



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

CAMILA SAMPAIO LOPES

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: Análise sob a ótica dos profissionais de Recursos Humanos, no Setor de Supermercados Atacado-Varejistas, em Campina Grande - PB

**CAMPINA GRANDE - PB
2019**

CAMILA SAMPAIO LOPES

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: Análise sob a ótica dos profissionais de Recursos Humanos, no Setor de Supermercados Atacado-Varejistas, em Campina Grande - PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

**CAMPINA GRANDE - PB
2019**

É expressamente proibido 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 do trabalho.

L864c Lopes, Camila Sampaio.
Competências profissionais: [manuscrito] : Análise sob a ótica dos profissionais de recursos humanos, no setor de supermercados atacado-varejistas, em Campina Grande - PB / Camila Sampaio Lopes. - 2019.
20 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2019.
"Orientação : Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra , Departamento de Administração e Economia - CCSA."
1. Recursos humanos. 2. Competências profissionais. 3. Mercado de trabalho. I. Título
21. ed. CDD 658.3

CAMILA SAMPAIO LOPES

100 (des)

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: Análise sob a ótica dos profissionais de Recursos Humanos, no Setor de Supermercados Atacado-Varejistas, em Campina Grande - PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Aprovada em: 02/12/2019.

BANCA EXAMINADORA

Larissa Ataíde M. Lins Bezerra
Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Lucinei Cavalcanti
Prof. Me. Lucinei Cavalcanti (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Maria Dilma Guedes
Profa. MSc Maria Dilma Guedes (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

“Ser competente supõe capacidade de aprender e se adaptar.”

(LE BOTERF, 2003).

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1	Competências	6
2.2	Competências Organizacionais	8
2.3	Competências Individuais e Profissionais	9
2.4	Perfil de competência para o profissional atual	10
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	13
4.1	Primeira parte: Competências profissionais	13
4.2	Segunda parte: Questões subjetivas	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
	REFERÊNCIAS	18

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: Análise sob a ótica dos profissionais de Recursos Humanos, no Setor de Supermercados Atacado-Varejistas, em Campina Grande - PB

PROFESSIONAL SKILLS: Analysis from the perspective of Human Resources professionals in the Wholesale-Retail Supermarket Sector, in Campina Grande – PB

Camila Sampaio Lopes*

RESUMO

No cenário atual, as organizações buscam maior competitividade e diferenciação no mercado através das pessoas e de suas competências profissionais. Neste contexto, o foco das organizações passou a ser as competências. Para adentrar neste mercado, cabe ao profissional desenvolver e aprimorar seus conhecimentos e habilidades para a conquista de novas oportunidades de trabalho, pois suas competências serão utilizadas como fonte geradora de riqueza. O presente artigo teve como objetivo analisar

as competências profissionais, sob a ótica dos profissionais de Recursos Humanos, no setor de Supermercados Atacado-Varejistas, em Campina Grande – PB. O estudo caracterizou-se por ser uma pesquisa exploratória e descritiva, com uma abordagem quali-quantitativa, amparada pela análise de conteúdo, no qual se utilizou de questionário estruturado como técnica investigativa. Os resultados indicaram que as competências pesquisadas têm sido de fato, valorizadas pelas empresas participantes, embora algumas tenham sido consideradas menos requeridas, como liderança e capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades.

Palavras-chave: Competências profissionais. Mercado de trabalho. Organizações

ABSTRACT

The current scenario, organizations seek greater competitiveness and differentiation in the market through people and their professional skills. In this context, the focus of organizations has become competencies. To enter this market, it is up to the professional to develop and improve their knowledge and skills to gain new job opportunities, as their skills will be used as a source of wealth. This article aims to analyze which Professional Skills are required by the wholesale-retail supermarket sector of Campina Grande - PB, from the perspective of Human Resources analysts in this segment. This study is characterized by being an exploratory and descriptive research, with a qualitative and quantitative approach, supported by content analysis, using a structured questionnaire as an investigative technique. The results indicate that the competences surveyed have in fact been valued by the participating companies, although some were considered less required, such as leadership and ability to deal with uncertainties and ambiguities.

Keywords: Professional skills. Job market. Organizations.

* Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: camilaslopes75@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho está em constante mudança e exige dos profissionais nele inseridos competências cada vez mais complexas que vão além da execução de tarefas e que os tornem capazes de articular conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a agregar valor a organização, tornando-a mais ágil e competitiva.

O surgimento de novas tendências em relação ao trabalho tornou-o mais abstrato, mais autônomo, coletivo e complexo, e a obtenção de qualificação profissional não parece ser mais uma condição para o acesso, o saber profissional passa a ser um pré-requisito necessário. As organizações passaram a considerar não só os conhecimentos e as habilidades dos indivíduos, mas também os aspectos sociais e a valorização da atitude como mecanismo determinante da competência.

A concorrência crescente entre as organizações tem demandado a busca por profissionais cada vez mais qualificados, com competências e habilidades interpessoais variadas e atualizadas. Segundo Dutra (2002), a competência passou a ser aplicada como ferramenta de gestão, com o intuito de flexibilizar a gestão e valorizar as pessoas como decisivas a um desempenho eficiente e ao sucesso das organizações.

Neste contexto, a aplicação do conceito de competência como ferramenta de gestão surge associada à capacidade de gerir pessoas de forma a agregar valor à organização; nesse sentido, alinha-se as práticas de Recursos Humanos aos objetivos organizacionais, na busca pela criação e manutenção de vantagem competitiva. (BITENCOURT, 2005).

