

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – CAMPUS VII  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA NUNES DE FREITAS

**INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DA EMPRESA**  
**PAULO VIDROS – PATOS/PB**

PATOS  
2011

JULIANA NUNES DE FREITAS

**INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DA EMPRESA  
PAULO VIDROS – PATOS/PB**

Artigo apresentado à Universidade Estadual da Paraíba, como parte dos requisitos para obtenção do Grau de Bacharel em Administração

Orientadora: Profa. Msc. Simone Costa Silva

F862i FREITAS, Juliana Nunes de

Inventário de competências individuais da empresa Paulo Vidros  
Patos/PB/Juliana Nunes de Freitas -Patos: UEPB, 2011.  
22 f.

- Artigo (TRABALHO de Conclusão de Curso -  
(TCC) - Universidade Estadual da Paraíba.  
Orientador: Prof.<sup>a</sup> Msc. Simone Costa e Silva

1. Recursos Humanos 2.Competência organizacional  
I. Título II. Silva, Simone Costa e

CDD 658.3

JULIANA NUNES DE FREITAS

**INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DA EMPRESA  
PAULO VIDROS – PATOS/PB**

---

PROFA. ORIENTADORA SIMONE COSTA SILVA

---

PROFA. EXAMINADORA MARIA VERÔNICA JERRY VIVERO

---

PROFA. EXAMINADORA VALDENIZE VERISSIMO DE LIMA

APROVADO EM 01 DE DEZEMBRO DE 2011

## INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DA EMPRESA PAULO VIDROS – PATOS/PB

*Juliana Nunes de Freitas – Graduada em Administração*

*Simone Costa Silva – Professora Orientadora*

### RESUMO

O conceito de competências tem sido um dos mais utilizados e mais debatidos na administração moderna, visto que ele admite análise em diversos níveis no contexto organizacional (essenciais, organizacionais, individuais). Pequenas empresas são mais vulneráveis à demanda do mercado e dependentes de certos públicos, elas estão intensamente ligadas à necessidade de desenvolver competências essenciais para a formação de estratégias que agreguem valor percebido aos clientes, desta forma, torna-se necessário à organização destacar as competências dos indivíduos atuantes na mesma, potencializando-as e transformando-as em competências essenciais à empresa. Neste sentido, o presente artigo é um estudo de caso acerca da aplicação da abordagem de competências, aplicando uma metodologia para demonstrar como este conceito ocorre na empresa. O estudo consiste em uma pesquisa qualitativa que visa a identificação das competências relevantes aos funcionários da empresa Paulo Vidros. Dentre os resultados encontrados, destacam-se principalmente as habilidades e atitudes que se destacaram como sendo de maior relevância para os funcionários da empresa, foram a organização, avaliada como a habilidade de maior valor, e a ética profissional, sendo a atitude analisada como de maior importância. No caso da empresa estudada, em se tratando de uma empresa com estrutura pequena, mas que atende muitos clientes, sugere-se a aplicação da gestão por competências como uma alternativa de administração mais ágil e eficaz dos funcionários e de resposta aos seus clientes e mercados.

**Palavras-Chaves:** Competências Individuais. Organização. Conhecimentos. Habilidades. Atitudes.

### ABSTRACT

*The concept of competence has been one of the most used and most widely debated in modern management, since it admit analysis at different levels in the organizational context (essential, organizational, individual). Small businesses are more vulnerable to market demand and dependents of certain public, they are intensively linked to the need to develop skills essential to the formation of strategies that add perceived value to customers, thus it is necessary to highlight the skills of organization individuals working, empowering and changing them and turning them into the core competencies enterprises. In this sense, the present article is a case study on the application of the skills approach, applying a methodology to demonstrate how this concept occurs in the company. The study consists of a qualitative research aimed to identify relevant skills to employees of the company Paulo Vidros. Among the results, mainly highlight the skills and attitudes that stood out as being most relevant to the company's employees, were the organization, assessed as the most valuable skills and work ethic, the attitude being considered as higher importance. In the case of the studied company, in the case of a company with little structure, but serves many customers, it is suggested to application of competency management as an alternative*

*administration more responsive and effective staff and responding to their customers and markets.*

### **KEYS WORD**

*Individual Skills. Organization. Knowledge. Skills. Attitudes.*

## **1 INTRODUÇÃO**

No contexto atual, as empresas precisam estar preparadas para as devidas mudanças que ocorrem no mercado, e nesse sentido percebe-se que a vantagem competitiva proporcionada por fontes como mão-de-obra barata e tecnologia não são atributos suficientes para fazer a diferença nas organizações, como antigamente. Cada vez mais se faz necessário que as organizações busquem novas estratégias e ferramentas para atenderem as necessidades de seus clientes e alcancarem seus objetivos. Neste novo cenário de rápidas mudanças e transformações as competências dos indivíduos passaram a fazer a diferença nos resultados da empresa, já que compreender e distinguir melhor as competências de uma empresa pode trazer inúmeros benefícios, assim como a identificação de lacunas de competências que pode indicar áreas em que é preciso investir para proteger ou aumentar a condição competitiva da empresa.

A avaliação dos aspectos das competências de uma empresa pode desvendar competências que, talvez, se declinem em decorrência da imitação por parte de concorrentes ou de mudanças no ambiente. Em geral, as empresas que investem tempo e esforços na avaliação de suas competências terão à sua disposição subsídios valiosos para apoiar as tomadas de decisão estratégicas.

Desta forma, para a sobrevivência de uma empresa uma alternativa para melhorar a capacidade de sua organização seria a iniciativa da empresa em conhecer as competências presentes nos indivíduos que fazem a organização, através do inventário de competências, com o objetivo de, após conhecê-las, poder potencializar aquelas que podem ser consideradas pontos fortes, bem como eliminar as que não contribuem para a melhoria dos processos organizacionais.

