. – 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS. **Plano Estratégico Correios 2020:** ciclo 2015/2018. Disponível em: http://intranet/ac/dplan/planejamento-estrategico/planejar/PE_2020_Ciclo_2015_2018.pdf. Acesso em: 2 de agosto de 2016

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS. **Gestão de Pessoas por Competências dos Correios:** matriz de competências dos correios. Disponível em: http://intranetac/diretorias/vigep/informacoes-para-voce/planejamento-e-gestao/matriz-de-competencias-dos-correios/at_download/file. Acesso em: 2 de agosto de 2016.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências:** Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3. ed. – 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel (organizadora); SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 02 de Agosto de 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. **Competências Individuais:** um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena empresa. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/715_Artigo%20Competencias%20Individuais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf. Acesso em: 03 de setembro de 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social:** Teoria, método e criatividade. Petrópolis – RJ: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, José Ibraim de. **Gestão de Competências:** impactos no desempenho de gestores de uma organização pública. Disponível em: http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/200820131951553826.pdf. Acesso em: 22 de Agosto de 2016.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Gestão de Pessoas por Competências:** Um Enfoque Gerencial. 2. ed. Campinas: Editora Alínea, 2016.

TEIXEIRA, Eunice Sampaio Meireles. **Gestão Por Competências e as Mudanças nas Práticas da Gestão de Pessoas:** um estudo de caso em duas empresas mineiras. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_TeixeiraES_1.pdf. Acesso em: 28 de Agosto de 2016.

VARGAS, Cesar Sperling. **Gestão por Competências no Serviço Público**: uma estratégia em gestão. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-por-competencias-no-servico-publico-uma-estrategia-em-gestao/5522/>. Acesso em: 24 de Agosto de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS GERENTES DE AGÊNCIAS DE CORREIOS/REGIÃO DE VENDAS 03 SERTÃO DA PARAÍBA

Esta pesquisa, realizada pelo aluno **Joseildo Bezerra Severo**, sob orientação do **Prof. Me. Francisco Kleveny Soares da Silva** se propõe a realizar uma análise do perfil de competências dos gerentes de agências de Correios da Região de Vendas 03 Sertão da Paraíba. Os dados coletados serão utilizados para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso, como exigência para obtenção de título de Bacharel em Administração pela UEPB, Campus VII, Patos-PB. O sigilo das informações está garantido pois não há necessidade de identificação e as informações serão divulgadas apenas em dados estatísticos. Conto com a colaboração de todos.

I – DADOS DEMOGRÁFICOS

01-Sexo: () Masculino () Feminino

02-Faixa etária:

- () Até 20 anos
- () 21 a 30 anos
- () 31 a 40 anos
- () 41 a 50 anos
- () Mais de 50 anos

03-Estado Civil:

- () Solteiro(a)
- () Casado(a)
- () Divorciado(a)
- () Separado(a)
- () Outro(a)

04-Tempo de Serviço:

- () Até 5 anos
- () 6 a 15 anos
- () 16 a 25 anos
- () 26 a 35 anos
- () Mais de 35 anos

05-Escolaridade:

- () Ensino médio completo
- () Ensino superior incompleto
- () Ensino superior completo
- () Pós-graduação e/ou especialização
- () Mestrado e/ou doutorado

II – COMPETÊNCIAS DOS GESTORES

06- Participa de programas para melhoria de sua escolarização, dando continuidade aos estudos, bem como dos programas de capacitação propostos pela empresa?

- () Sempre
- () Frequentemente
- () Raramente
- () É indiferente
- () Nunca

07- Conserva-se atualizado quanto as normas (manuais, legislação, notas técnicas, etc.) inerentes ao seu cargo/função, aplica e se utiliza desse conhecimento para obter melhor desempenho?

- () Sempre
- () Frequentemente
- () Raramente
- () É indiferente
- () Nunca

08-Mantém-se atualizado com as mudanças e novos projetos da empresa, busca as informações, não esperando que lhes sejam passadas?

- () Sempre
- () Frequentemente
- () Raramente
- () É indiferente
- () Nunca

09-Considera o interesse das diversas áreas quando da sua atuação, agindo localmente e pensando globalmente?

- () Sempre
- () Frequentemente
- () Raramente
- () É indiferente
- () Nunca

10-Conhece o impacto de seu trabalho para o alcance dos resultados da empresa?

- () Sempre
- () Frequentemente
- () Raramente
- () É indiferente
- () Nunca

11-Atende a reclamações dos clientes, mesmo que não seja a sua unidade responsável pelo processo, proporcionando retorno às unidades envolvidas?

- () Sempre
- () Frequentemente
- () Raramente
- () É indiferente
- () Nunca

12-Racionaliza os recursos envolvidos, identifica, elimina ou minimiza pontos de “gargalo” ou retrabalho?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- É indiferente
- Nunca

13-Ao atender a alguma reclamação, mostra-se capaz de identificar em que fase da cadeia produtiva que pode ter ocorrido falha, para posterior correção?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- É indiferente
- Nunca

14-Propõe ajustes quanto às metas propostas em seu plano de trabalho, utilizando argumentação convincente?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- É indiferente
- Nunca

15-Estimula um clima de cooperação entre os colaboradores?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- É indiferente
- Nunca

16-Assume desafios e riscos calculados na implantação de novos procedimentos?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- É indiferente
- Nunca

17-Busca novas ideias para melhoria dos resultados previstos em suas metas?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- É indiferente
- Nunca

18-Toma decisões com acerto e rapidez, mesmo em situações imprevistas?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- É indiferente
- Nunca

19-Identifica a melhor alternativa e toma a decisão baseada em fatos e dados?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- É indiferente
- Nunca

20-Tem conhecimento das competências que a empresa espera para o desempenho de seu cargo/função ou em determinada ação?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- É indiferente
- Nunca

21- Observando suas respostas anteriores, a que motivo principal você atribui as respostas “raramente”, “é indiferente” e “nunca”?

- Interno, pessoal.
- Externo, não relacionado a organização
- Externo, relacionado a gestão da empresa
- Interno e externo
- Outro

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, José de Ibraim. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS:** impactos no desempenho de gestores de uma organização pública. Roteiro de entrevista. Belo Horizonte: 2012. Disponível em:
http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/200820131951553826.pdf. Acesso em: 02 de setembro de 2016.