Considerando-se que a temática das competências e os processos que possibilitam a sua aprendizagem estão cada vez mais em evidência nos meios acadêmicos e empresariais, torna-se importante pensar sobre o elenco de competências profissionais adequadas ao novo ambiente de trabalho e às empresas. Desta forma, levanta-se o seguinte questionamento: Quais as competências que o mercado de trabalho está buscando a fim de gerir os resultados da organização? Assim sendo, este estudo realizará uma pesquisa em três empresas do ramo de supermercados atacado-varejistas de Campina Grande – PB, com o objetivo de analisar as competências profissionais, sob a ótica dos profissionais de Recursos Humanos, no setor de Supermercados Atacado-Varejistas, em Campina Grande – PB.

Nesta perspectiva, faz-se necessário demonstrar que o valor das pessoas é um diferencial competitivo, senão o mais valioso da empresa. É notório que a efetividade empresarial é comprovada através do desempenho, justificando a busca contínua de novas competências para alcançar os objetivos e resultados organizacionais.

Este artigo dispõe da seguinte estrutura: Introdução, Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Análise dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Competências

O ambiente sócio-político, econômico e cultural globalizado e dinâmico, vem afetando o desenvolvimento das empresas e das pessoas. Nunca foi tão importante aprender e se manter atualizado para enfrentar novos desafios, como a capacidade de gerenciar as mudanças, de mobilizar pessoas, de tomar decisões ágeis e assertivas, de gerir recursos e processos de forma a obter vantagem competitiva. Esse cenário faz com que as organizações e as pessoas busquem estratégias de gestão e de carreira como uma forma de adaptação a esse mercado em

constante mudança, assim como um meio de impulsionar seus negócios e carreiras. (BITENCOURT; KLEIN, 2007).

Neste contexto de transformações e incertezas, a noção de competência surge como fundamental às organizações. A velocidade das mudanças, as exigências do cliente, o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho vêm exigindo dos profissionais competências que vão além da execução de tarefas. Neste sentido, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais instável e complexa.

O “discurso” das competências surgiu como uma prática gerencial de importância significativa e com diferentes perspectivas teóricas. A chegada de novas tendências levou as organizações a criarem novos conceitos sobre o que é ser um funcionário competente capaz de executar suas tarefas com nível superior de qualidade. De acordo com Fleury e Fleury (2004), a competência da pessoa é saber agir de maneira responsável e implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Nota-se que a noção de competência aparece associada a expressões como: saber agir; mobilizar recursos; integrar saberes múltiplos e complexos; saber aprender; saber se engajar; assumir responsabilidades e ter visão estratégica, indicando que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Segundo Ruas (2000), o que caracteriza a competência é a aplicação de todos os recursos disponíveis (conhecimentos, habilidades e atitudes) em um contexto específico. Essa é a passagem para a competência propriamente dita. A competência não existe antes da ação. Em outras palavras, é o resultado da mobilização de recursos para atuar numa determinada circunstância, numa determinada situação, a fim de atingir um desempenho esperado.

Já Zarifian (2001), classifica competência a partir de três abordagens: 1. tomar iniciativa e assumir responsabilidades; 2. entender o aspecto prático das situações, fundamentado nos conhecimentos adquiridos; 3. mobilizar o compartilhamento de experiências a partir de redes e pessoas. É interessante ressaltar, que para este autor, a competência está relacionada à ação profissional em um contexto específico. Ou seja, a competência acontece na prática, quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se deparam.

Enquanto isso, Le Boterf (2003) associa a competência à experiência. Para ele, o indivíduo com a sua história de vida, sua educação formal e experiência profissional formam o profissional competente. Ele incita conhecimentos e capacidades numa situação específica para atuar em contextos complexos, assumindo responsabilidades.

Gramigna (2007) apresenta o conceito de competência como o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque, de excelência em determinados contextos. Segundo a autora, a habilidade (saber fazer) é a capacidade de colocar em prática o que se aprendeu; a atitude (querer fazer) é o comportamento pessoal frente às competências que domina e as que não domina; as atitudes podem ser assertivas ou não assertivas, revelam valores, crenças e premissas; e os conhecimentos (saber) é o conjunto de experiências pessoais: conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos e especializações.

No entanto, Dutra (2004), enfatiza que, mesmo com a grande diversidade de conceitos sobre competências, eles podem ser complementares. De um lado, as competências entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; de outro lado, tem-se as competências compreendidas como o colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações do trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.

Nessa linha, a competência é interpretada, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade. Faz-se necessário também analisar o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho, de forma a dar respostas efetivas aos desafios atuais do mundo dos negócios.

“As empresas passaram, a partir de então, a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios.” (DUTRA, 2006, p. 25). Para o autor, o conceito de competência é um fator positivo no mundo do trabalho, por ser um modelo útil para ordenar e tornar mais eficaz a gestão personalizada de pessoas, permitindo um aprendizado mútuo e constante dos indivíduos na organização.

Essa nova perspectiva demanda das pessoas um maior envolvimento, tornando cada vez mais ativa o desempenho do seu papel na organização, desenvolvendo certas qualidades que vão muito além daquelas habilidades gerais ou técnicas, que os processos educacionais convencionais podem oferecer. “A pessoa deixa o papel de passivo e assume o papel de ativo, de forma compartilhada com a organização”. (DUTRA, 2006, p. 44).

Observa-se, então, que em se tratando de competências algo tem de estar claro na sua concepção: o reconhecimento das contribuições das pessoas diferenciando os resultados organizacionais. Assim, as organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos e serviços, mas também através de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas para obter melhores resultados organizacionais frente às disputas do mercado competitivo.

2.2 Competências Organizacionais

A discussão sobre as competências organizacionais teve início em 1990 com a publicação da obra de Prahalad e Hamel, *The core competence of the corporation*, que apresenta o conceito de competências essenciais. Eles afirmam que as empresas alcançam e mantêm vantagens competitivas através do desenvolvimento destas competências.