Segundo Resende (2000), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente.

Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e auto-desenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

Para McClelland *apud* Fleury & Fleury (2004) A competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Entretanto, para Carbone e Cols *apud* Brandão (2005) a competência é compreendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como comportamentos adotados pela pessoa no trabalho e realizações deles decorrentes. Neste sentido, o termo competência é utilizado com diferentes significados pelas organizações, e dependendo da área da empresa o termo pode assumir, ainda, outras definições.

Diante do exposto o presente artigo tem o objetivo de **identificar e descrever as competências relevantes aos funcionários da empresa Paulo Vidros**, mensurando em que medida tais funcionários expressam essas competências no trabalho.

Para facilitar o entendimento deste estudo, inicialmente fala-se sobre a importância das pessoas nas organizações, logo após descreve-se o significado de competências, especificando as suas dimensões. Em seguida, aponta-se os aspectos metodológicos utilizados para realização da pesquisa e por fim apresenta-se os dados obtidos por meio de um questionário aplicado na empresa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

“Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional” (CHIAVENATO, 2005, pág. 83).

As organizações dependem das pessoas para produzirem seus bens e serviços, atender aos seus clientes, competir no mercado e atingir seus objetivos. Sendo assim, as pessoas são o fator mais importante dentro de uma empresa.

Segundo Chiavenato (2004, pág. 5)

as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito.

As pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma organização. Elas podem aumentar ou diminuir suas forças ou fraquezas, irá depender da maneira como serão tratadas. Desta forma, o ideal é que sejam tratadas como fonte de sucesso, pois são elas que gerenciam e comandam a empresa, executam, controlam atividades e processos.

De acordo com Bordenave (1995, pág. 16):

a participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros.

Sendo assim, é perceptível a essencial importância das pessoas na organização, principalmente quando se trata das atividades com as quais os indivíduos estão diretamente ligados. Mas, para que as pessoas desempenhem bem suas atividades dentro da organização é preciso que elas sejam estimuladas, excitando o desejo de fazer o melhor, inovar, criar novas condições e conduzir os imprevistos com tranquilidade, e acima de tudo, com criatividade.

A motivação no âmbito organizacional está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados. De acordo com o que postula Spector (2002) *apud* Novaes (2002) o reconhecimento das pessoas é a ação da organização no sentido de retribuir e premiá-las tendo como referência o desempenho e competências por elas demonstradas e a organização será cada vez melhor organização, quando o homem que nela atua for cada vez mais valorizado e motivado ao crescimento. Além disso, o sistema de recompensas de uma organização repercute na motivação no trabalho quando os colaboradores são premiados de modo tangível (bônus em dinheiro, aumento salarial) ou intangível (elogio ou reconhecimento público) por terem praticado comportamentos considerados desejáveis para a organização.

Desta forma compreende-se que a motivação está intimamente relacionada com a liderança, através de estímulos e incentivos provocados nas pessoas para conseguirem atingir com capacidade a visão, missão e valores. A liderança baseada nos estímulos de motivação é o ato de conduzir pessoas de forma a obter benefícios não só para a própria pessoa, mas também para o grupo em que ela está inserida. Neste caso, se o líder não está motivado, satisfeito com a função que exerce, ele não terá condições de exercer poder, de liderar positivamente uma equipe.

O líder é o responsável por motivar sua equipe e para isso é necessário conhecimentos e habilidades para que se possa identificar em cada um da equipe os pontos fortes e fracos que eles possuem, bem como as oportunidades e ameaças que eles podem atingir. A liderança

então não está em obter o poder, mas em colocar poder nos outros para transformar as intenções do líder e do grupo em realidade e sustentá-las ao longo do tempo. O líder também precisa adquirir certas habilidades para aplicar seu conhecimento do comportamento para ajudar as pessoas a alcançarem seus objetivos.

Dessa forma, são traços característicos no perfil de um líder (MATOS, 2002):

- É um formador de cultura;
- É aquele que pensa estrategicamente;
- Sabe identificar forças e fraquezas;
- Avalia os avanços da tecnologia e sabe o momento de aplicá-la;
- Atrai e desenvolve novas competências;
- Motiva sempre as pessoas e as equipes à renovação;
- Está sempre enxergando adiante, educando e buscando o consenso para a aplicação do conhecimento inovador;
- Trabalha com a verdade, é ético.

Cabe destacar as características expostas pelo autor sobre a atuação do líder em relação à motivação e desenvolvimento de competências das pessoas dentro da organização. Nesta perspectiva, o líder deve ser alguém que adota uma visão e decididamente vai à busca desta de modo que ela se estabeleça na mente das pessoas.

Uma forma de exercer a gestão de pessoas no contexto atual é a partir do foco na Gestão por Competências nas organizações como um conceito capaz de responder a diversas questões deste novo mundo globalizado. Diz respeito às necessidades de superação da concorrência, diferenciação e inovação, lidando assim com as novas questões que vem surgindo a cada dia no contexto organizacional.

Dutra (2001) conceitua a gestão por competência ao definir a noção de entrega; ou seja, a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, realizada a partir da aplicação do estoque de repertórios individuais e organizacionais.

Portanto observa-se que as pessoas são a peça fundamental para que uma organização possa conseguir espaço no mercado, e que o líder é o principal responsável por cuidar de sua equipe, deixando-as motivados para atingirem todos os objetivos da empresa.

## **2.2 O QUE SÃO COMPETÊNCIAS?**

O termo competências tem vários significados, dependendo do seu conceito e uso, pois admite análise nos mais diversos níveis de contexto organizacional. De uma forma mais

ampla competência é um conjunto de capacidades que possibilitam uma maior probabilidade de sucesso na execução de uma tarefa.

Assim, ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que este desempenho será sempre bom. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário.

Fleury (2001) afirma que a competência pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Na dimensão educacional, competência é entendida como sendo a capacidade do indivíduo de articular um conjunto de esquemas, situando-se, portanto, além dos conhecimentos, permitindo mobilizar com discernimento os conhecimentos numa dada situação e momento (PERRENOUD, 1999).

A competência inclui a tomada de decisão, por parte do agente, com o objetivo de se atingir a resolução de um determinado problema ou chegar ao equacionamento de uma situação.

De acordo com o Dicionário Webster (1981 *apud* Fleury, 2001, p.184) a competência é definida como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”, colocando em ênfase a definição mais comum e abrangente do conceito.

Assim, “a competência corresponde à ação de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo sobre as situações profissionais com as quais este se confronta” (Zarifian, 2001, p. 65).

Durand (1998 e 1999) *apud* Vieira (2002) cita um conceito de competência baseado em três dimensões - **conhecimento** (*knowledge*), **habilidade** (*know-how*) e **atitudes** - dimensões estas, interdependentes e necessárias a determinado propósito, ou seja:

<b>Conhecimento</b>	Noção, discrição - saber o quê, saber o porquê
<b>Habilidade</b>	Prática, aptidão - saber como
<b>Atitude</b>	Identidade, decisão - querer fazer

**QUADRO 01:** Conceito de competências de Durand (2008)

**FONTE:** Elaboração própria.

Segundo Rabaglio (2001), a ligação das letras CHA é aquilo que uma função ou cargo de uma empresa exige para que o serviço ou produto seja bem administrado e de boa qualidade. Assim, pode-se definir este termo da seguinte forma:

**C** saber (Conhecimentos que são alcançados no decorrer da vida)

**H** Saber fazer (Conhecimento praticado com habilidade)

**A** Querer fazer (Comportamentos tidos diante de situações do cotidiano)

Os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais precisam ser compatíveis com a função que desempenham na organização para que as metas e objetivos traçados sejam alcançados. Tais competências podem ser adquiridas por meio de educação e treinamento, no entanto, o talento pessoal é um diferencial considerável no desempenho de qualquer atividade. Pessoas competentes são as que satisfazem os requisitos atuais, envolvendo habilidades técnicas e comportamentais, conseguem resultados, compartilham valores, planejam, lideram, organizam e controlam suas atividades.

### 2.2.1 Conhecimentos

O conhecimento nada mais é do que tornar claro aquilo que ainda não se conhece, ou que deseja conhecer mais a fundo. O conhecimento é adquirido no decorrer da vida e atualmente ele constitui a base estruturante do desempenho de sociedades, regiões e organizações.

De acordo com Chiavenato (2005) o conhecimento possui quatro características:

1. **É tácito**, algo pessoal, isto é, formado dentro de um contexto social e individual.
2. **É orientado para a ação**. Essa qualidade dinâmica do conhecimento é refletida em verbos como aprender, esquecer, lembrar e compreender.
3. **É sustentado por regras**. Essas regras nos poupam e nos permitem agir com rapidez e eficácia sem termos de parar para pensar no que estamos fazendo. Além disso, essas regras de procedimentos desempenham um papel vital na aquisição e aperfeiçoamento de habilidades.
4. **Está em constante mutação**. O conhecimento não é estático, é continuamente construído e reconstruído na mente das pessoas.

De modo básico, existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O primeiro é aquele que está na cabeça das pessoas, adquirido ao longo da vida. Já o segundo é o conhecimento que é apresentado em manuais, livros, entre outros. Chiavenato (2005) classifica o uso do conhecimento em dois tipos:

1. **Conhecimento *Just-in-case***: conhecimento de que as pessoas necessitam antes de fazer seu trabalho.
2. **Conhecimento *Just-in-time***: conhecimento de que as pessoas necessitam quando estão executando seu trabalho.

Na verdade, o que faz a diferença no sucesso de uma organização é o grau de conhecimento que as pessoas agregam ao negócio, pois quanto maior o grau de conhecimento, maior será o desempenho da organização frente à competitividade.

### 2.2.2 Habilidades

A habilidade refere-se a praticar o que se conhece, ou seja, a capacidade de desempenhar uma ação ou ato. Ela pode ser vista como uma característica pessoal de saber fazer algo.

As habilidades de gestão estão relacionadas às competências de autogestão, de empreendimento, de trabalho em equipes. No planejamento das habilidades, devem-se considerar as expectativas não apenas do mercado de trabalho, mas as expectativas e interesses do trabalhador.

Para Durand (1998) *apud* Vasconcellos e Vilas Boas (2010), a habilidade está diretamente relacionada com a prática do trabalho, mas de modo especialmente transcendente, se comparada à mera ação motora, englobando a capacidade de saber como trabalhar o conhecimento que se possui, compreendendo a técnica, a capacidade e o saber como.

No planejamento das habilidades, devem-se considerar as expectativas não apenas do mercado de trabalho, mas as expectativas e interesses do trabalhador.

Uma habilidade é um talento desenvolvido no qual se investe, treina e aperfeiçoa. Sendo assim, o talento é a base de nossas habilidades, mas só ganha importância em nossos resultados se existe um investimento planejado para o seu desenvolvimento e utilização.

### 2.2.3 Atitudes

A atitude significa um estado de prontidão e ela está relacionada com a percepção, personalidade, aprendizagem e motivação. A atitude é um sentimento que influencia a escolha das ações e respondem aos estímulos. Elas influenciam poderosamente as decisões das pessoas.

Segundo o pensamento de Durand *apud* Brandão e Guimarães (2001), a atitude está intimamente relacionada com o juízo de valor acerca da pertinência da ação, e sua relação com a qualidade do trabalho, com a ética do comportamento, bem como com a noção de

convivência participativa e solidária, podendo ser resumida nas idéias do querer fazer e da determinação.