Para Teixeira (2007), os autores tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Para eles, as core competencies são o resultado da aprendizagem coletiva da organização e caracterizam-se por permitirem às organizações o acesso a uma grande variedade de mercados, por serem de difícil imitação e representarem contribuição para os consumidores.

Para facilitar o entendimento sobre as competências organizacionais, Prahalad e Hamel (1990), as classificaram em dois tipos: básicas e essenciais. Segundo eles, as competências básicas correspondem às condições necessárias, mas não suficientes, para que uma organização possa alcançar a liderança e diferenciação no mercado e as essenciais, que se caracterizam por terem valor percebido pelo cliente, contribuir para a diferenciação entre os concorrentes e para aumentarem a capacidade de expansão da organização.

Em outras palavras, as competências organizacionais se bem identificadas, desenvolvidas e aplicadas, permitem que as empresas cresçam e possuam diferencial no mercado. Tanto as básicas, que dão suporte ao negócio, como as essenciais, que agregam alguns diferenciais importantes para a gestão. Ambos são complementares e relevantes, para que a organização consiga alcançar seus objetivos e obter melhores resultados.

Fleury e Fleury (2001) enfatizam a necessidade do alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais. Sobre isto, afirmam que a competência se transforma em organizacional quando está expressa em diversos elementos institucionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos. Para eles, as

organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações, por isso, é possível pensar em competências organizacionais.

Salientam ainda que, passando do nível mais estratégico de formação de competências organizacionais, para o nível da formação das competências do indivíduo, três blocos de competências podem ser identificados: 1) As competências de negócio – mercado, clientes, objetivos e ambiente; 2) As competências técnico-profissionais – competências específicas para uma determinada atividade ou tarefa; 3) As competências sociais – utilizadas para interagir com as pessoas. (FLEURY; FLEURY, 2001).

A questão central que se apresenta quando as competências organizacionais são discutidas, refere-se à capacidade da organização identificar quais competências individuais são necessárias para dar sustentação a uma determinada e específica competência organizacional. Neste sentido, Dutra (2004), esclarece que, as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ou seja, ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva à organização, permitindo-lhe manter vantagens competitivas no tempo.

Assim, de acordo as definições dos diversos autores pode-se observar que as competências organizacionais dependem dos indivíduos e do desenvolvimento dos mesmos. Dessa forma, as competências se desenvolvem na ação, por responsabilidade e iniciativa do indivíduo, ao enfrentar situações profissionais complexas no seu ambiente de trabalho.

2.3 Competências Individuais e Profissionais

No mundo contemporâneo observa-se um aumento na complexidade das situações e os profissionais devem ser capazes de administrar tal complexidade. Nos estudos de Le Boterf (2003), sobre a competência do profissional, o autor define como profissional uma pessoa que sabe administrar uma situação profissional complexa e refere às competências individuais à capacidade do indivíduo em responder as diferentes adversidades.

Devido a este cenário, o quadro de exigências profissionais foi se expandindo e as competências juntamente com as habilidades interpessoais vem ganhando destaque nos processos seletivos. Segundo Barbosa (2013), a competência está vinculada tanto aos conhecimentos e habilidades do funcionário, como a um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais. É um saber agir responsável, que implica em saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, em um dado contexto profissional.

O conceito de competência individual está intimamente ligado a aprendizagem do indivíduo. Dutra (2004) ressalta que quando as pessoas trabalham lado a lado na organização, há um processo contínuo de troca. A organização transfere seu patrimônio para os indivíduos e estes através do desenvolvimento de suas capacidades transferem para a organização seu aprendizado. Dessa forma, a competência individual contribui tanto para o crescimento da organização como do próprio indivíduo.

A formação profissional através do desenvolvimento de competência constitui uma condição fundamental para a formação do colaborador, ao desenvolver capacidades para lidar com situações novas e diferenciadas no exercício de várias atividades de trabalho. Boterf (2003) afirma que o comportamento profissional competente depende da junção de três “fatores”: as situações de formação (formação profissional), a biografia e socialização (o sujeito em si) e as situações profissionais (o contexto profissional). Além disso, a competência é dependente da articulação entre saber, querer e poder agir.

Para o autor, o profissionalismo caracteriza-se pela conexão desses três níveis de competências, o pessoal (querer agir), o de formação (saber agir) e o profissional (poder agir). Destaca que a competência profissional não consiste nos recursos a mobilizar, mas na própria mobilização desses recursos. Reforça que para que exista competência, é preciso que se estabeleça um conjunto de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, etc.).

Le Boterf (2003) associa ainda o conceito de competência não apenas às pessoas, mas também as equipes de trabalho ou as organizações, surgidos das relações sociais que se estabelece no grupo e da relação entre as competências individuais de seus membros. O autor salienta que a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, mas colocar em prática esse saber em determinado contexto, ou seja, o saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

O fato de a pessoa possuir as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá realizar o que lhe é demandado. Essa linha de pensamento é defendida por autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001). Ou seja, possuir saberes ou capacidades não significa ser um profissional competente.

De acordo com os novos paradigmas e com a realidade encontrada nas organizações, identificar as competências organizacionais e individuais possibilita a valorização do capital humano, permitindo a melhoria dos serviços prestados, como também o desenvolvimento de vantagem competitiva.

2.4 Perfil de competência para o profissional atual

A complexidade e as novas exigências econômicas, tecnológicas e gerenciais do ambiente no qual a organização está inserida fazem com que sejam exigidas cada vez mais novas competências, tanto a interna já disponível na organização quanto a externa. As organizações estão buscando cada vez mais um profissional com potencial, pronto para maiores desafios, capaz de desenvolver-se e mobilizar seus pontos fortes.

Percebe-se que o momento atual é marcado por uma diversidade de interesses, quando não importa tanto o quanto se sabe, mas o que se faz com o conhecimento que é adquirido, logo, a competência se torna a mobilização do conhecimento em ação, na prática.

A competência quando considerada como atributo do sujeito, impõe ao indivíduo a responsabilidade pelo desenvolvimento de suas capacidades, por sua entrada e permanência no mercado de trabalho. Com isso surge nas empresas a necessidade de funcionários que consigam adaptar-se a constantes variações do mercado, dos produtos e das próprias formas de organização de trabalho. Competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” diante de situações profissionais com as quais a pessoa se depara. (ZARIFFIAN, 2001)

As organizações buscam pessoas que possam contribuir para o alcance de vantagem competitiva; conceituada por Prahalad e Hamel (1990), como competência essencial. Dessa forma a competência, não se limita aos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas à capacidade da pessoa de ir além das expectativas, ter iniciativa, se adequar a novas situações no ambiente de trabalho e ser reconhecido por suas atitudes.

Para se conseguir resultados cada vez mais significativos torna-se importante a identificação das competências necessárias à atividade e o seu desenvolvimento no âmbito individual e organizacional. O quadro 1 e 2, logo abaixo, apresentam um conjunto das competências necessárias ao exercício profissional, segundo Le Boterf (2003) e Gramigna (2007).

Quadro 1 - As 15 competências profissionais mais requeridas pelas organizações

Competências Profissionais	
1	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
2	Capacidade de trabalhar em equipes
3	Criatividade
4	Visão de mundo ampla e global
5	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
6	Capacidade de comunicação
7	Capacidades de lidar com incertezas e ambiguidades
8	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
9	Capacidade de inovação
10	Capacidade de relacionamento interpessoal
11	Iniciativa de ação e decisão
12	Autocontrole emocional
13	Capacidade empreendedora
14	Capacidade de gerar resultados efetivos
15	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003).

Como se observa no Quadro 1, Le Boterf (2003), compreende a competência profissional como sendo um processo de ativação de recursos, que é resultante da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser – capazes de propiciar respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios. Ou seja, ao atuar numa determinada situação, tanto no ambiente das relações pessoais quanto profissionais, a pessoa vai mobilizar os recursos com base em conhecimentos, habilidades e atitudes e, em maneiras de ver a situação, experiências, posturas, etc. É a combinação desses recursos, ou seja, aquilo que é mais enfatizado nessa combinação (se habilidades, se conhecimento, etc.) que vai definir a natureza da competência que acaba sendo colocada em ação.

Quadro 2 – As 15 competências profissionais mais requeridas pelas organizações

Competências Profissionais	
1	Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento
2	Capacidade de adaptação e flexibilidade
3	Capacidade empreendedora
4	Capacidade negocial
5	Comunicação e interação
6	Criatividade e inovação
7	Cultura da qualidade
8	Liderança
9	Motivação e energia para o trabalho
10	Orientação para resultados
11	Planejamento e organização
12	Relacionamento interpessoal
13	Tomada de decisão
14	Trabalho em equipe
15	Visão sistêmica

Fonte: Adaptado de Gramigna (2007).

Assim, a noção de competência tem se ampliado tendo em vista incorporar novas questões tais como: a necessidade de maior articulação entre competências organizacionais,

individuais e as estratégias organizacionais; maior integração do conceito de competências às políticas e práticas de gestão de pessoas; o reconhecimento de que cabe à empresa um importante papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam exercer suas competências e, ao mesmo tempo, receberem o que as organizações têm a lhes oferecer. (DUTRA, 2004; FLEURY e FLEURY, 2001).

Considerando a construção teórica apresentada, portanto, a próxima seção descreve como este trabalho foi desenvolvido para alcançar o objetivo proposto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O modo de investigação científica utilizado neste trabalho tem como objetivo analisar as competências profissionais, sob a ótica dos profissionais de Recursos Humanos, no setor de Supermercados Atacado-Varejistas, em Campina Grande – PB.

Para isto, essa pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caráter exploratório e descritivo, com abordagem quali-quantitativa, através da aplicação de questionário estruturado como técnica investigativa.

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2011), que qualifica a pesquisa em dois aspectos: fins e meios. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. No que tange ao primeiro aspecto, o estudo visa conhecer as características de um fenômeno para, em momento posterior, obter explicações de suas causas e consequências, uma vez que os estudos referentes ao tema podem ser considerados escassos, em especial no contexto específico das empresas do ramo de supermercados atacado-varejistas de Campina Grande - PB. Em relação ao segundo aspecto, busca descrever as características de um fenômeno em determinada realidade, ou seja, identificar as competências profissionais requeridas por este setor. E quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, por pesquisar, em material escrito, artigos científicos e em meio virtual, a fundamentação teórico-metodológica do estudo.

Quanto à natureza dos dados, a pesquisa configura-se como abordagem quali-quantitativa, através da utilização de questionário elaborado e adaptado de Le Boterf (2003) e Gramigna (2007). Os questionários foram enviados por email para os responsáveis (analistas de RH) pela contratação dos profissionais nas empresas (Atacadão S.A, Makro Atacadista e Maxx Atacado). Neste sentido, o instrumento de coleta de dados foi composto por questões semi-estruturadas, de acordo com a escala de avaliação Likert, que segundo Gil (1999) permite avaliar o nível de concordância para uma determinada questão, variando de uma resposta mais negativa para uma mais positiva.

A amostra foi do tipo, não probabilística, pois de um universo de cinco empresas atuantes no setor atacadista, apenas três delas aceitaram participar da pesquisa. Assim, foi do tipo intencional, já que o público foi escolhido tomando-se como critério o conhecimento sobre a área de atuação, no caso, os profissionais de RH, responsáveis diretamente pela contratação de funcionários.