Já para Casado (2002, p.278) ”a atitude é a predisposição para reagir a um estímulo de maneira positiva ou negativa, e é formada por três componentes básicos: o cognitivo (as crenças e os conhecimentos sobre o estímulo), o afetivo (as emoções) e o comportamental (tendência a reagir respondendo ao aspecto cognitivo e afetivo)”.

Dentro de uma organização a atitude é importante porque pode afetar o comportamento no trabalho. Algumas delas podem ser percebidas com a satisfação no trabalho, pois uma pessoa com um alto nível de satisfação apresenta atitudes positivas. O envolvimento com o trabalho também pode ser bem mais desempenhado com atitudes corretas, onde as pessoas se identificam com o trabalho com o qual executam.

### **2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Para torna-se competitiva no mercado, a empresa precisa estar sempre praticando sua capacidade de inovar, com qualidade, aquilo que os clientes necessitam. Assim, desenvolver uma boa capacidade de previsão futura, dos rumos que o mercado irá tomar amanhã, tornar-se-a um grande desafio.

O emprego dos conhecimentos de gestão por competências apresenta uma grande variedade de conceitos, o que torna complexa a sua assimilação como identificação e métodos empresariais.

Entre os principais objetivos da adoção de uma gestão por competências para Boog *et al.* (2002), destaca-se:

- Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados aos negócios e as estratégias da empresa;
- Ser o instrumento de comunicação de mensagens de atitude, conhecimentos e habilidades esperadas de cada empregado;
- Formar uma base de dados sustentável e confiável para as avaliações de desempenho;
- Servir como valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento, planos de sucessão, carreira, seleção e remuneração;
- Comprometimento de líder na gestão efetiva e no desenvolvimento da sua equipe;
- Transparência nas relações internas.

O termo Gestão por Competências se dar a uma característica atribuída a um indivíduo relacionado a um desempenho na realização de uma atividade ou uma iniciativa a uma

determinada tarefa. No modelo, que é conhecido como CHA, seu foco desloca-se de cargo ou função para o foco na competência por pessoa ou colaboradores.

Analisando criticamente os fundamentos desta abordagem, Fleury (2002) chamou a atenção para o fato de que:

tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas de um cargo. Nesta linha, a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (p.53).

Para Ruas (2005), a noção de competência está mais próxima da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que no armazenamento de conhecimentos e habilidades que se voltam mais para a noção de qualificação. Nesta perspectiva, estabelece um paralelo entre qualificação e competência. Na qualificação ocorre uma relativa estabilidade econômica, a concorrência é localizada e o foco está no processo e na baixa aprendizagem. No contexto de competência, há baixa previsibilidade de negócios e atividades, ampliação da abrangência da concorrência e foco nos resultados e na alta aprendizagem.

A gestão de competências está diretamente ligada à área estratégica da empresa, se constituindo em um recurso importante para a gestão de pessoas e a organização, tendo como consequência uma atuação voltada para resultado e fornecendo suporte para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais (RUANO, 2003).

Seu foco está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos. Sendo assim, a principal característica deste tipo de gestão é que ela permite à empresa gerir seus recursos humanos de acordo com o grau de capacitação alcançado pelos seus colaboradores dentro das competências previstas para cada cargo (CARBONE, 2006).

De acordo com Aquino (2009), a gestão por competências inclui os seguintes subsistemas/etapas: 1- Mapeamento do Perfil de Competências Organizacionais; 2- Mapeamento e Mensuração por Competências de Cargos e Funções ( Sendo esta a etapa do inventário que vai demonstrar, de acordo com a pesquisa, as competências mais importantes na organização para cada funcionário da empresa. Dutra (2001) defende a utilização de entrevista nesta etapa. Para ele, a entrevista constitui uma técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências aonde o entrevistador seleciona as pessoas que acredita possuir maior conhecimento da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos e da cultura da organização) ; 3- Seleção por Competências; 4- Avaliação por Competências; 5- Plano de Desenvolvimento por Competências; 6- Avaliação de Eficácia das Competências a serem desenvolvidas; e 7- Remuneração por Competências.

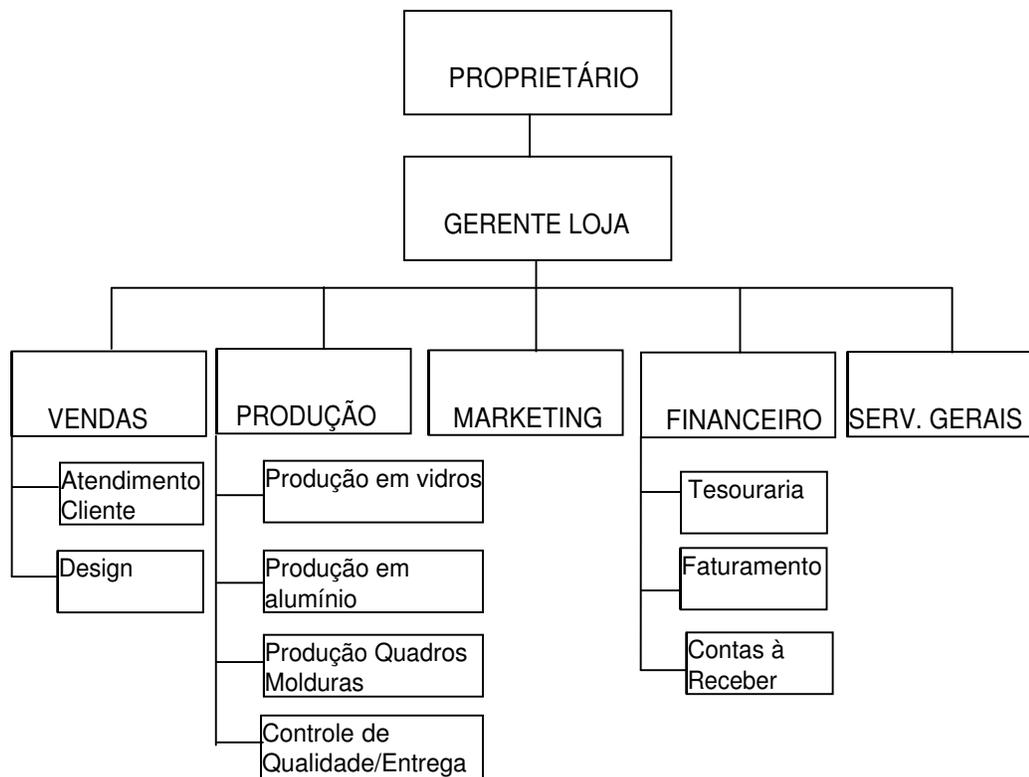
Apesar deste tipo de gestão incluir cada um destes passos, o presente trabalho apenas abordará a etapa do inventário.