Em relação à análise e interpretação dos dados, procedeu-se ao método de frequência simples e de análise de conteúdo conforme orientações de Bardin (2007), que a designa como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não. Neste sentido, o próximo item apresentará a discussão e os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em três empresas do ramo de supermercados atacado-varejistas de Campina Grande – PB e dividida em duas partes: na primeira foi realizado um levantamento sobre as competências profissionais, de forma objetiva; já a segunda, contém respostas subjetivas que versam sobre contratação, aspectos que podem tornar um profissional competente e quais as competências são mais difíceis de serem identificadas nos profissionais atuais. Na realidade, o estudo mostra quais são as competências profissionais mais requeridas por esse setor, na visão dos responsáveis pela área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas.

4.1 Primeira parte: Competências Profissionais

Visualizando de modo geral, pode-se identificar que diante da percepção dos respondentes, as competências consideradas mais importantes (média e grande importância), são: capacidade de aprender novos conceitos e tecnologias (100%); visão de mundo ampla e global (100%); capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização (100%); capacidade de comunicação e interação (100%); capacidades de lidar com incertezas e ambiguidades (66,7%); domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada (100%); capacidade de relacionamento interpessoal (100%); iniciativa de ação e decisão (100%); capacidade de gerar resultados efetivos, focando nos objetivos e metas a alcançar (100%); capacidade de planejamento e organização (100%); autocontrole emocional (100%); capacidade empreendedora (100%); capacidade de autodesenvolvimento e estímulo à aprendizagem contínua (100%); capacidade de adaptação e flexibilidade (100%); capacidade negocial (100%); cultura da qualidade (100%); capacidade de liderança (66,7%); motivação e energia para o trabalho (100%), como ilustrado no gráfico 1 mais a frente.

A presente pesquisa permite afirmar que as competências mais valorizadas pelo setor, segundo a percepção dos profissionais pesquisados, vão de encontro ao que diz Sant’anna (2002) que tomou como base, para tal propósito, a compreensão da competência como resultante da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser – capazes de propiciar respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios. Ou seja, as competências expressam aspectos a serem valorizados e estimulados nos profissionais, traduzindo características que, se bem trabalhadas, constituem diferencial competitivo para a organização.

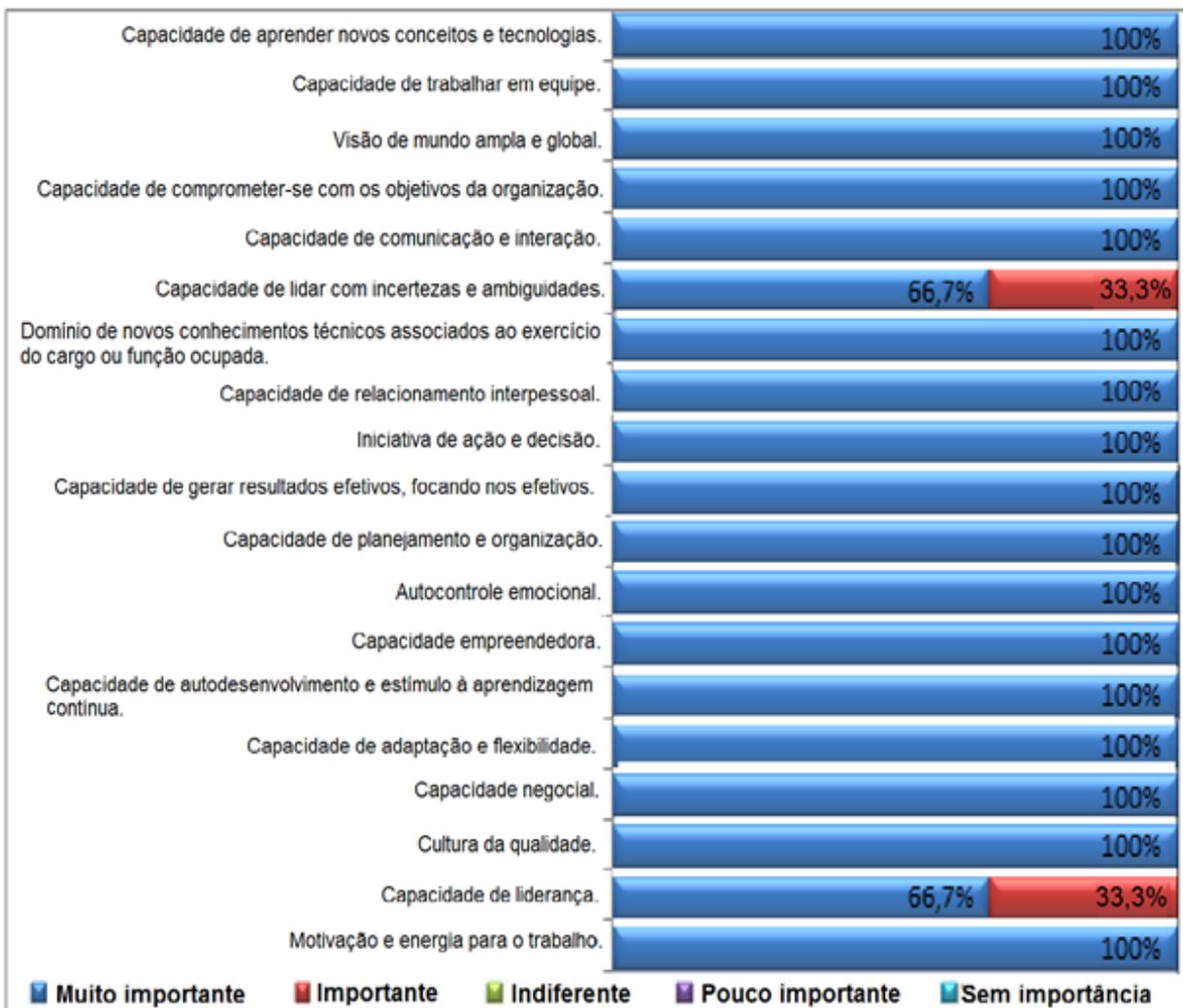
Destacam-se ainda nesse estudo as competências consideradas menos requeridas pelos respondentes, são elas: “Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades” e “Capacidade de liderança”. Esse fato difere de estudos de alguns autores como Le Boterf (2003), para ele todo profissional precisa aprender a lidar com essa “dualidade”; enfatiza que ser competente supõe capacidade de aprender e se adaptar, pois as diversas situações mudam de rumo constantemente e o profissional deve saber alcançar seus resultados administrando as adversidades com competência. Para Castro, Padula e Federizzi (2007), as incertezas emergem como essenciais e configuram-se como componentes sempre presentes no ambiente organizacional, influenciando nas decisões e nos resultados das organizações diante do mercado competitivo. Com isso, faz-se necessário que os profissionais saibam lidar com elas, para tomar decisões mais assertivas.

Em relação à liderança, os estudos de Andrade (2016), mencionam que os líderes têm uma importância fundamental na construção e desenvolvimento das competências, pois eles devem possuir a capacidade de desenvolver diferentes competências individuais,

transformando-as em competências coletivas, como também, a capacidade de agregar pessoas em função de objetivos comuns, na procura de meios eficientes para compreender os processos organizacionais, de forma a auxiliar na resolução de problemas e contribuir para o avanço da organização. Ou seja, lideranças que sejam preocupadas e comprometidas com este crescimento, desenvolvem capacidades que permitem uma comunicação mais eficaz na relação com o indivíduo, com a equipe e com as demais parcerias, objetivando melhorar a qualidade dos relacionamentos e favorecer a excelência pessoal, profissional, da equipe e da organização como um todo.

Segundo a pesquisa, aspectos como estabilidade emocional, flexibilidade, agilidade no trabalho, habilidades de comunicação, comprometimento organizacional, trabalho em equipe e visão holística, estão entre os atributos bastante desejados pelos empregadores, como citadas nos estudos de Le Boterf (2003) e Gramigna (2007). Tais características podem elevar o crescimento do profissional e, por conseguinte aumentar os benefícios gerados à empresa.

Gráfico 1 - Percepção dos entrevistados quanto às competências profissionais requeridas (%)



Fonte: Elaboração Própria (2019).

Assim, como visto nos estudos e nos resultados da pesquisa, o tema competência não requer apenas mais saberes, mas exigem uma sensibilidade e capacidade de desempenhar ou assumir determinado problema ou desenvolver um determinado trabalho, capacidade de autogestão para compreender, agir e decidir.

4.2 Segunda parte: Questões Subjetivas

1) O que mais chama atenção na hora de contratar um profissional?

De acordo com os respondentes, o que mais chama a atenção na hora da contratação envolve um conjunto de fatores, dentre eles: a postura, o comportamento, a clareza, objetividade, capacidade de adaptação, flexibilidade, positividade, vontade e disponibilidade para aprender. Essas características citadas pelos respondentes vão de encontro às competências identificadas por Zarifian (2001), que dependem em grande parte, da ação das pessoas. Sendo assim, a competência, não se limita apenas aos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas à capacidade da pessoa de ir além das expectativas, ter iniciativa, se adequar às novas situações no ambiente de trabalho e ser reconhecido por suas atitudes.

Vale ressaltar que, para Lener (2002), o processo de seleção baseado em competências pode propiciar uma série de benefícios com uma visão mais adequada dos requisitos do trabalho, menor incerteza na contratação, redução do desperdício de tempo, e a possibilidade de construir um processo de entrevista mais sistêmico. Desta forma, é importante analisar as competências dos indivíduos desde o processo de seleção, passando pela contratação até o desenvolvimento de novas competências dentro da organização.

2) Você acha que somente o conhecimento e o saber agir, garantem que o profissional seja competente em suas ações?

Na visão dos respondentes, um complementa o outro. Segundo eles, apenas o conhecimento técnico não garante que o profissional seja competente. Esse conhecimento pode até levar a assumir um cargo, entretanto, apenas ele não garante a permanência. De acordo com um entrevistado: “não adianta ter todas as qualificações e não ter um bom relacionamento interpessoal, não se adaptar as mudanças, não estar alinhado com o código de ética da Cia e não respeitar nossos valores. Talvez ele até domine a parte operacional, mas não terá um ambiente saudável de trabalho.”

Esse fato corrobora com o pensamento de Bomfim (2012), no qual, a competência revela-se mais do que simplesmente a adição de saberes parciais ou de qualificações: ela é uma síntese de saberes. o “saber fazer” dos profissionais por mais simples e previsíveis que sejam, exige também o “saber ser” capazes de pensar e atuar com qualidade e produtividade.

Neste sentido, o autor Le Boterf (2003), salienta que, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem ou até mesmo o resultado de treinamento, mas significa colocar em prática determinado contexto, ou seja, o saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos. Assim, para ser competente é necessário usar este conhecimento para fazer com que as coisas aconteçam.

Com base nos resultados e na teoria estudada, pensar em competência somente pelo viés do conhecimento e do saber agir, não garante a competência no trabalho, mas podem aumentar as chances de um indivíduo ser competente em suas ações. Ruas (2000) afirma que, a competência não se reduz ao conhecimento, nem tampouco ao saber-fazer, mas à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se alocam recursos à uma situação específica. Em outras palavras, ela não é um estado de formação profissional ou educacional, tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades aprendidas, mas algo, além disso. É pôr em prática os conhecimentos e capacidades em um contexto específico.