### **3 METODOLOGIA**

Para a realização deste artigo, utilizou-se como objeto de estudo uma organização do setor comercial, a empresa Paulo Vidros, localizada na cidade de Patos-PB. Trata-se de uma organização de capital privado que foi fundada no ano de 1994 pelo seu atual proprietário e gestor principal, Paulo Cesar de Araújo. A mesma atua no comércio de vidraçaria há aproximadamente 16 anos e possui cerca de 25 colaboradores ocupando uma posição de destaque no mercado competitivo local e circunvizinho, atendendo a cidade de Patos e municípios adjacentes.

Quanto ao setor de atuação a empresa apresenta características múltiplas, atuando ora como prestadora de serviços ora como produtora, fator que proporciona destaque no mercado onde está inserida. A organização dispõe de uma ampla variedade de produtos tendo como foco o ramo de vidraçaria. No entanto, não se retrai somente a ele e sim abrange um mercado diversificado como: quadros, porta-retrato (molduras em geral), espelhos, persianas, box (em vidro e acrílico), mesas, prateleiras, placas (em vidro), além, de outras infinidades de artes com o vidro, produtos em alumínio (portas e janelas), entre outros. E ainda, oferece os serviços de instalação, manutenção e atendimento ao público.

O organograma da empresa é apresentado na figura :



**FIGURA 01:** Organograma da empresa Paulo Vidros

**FONTE:** Dados da empresa (2011)

Sobre este trabalho, pode-se afirmar que se trata de uma pesquisa de campo, descritiva, e ainda, com abordagem qualitativa. Os objetivos da pesquisa de campo é compreender os diversos aspectos da sociedade, bem como conseguir informações acerca de um problema, sua maior contribuição é perceber e compreender a diferença entre as pessoas. Nesta pesquisa procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real (PENA, 2010).

De acordo com Rodrigues (2007) há várias modalidades de pesquisa, entre elas a pesquisa de campo onde esta é a observação dos fatos tal como ocorrem. Não permite isolar e controlar as variáveis, mas perceber e estudar as relações estabelecidas.

Quanto ao tipo de pesquisa qualitativa, este tipo de estudo compreende interpretar o fenômeno que observa. Seus objetivos principais são a observação, a descrição, a compreensão e o significado. Estimulam os participantes a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito.

Já em relação ao método de pesquisa qualitativo, Oliveira (2000) expõe que este “sempre” foi considerado como método exploratório e auxiliar na pesquisa científica [grifo do autor]. No entanto, o autor destaca que o novo paradigma da ciência coloca o método qualitativo dentro de uma outra base de concepção teórica na mensuração, processamento e

análise de dados científicos, atribuindo-lhe valor fundamental no desenvolvimento e consolidação da ciência em diferentes áreas.

Para operacionalização deste estudo foi aplicado um questionário fechado a todos os funcionários da empresa onde foi feita uma avaliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes de todos os funcionários da empresa. O questionário foi construído com base no modelo de Urbanavicius Jr *et al* (2006), tendo sido o mesmo adaptado à realidade deste trabalho. O instrumento de pesquisa foi dividido em duas partes sendo que a primeira contém os dados sócio-demográficos tais como: idade, setor de trabalho, tempo de atuação na empresa, entre outros. A segunda parte, mais específica do estudo, apresenta o levantamento propriamente dito dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores da empresa estudada.

Os dados foram coletados entre os dias 20 e 28 de Abril do corrente ano nas dependências da empresa, para tal, foram distribuídos os questionários e solicitado que as pessoas marcassem a resposta que mais se adapta ao seu perfil/ambiente de trabalho. Foram distribuídos 25 formulários dos quais retornaram 17, uma vez que 4 colaboradores estavam de férias e/ou em afastamento por ordem médica, os outros 4 não foram respondidos.

Após a coleta dos dados os mesmos foram trabalhados a partir de planilhas no *Microsoft Excel* buscando encontrar a média das respostas dadas pelos respondentes quanto a importância de cada uma das habilidades e atitudes para o desempenho do seu trabalho, bem como os conhecimentos que cada um possui, posteriormente, dos dados trabalhados foram transformados em gráficos os quais são mostrados na seção de análise dos resultados, afim de facilitar o entendimento.

A principal motivação para realizar o presente estudo, foi descobrir e posteriormente analisar as competências desenvolvidas por cada colaborador da empresa e mostrar se existe um *déficit* entre as competências necessárias ao bom andamento da organização, sugerindo a empresa como resolver tal problema.

#### **4 RESULTADOS ENCONTRADOS**

O presente estudo tem como objetivo mostrar as competências relevantes aos funcionários da empresa Paulo Vidros. Os questionamentos apresentados no inventário

possuem natureza de verificação no que diz respeito as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) de cada funcionário.