3) *Quais competências são mais difíceis de serem encontradas nos profissionais atuais?*

Dentre as características citadas como mais difíceis de serem encontradas nos profissionais atuais estão: disponibilidade, flexibilidade e adaptação às mudanças. De acordo com um dos respondentes: “tendo em vista, a dinâmica do mercado, hoje, muito mais acelerado, precisamos acompanhar o seu ritmo, caso contrário, ficamos para trás.”

A mudança faz parte do mundo organizacional e não é uma tarefa fácil. Lidar com esse fenômeno é algo complexo. Com isso surge nas organizações a necessidade de trabalhadores que consigam adaptar-se às permanentes flutuações do mercado, dos produtos e das próprias formas de organização de trabalho. Segundo Bregion (2013), a sobrevivência das organizações depende da forma como as mesmas respondem às mudanças em seu ambiente, pois para as elas obterem sucesso é necessário que possuam flexibilidade diante da nova realidade no mercado globalizado. Percebe-se que a resistência por parte das organizações e de indivíduos por elas compostas, pode provocar barreiras e dificultar a implantação de mudanças organizacionais bem-sucedidas, portanto, faz-se necessário que os profissionais sejam flexíveis para visualizar, compreender e aceitar o novo, e que a resistência não seja apenas identificada, mas também gerenciada para que a organização consiga alcançar seus objetivos.

Outras competências também citadas, porém vistas como as mais escassas, são as conhecidas como comportamentais, entre elas estão: liderança, inteligência emocional, comunicação verbal e escrita, capacidade de resolução de problemas, visão sistêmica do negócio, proatividade e relacionamento interpessoal. Conforme relata um dos sujeitos da pesquisa, “o comportamento é muito difícil de moldar por estar ligado à personalidade do indivíduo, ao contrário das competências técnicas que são mais facilmente desenvolvidas”. Com base nos estudos de Mingorance (2004), as competências comportamentais dizem respeito às atitudes e aos hábitos dos profissionais, tanto dentro, quanto fora das empresas. Elas sofrem influência direta das emoções, cultura, crenças, e necessitam de reflexão e mudanças de atitudes, por isso, são mais difíceis se serem moldadas.

Outras características relevantes são: dispor de equilíbrio e controle emocional, ter a vontade de aprender, buscando o desenvolvimento através de aprendizado contínuo, tornam-se essenciais e bastante valorizadas nos profissionais atuais. Estas também compõem o time de competências técnicas e comportamentais mais procuradas. Este fato corrobora com o conceito de Lemer (2005), que define competência como a soma de competências técnicas e comportamentais: conhecimento e habilidade (o saber e o saber fazer) como competências técnicas, que ao ser trabalhado em conjunto com as competências comportamentais (o querer fazer) transforma-se em competência. Portanto, para se tornar um profissional bem visto torna-se relevante desenvolver-se de maneira completa, adquirindo competências tanto técnicas quanto comportamentais.

Também ressaltam que, a comunicação abrange uma série de fatores que influencia diretamente as atividades da organização. Um bom relacionamento interpessoal possibilita a interação entre colegas, superiores e também entre as diversas áreas ou equipes que permitem interferir na capacidade de se motivar e de liderar. Faz-se necessário também a habilidade em dar e receber *feedback*, que é fundamental para um bom entrosamento da equipe, além de possuir uma visão holística do negócio, tanto no que se refere à interação das áreas quanto à visão do mercado; esses aspectos são ressaltados nos estudos de Le Boterf (2003) e Gramigna (2007), ao estarem entre as competências mais requeridas.

De modo geral, o mercado de trabalho exige do profissional além do conhecimento, suas habilidades, bem como suas atitudes. Considera-se que profissionais que não apresentem iniciativa diante das diferentes situações impostas pela sua atuação e que não traduzam suas ações em resultados esperados pela organização não estão entre aqueles profissionais que apresentam o perfil ideal para compor o time organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado, a partir de sua fundamentação teórica, ampliou o entendimento e os conhecimentos acerca do conceito de competência; esse assunto vem sendo cada dia mais abordado e utilizado pelas empresas como uma ferramenta de diferencial competitivo. O advento da comunicação tem um papel fundamental nessa nova perspectiva, as distâncias diminuíram e as tecnologias aumentaram, possibilitando um maior acesso ao conhecimento. As habilidades e as atitudes quando são utilizadas adequadamente em cada situação é o que torna um profissional diferente diante do mercado.

Pode-se perceber que muitos estudiosos compreendem a competência como o conjunto de três elementos: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber agir) necessárias para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Mais tarde, seu conceito foi sendo ampliado, passando a ser descrito não apenas como um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, mas como os resultados, a produção e a entrega decorrentes do trabalho.

Neste sentido, a competência profissional nas organizações permitiu um avanço para o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e atitudes dos profissionais na busca da qualidade e produtividade no ambiente de trabalho. Segundo Ruas (2000), a noção de competência tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre as pessoas e seus saberes e as organizações com suas demandas no campo dos processos de trabalho e relacionais. Com isso, o presente trabalho teve como objetivo analisar as competências profissionais, sob a ótica dos profissionais de Recursos Humanos, no setor de Supermercados Atacado-Varejistas, em Campina Grande – PB.

Os resultados da pesquisa demonstraram de modo geral, a importância das competências profissionais investigadas com base nos estudos apresentados por Le Boterf (2003) e Gramigna (2007). Por meio dos questionários foi possível conhecer um “rol” de competências consideradas fortemente requeridas, segundo a percepção dos analistas de Recursos Humanos das empresas participantes. Todavia, apenas duas competências obtiveram menor importância (capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades e capacidade de liderança), porém com percentuais pouco significativos.