A análise foi feita através de uma escala baseada no modelo de Urbanavicius Jr *et al* (2006), citado anteriormente, utilizando-se de uma escala para identificar o grau de criticidade de cada competência, sendo elas: 1-Sem importância, 2-Importante, 3-Muito importante e 4- Crítico, podendo ser visualizado no quadro:

1	Sem importância (Sem impulso no trabalho)
2	Importante ( Mas você pode ter sucesso sem ela)
3	Muito importante( Difícil você alcançar sucesso sem ela)
4	Crítica (Impossível ter sucesso sem ela)

**QUADRO 02:** Escala utilizada no instrumento de pesquisa

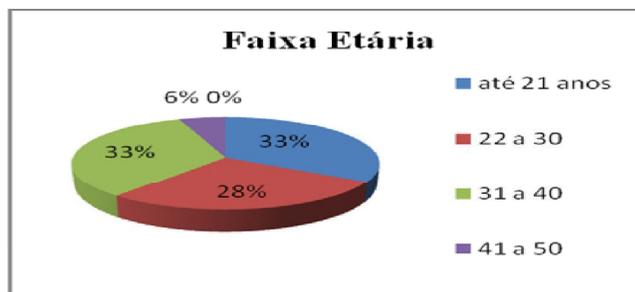
**FONTE:** Elaboração própria

A primeira parte do questionário buscava levantar os dados sócio-demográfico dos participantes da pesquisa, tais como: gênero, idade, tempo de atuação na empresa, entre outros. Já a segunda parte do questionário buscava conhecer os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Sobre os conhecimentos os respondentes foram levados a informar suas respectivos formações, cursos ou aperfeiçoamentos. Posteriormente, 12 assertivas buscava mostrar as habilidades consideradas mais importantes para cada colaborador da empresa. Por fim, sobre as atitudes, haviam 13 questionamentos, tentando elencar as mesmas.

### Parte 1: Dados sócio-demográficos

Na primeira parte do inventário é mensurada a faixa etária, o gênero, o tempo de atuação e o setor de cada colaborador na empresa.

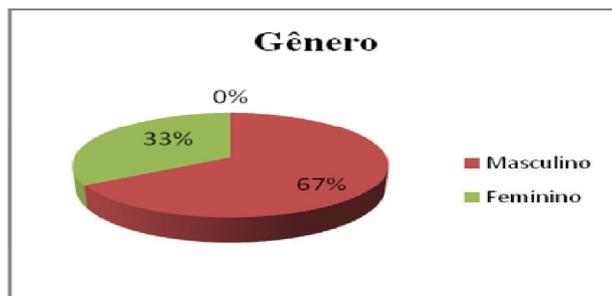
Com relação a faixa etária dos colaboradores pode ser percebido, através do gráfico 01, que a maior parte dos colaboradores da Empresa possuem entre 21 à 40 anos de idade. Isso implica dizer que a empresa seleciona unicamente funcionários com uma faixa etária juvenil.



**GRÁFICO 01 :** Faixa etária dos colaboradores

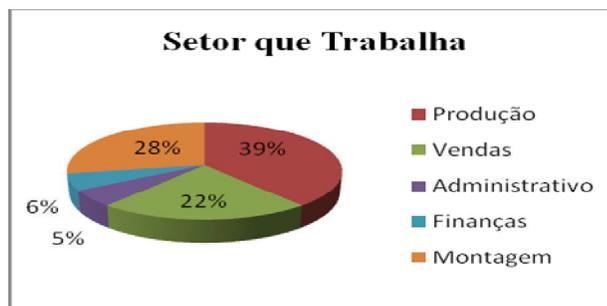
Foi constatado, também, que 67% dos entrevistados, ou seja, mais da metade dos colaboradores da empresa são do gênero masculino, como mostra a gráfico 02 a seguir. Isso se dá pelo fato de a organização ser uma empresa de vidraçaria e a maior parte da concentração dos colaboradores é na produção. Onde nesta área de atuação requer mais o agrupamento de homens do que mulheres, por tratar-se de um serviço que exige maior esforço físico, predominando, portanto as pessoas do sexo masculino.

Já as mulheres que tratam na organização estão alocadas no setor comercial (vendas) e escritório (administrativo, fiscal/contábil, entre outros).

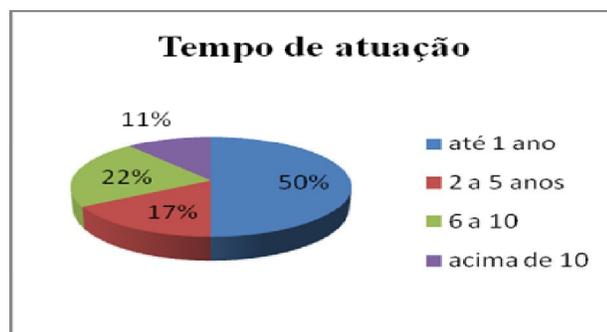


**GRÁFICO 02:** Gênero dos colaboradores

Os dados revelam ainda, que o maior número de colaboradores está alocado no setor de produção como mostra a figura 03, sendo o tempo de atuação dos funcionários, em sua maioria, de até um ano na empresa. No entanto, 11% dos entrevistados possuem acima de 10 anos de trabalho na empresa.



**GRÁFICO 03:** Faixa etária dos colaboradores



**GRÁFICO 04:** Tempo de atuação na empresa

A pesquisa foi realizada em todos os setores da empresa e, de acordo com os dados coletados, pode-se perceber que a maior parte dos colaboradores concentra-se no setor de produção, sendo eles com faixa etária maiores de 21 anos. Quanto ao tempo de permanência na instituição, constatou-se a ocorrência de um maior percentual de entrevistados com tempo de permanência de até um ano, e que 22% dos mesmos, possuem entre 6 a 10 anos dentro empresa, implicando dizer que o grau de permanência dos funcionários chega a ser satisfatório dentro da organização.

## **Parte 2: Competências**

Na segunda parte do presente estudo são analisadas as competências de cada colaborador, ou seja, seus conhecimentos (grau de instrução, formação, outros cursos, especialidades), as habilidades mais destacadas dentro da organização, bem como as atitudes consideradas de maior relevância para todos os funcionários avaliados.

### **a) Conhecimentos**

Em relação a esta dimensão do estudo, pode-se afirmar que do número de colaboradores alocados na empresa (25 colaboradores) 17 responderam os questionários aplicados. Destes, apenas três possuem ensino superior incompleto, todos na área de administração. Pode-se perceber então que a organização tem a seu dispor um número baixo de colaboradores com qualificação profissional de nível superior, sendo que a maior parcela deles concluiu o ensino médio totalizando 10 funcionários, ou seja, 59% dos interrogados.

Percebe-se ainda, na análise dos resultados, que cerca de 40% dos colaboradores possuem um certo interesse por cursos técnicos de aperfeiçoamento, sendo estes cursos relacionados a área em que trabalham, incentivados principalmente pelo proprietário da empresa o qual contribui financeiramente para a realização dos mesmos, visando o aprofundamento do conhecimento de seus colaboradores. Segundo CHIAVENATO (2004) as empresas não podem deixar de lado a importância dos programas de treinamento técnico, ou seja, os que visam transmitir informações sobre o trabalho e a organização, desenvolver habilidades técnicas e orientar sobre as tarefas e operações relacionadas a cada cargo da empresa. A empresa proporciona aos seus colaboradores cursos realizados fora do Estado, com especificidade na área de atuação dos funcionários de produção, e para a parte de vendas são feitos cursos realizados pelo Sebrae, e ainda com relação a parte administrativa, são dados

a oportunidade, pela empresa, de fazerem cursos na área como o de nota fiscal eletrônica. Segundo Leonard-Barton (1998):

além de um corpo de profissionais melhor preparado tecnicamente, uma outra vantagem obtida com investimentos em educação continuada e acumulação de conhecimentos é o aumento da satisfação dos funcionários, que passam a desenvolver as atividades com maior segurança, além disso, o trabalho passa ser inteligível, ou seja, adquire sentido, criando as bases de uma efetiva gestão do conhecimento.

O fato de o proprietário dar a possibilidade de os funcionários participarem de cursos específicos de sua área significa dizer que a empresa está investindo de forma benéfica para que possa ter profissionais capacitados e qualificados em cada setor da empresa.

## **b) Habilidades**

As habilidades apresentadas no instrumento de pesquisa foram um total de 12. Sobre esta pode-se dizer que significa, de modo geral, a capacidade de desempenhar uma ação ou ato. Entre as habilidades citadas tem-se: boa comunicação escrita e verbal, conhecimento do negócio, flexibilidade, visão ampla e generalista, entre outras.

Pode-se perceber que, através das médias obtidas, a que mais se destacou foi a habilidade relacionada a **organização**, tendo uma média de 2,65 o que na escala utilizada estaria entre “2 – importante e 3 - muito importante”, ou seja, esta se classificou como uma habilidade fundamental dentro da empresa. Por outro lado, a habilidade avaliada como de menos importância a foi a que se refere a **interação com os demais processos**, somando apenas 2,00 de média geral (Importante).

Apesar de nenhuma habilidade ter sido considerada como não tendo importância para o contexto estudado, uma vez que nenhuma obteve média “1 - sem importância”. Percebe-se que, de modo geral, os colaboradores participantes da pesquisa não dão tão elevada seriedade às habilidades propostas, já que nenhuma das que foram citadas apresentou nível crítico para desenvolvimento das atividades diárias (média 4).

Ademais, é notório que no contexto atual as habilidades como Multifuncionalidade, Negociação, Planejamento e Cumprimento de metas são habilidades requeridas de qualquer profissional e no desenvolvimento de diversas atividades, no entanto, as mesmas não se destacaram no presente estudo.

### c) Atitudes

Nesta seção foram elencados aspectos como agilidade, Criatividade, Empreendedorismo, Tomada de decisão, como sendo atitudes necessárias ao desenvolvimento das atividades diárias, buscando conhecer o grau com que cada uma delas se aplica no contexto estudado.

Neste sentido, ao questionar a importância das principais atitudes dentro de uma organização observou-se que a **ética profissional** foi a que obteve a maior média entre as apresentadas, com uma média de 2,76. Segundo JACOMINO (2000), A maioria das pessoas age com honestidade porque quer dormir com a consciência tranqüila - ou, então, porque tem medo das conseqüências, que podem resultar em atos ilegais ou contrários à ética.

Foi possível mensurar ainda que o **equilíbrio emocional** se destacou como de menor importância dentro da empresa, adicionando uma média de 2,12.

Portanto percebe-se que para os funcionários desta empresa a ética profissional é a principal atitude para que se tenha competência em um ambiente de trabalho. Por outro lado, as emoções não são consideradas como algo relevante. No entanto, é questionável se é realmente possível suprimir as emoções humanas do ambiente de trabalho. Será o ser humano capaz de separar sentimentos e razão?

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal identificar e descrever as competências relevantes aos funcionários da empresa Paulo Vidros, bem como mensurar a importância que as pessoas têm para uma organização, mostrando assim como os conhecimentos, habilidades e atitudes integrados e utilizados estrategicamente por todos dentro da empresa podem atingir com sucesso os resultados esperados pela organização.