Concomitantemente, a presente pesquisa permite afirmar que as competências mais valorizadas pelo setor, segundo a percepção dos respondentes, são aquelas diretamente relacionadas às dimensões do saber, saber ser e saber agir, indo de encontro com os autores abordados neste trabalho. Observa-se assim, um misto de competências, que se utilizadas de maneira adequada podem gerar benefícios tanto para os profissionais quanto para as empresas. Uma pessoa ao apresentar competências individuais podem torná-las hábitos no trabalho, sendo assim mensuráveis, e suas habilidades pessoais poderão estar disponíveis para alcançar os objetivos da organização.

Como visto, as organizações estão buscando cada vez mais profissionais com potenciais, prontos para maiores desafios, capazes de desenvolver-se e mobilizar seus pontos fortes. É com esse diferencial, que cada profissional se tornará apto a competir, sem ter medo das dificuldades que poderão aparecer no crescente e avançado cenário que se encontra o mercado atual.

Por fim, destacam-se as limitações deste estudo no que se refere à sua capacidade de generalização, visto que foi explorada apenas uma amostra de empresas do mesmo ramo de atuação, composta por analistas de recursos humanos, concentrando suas conclusões unicamente na percepção de respondentes com esse perfil. De qualquer forma, embora de abrangência limitada, esta pesquisa traz contribuições relevantes para a área, pois trata-se de um tema em evidência e cujos pressupostos ainda carecem de investigações empíricas. Sugere-se, assim, novas pesquisas que venham aprofundar os dados aqui obtidos, buscando

compreender a percepção de um número maior de participantes em diferentes tipos de organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, THAISA RIBEIRO. **A importância da liderança como fator diferencial no crescimento das organizações**. XIII SEGeT, Unigranrio, 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27924298.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2019.

BARBOSA, Rosimar Pereira. **Relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho**. Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo. V.03, n.02, Mai. – Ago 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/download/16533/12411http%3A>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2007.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BITENCOURT, C. C.; KLEIN, M. J. **Desenvolvimento de competências: a percepção dos egressos do curso de graduação em administração**. 31º Enanpad. Rio de Janeiro, Anpad, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A570.pdf>>, Acesso em: 12 ago. 2019.

BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, Vol.1, n.01, Jan./Jun 2012. Disponível em: <<http://www.tc.df.gov.br/app/biblioteca/pdf/AR500493.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

BREGION, Viviani. **Cultura Organizacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior**. 2013. 79 f. Monografia – Faculdade Cenecista de Capivari-FACECAP Curso de Graduação em Administração, 2013. Disponível em: http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=653&format=raw. Acesso em: 15 out. 2019.

CASTRO, C. C., PADULA, A. D. & FEDERIZZI, L. C.. Análise da Influência das Incertezas no Desenvolvimento de Pesquisas com Organismos Geneticamente Modificados (OGMs) no Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19478/analise-da-influencia-das-incertezas-no-desenvolvimento-de-pesquisas-com-organismos-geneticamente-modificados--ogms--no-brasil/i/pt-br>>. Acesso em: 05 set. 2019.

COLLIS Jill, HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006, p. 25-44.

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L. A gestão da competência e a estratégia organizacional. In: **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competência e gestão de talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Tradução: REUILLARD, P. C. R. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LENER, Walter. **Competência é essencial na administração.** São Paulo: Global Editora, 2002.

MINGORANCE, ANTONIO CARLOS. **Competências comportamentais para profissionais de tecnologia da informação (TI).** 2014. 107 f. Monografia (MBA em Gerenciamento de Projetos – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014). Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/57882/Antonio%20Carlos%20Mingorance.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

PRAHALAD, C.K & HAMEL, GARY. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

RUAS, Roberto. **Contribuições à construção da noção de competências e ao desenvolvimento de projetos de competências gerenciais.** Working Paper, EA/PPGA/UFRGS, 2000.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob à ótica de profissionais da área de administração.** 2002. 366 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-99MHUS/1/tese_anderson_de_souza_santanna.pdf>. Acesso em: 02 set. 2019.

TEIXEIRA, E. S. MEIRELES. **Gestão por competências e as mudanças nas práticas da gestão de pessoas: um estudo de caso em duas empresas mineiras.** 2007. 157 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007). Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_TeixeiraES_1.pdf>. Acesso em: 02 set. 2019.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

AGRADECIMENTOS

A Deus por toda força, sabedoria, ânimo e coragem que me ofereceu para ter trilhado esta jornada.

À Universidade, por ter me recebido de braços abertos e com todas as condições que me proporcionaram dias de aprendizagem muito ricos.

A todos os professores que me ajudaram chegar à conclusão deste trabalho, especialmente a minha orientadora Larissa Ataíde, pelo apoio e empenho dedicado a minha pesquisa; e aos professores Dilma e Lucinei, que se prontificaram em participar da Banca Examinadora deste trabalho.

Às empresas que gentilmente abriram espaço para a realização do estudo, bem como aos funcionários participantes que contribuíram significativamente através das suas respostas.

Gostaria de agradecer à minha família, especialmente a minha mãe, que fez de tudo para tornar os momentos difíceis mais brandos.

Aos meus amigos, em especial, a Débora Micherry e Laís Campos por toda força, incentivo e apoio incondicional durante toda a graduação, assim tornando-se amigas da universidade para a vida.

Como também, agradeço ao meu namorado, que jamais me negou apoio, carinho e incentivo.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que de alguma forma estiveram envolvidas na realização deste trabalho.