Em geral, os autores apontam ao menos dois níveis de competência dentro de uma organização: as competências essenciais da organização e as competências individuais das pessoas que trabalham. É também reconhecido que são as competências individuais, agindo isoladamente ou em equipes, somadas aos demais recursos da empresa que irão gerar os diversos tipos de competências organizacionais. E diante dos resultados obtidos neste trabalho, pode-se concluir que os colaboradores da empresa analisada precisam ter mais conhecimento de suas próprias competências (individuais) para que possam entender que as pessoas é que são o diferencial de uma organização.

De modo geral, a dimensão conhecimento está pautado em cursos relacionados às atividades desenvolvidas, ou seja, cursos de aperfeiçoamento, sendo considerado baixo o nível de instrução, pois somente alguns colaboradores têm curso superior incompleto. Já em relação às habilidades teve destaque a organização. Por fim, sobre as atitudes a ética profissional foi considerada como sendo a mais relevante para o dia-a-dia das atividades exercidas.

O presente estudo é um subsídio no levantamento de novas competências e na incrementação das existentes; bem como a ampliação das mesmas para que os funcionários possam de fato se ajustar ao seu trabalho e também adicionar valor a si próprios e à organização. Espera-se que com este estudo a empresa possa desenvolver novos e eficazes artifícios para a gestão de seus funcionários, pautada no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas de suma importância para a organização, tendo como base o desenvolvimentos dos indivíduos nela presentes, mas que não estão sendo destacadas.

Sugere-se realizar, no mesmo contexto, os outros passos da gestão por competência a fim de implantar uma gestão mais moderna e eficiente capaz de proporcionar um diferencial competitivo para a organização no mercado em que atua.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Selmi. **O que é Gestão por Competências**. 2009 . Disponível em: <<http://www.prosigacom.com.br/artigos.asp?dsid=16>>. Acesso em: 07 Nov. 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**. Revista RAE, FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 1. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. (BOOG & BOOG)

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competência: Uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/download/gestao.pdf>> Acesso em: 07 Jun. 2011.

CASADO, Tânia. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O capital humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel de Souza (Org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas com base em competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Afonso. Carlos. Corrêa.; FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competências. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2001: 183-196.

FLEURY, Maria Tereza Lemes. OLIVEIRA JR.,M.M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. IN: PROGEP. **Coletania - As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FUZZI, Ludmila Pena. **O que é a Pesquisa de Campo?**. 2010. Disponível em: <<http://profludfuzzimetodologia.blogspot.com/2010/03/o-que-e-pesquisa-de-campo.html>> Acesso em: 03 Jun 2011.

JACOMINO, D. **Você é um profissional ético?**. **VOCÊ S/A**. São Paulo, n. 25, pg.28-37, jul. 2000.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. RJ: FGV(Fundação Getúlio Vargas),367p, 1998.

MATOS, Francisco Gomes de. **Nova Liderança Nova Organização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

NOVAES, Marília Vieira. **A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional**. 2002. Disponível em: <<http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>>. Acesso em: 26 Set. 2011.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano**. São Paulo: LTR, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto-Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade**. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

RODRIGUES, Prof. William Costa. **Metodologia Científica**. Paracambi: FAETEC/IST, 2007. Disponível em:

<[http://www4.fct.unesp.br/docentes/educ/alberto/page\\_download/METODOLOGIA/metodologia\\_cientifica.pdf](http://www4.fct.unesp.br/docentes/educ/alberto/page_download/METODOLOGIA/metodologia_cientifica.pdf)>. Acesso em: 25 Abr. 2011.

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

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências – Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Ed. Qualitymark, São Paulo, 2003.

URBANAVICIUS, Vladas.Júnior. **"Parâmetros Organizacionais de Mintzberg: Análise da estrutura organizacional de um programa interinstitucional de pré-incubação de empresas no município de Itajubá – MG, 2008.**

VASCONCELLOS, Paulo Roberto Nascimento Meira; VILAS BOAS, Analice. **Habilidades e Atitudes Relevantes na Composição do Perfil Profissional de Gestores de Instituição de Ensino Superior de Caráter Privado**. Disponível em: <[HTTP://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/competencias-organizacionais-746/artigo/](http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/competencias-organizacionais-746/artigo/)>. Acesso em: 08 de Out. 2011.

VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO**. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## ANEXO A : QUESTIONÁRIO DO INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIAS

**INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIAS**

Empresa: Paulo Vidros

**Parte I :**

Faixa etária <input type="checkbox"/> Até 21 anos <input type="checkbox"/> 22 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 40 <input type="checkbox"/> 41 a 50 <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	Tempo de atuação na empresa: _____
	Setor que trabalha: _____
	Gênero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino

**Parte II:****a) Conhecimentos:**

- Ensino Fundamental  
 Ensino Médio  
 Nível Superior. Qual curso? \_\_\_\_\_  
 Cursos Técnicos. Qual curso? \_\_\_\_\_  
 Cursos de Aperfeiçoamento. Qual? \_\_\_\_\_  
 Pós-Graduação. Em que área? \_\_\_\_\_

**b) Habilidades e atitudes**

1- Sem importância 2 – Importante 3- Muito importante 4- Crítico

COMPETÊNCIAS	1	2	3	4
<b>Habilidade</b>				
Boa comunicação escrita				
Boa comunicação verbal				
Conhecimento do negócio				
Cumprimento de metas				
Flexibilidade				
Interação com demais processos				
Liderança				
Multifuncionalidade				
Negociação				
Organização				
Planejamento				
Visão ampla e generalista				
<b>Atitudes</b>				
Agilidade				
Criatividade				
Disponibilidade				
Empatia				
Empreendedorismo				
Entusiasmo				
Equilíbrio emocional				
Ética profissional				
Foco no cliente				
Foco no resultado financeiro				
Persistência				
Saber ouvir				
Tomada de decisão				

FONTE: Adaptado de Urbanavicius Jr *et al*,2006.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.