

## **Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores**

### **Resumo**

Este estudo teve como objetivo identificar quais as competências individuais apresentadas pelos vendedores e as requeridas pelos gestores de uma empresa de materiais de construção de Ijuí - RS. Foi realizado um estudo de caso quali-quantitativo, utilizando-se de questionários e entrevistas para coleta de dados. Na visão dos colaboradores, o fator comportamental aparece como o principal e na percepção dos gestores, as competências requeridas são as cognitivas, comportamentais e funcionais. Entende-se que a empresa deve buscar o aperfeiçoamento constante dos colaboradores e/ou capacitações que possam diminuir a assimetria entre as competências percebidas e requeridas.

Palavras-chave: gestão de pessoas; competências individuais; competências organizacionais.

## ***Individual skills: Is there symmetry between the ones presented by employees and the ones required by managers***

### **Abstract**

*This study aimed to identify the individual competencies presented by sellers and required by the managers of a company building materials Ijuí - RS. It was conducted a quali-quantitative case study, using questionnaires and interviews to collect data. For employees, the behavioral factor appears as the main and in the perception of managers, the skills required are the cognitive, behavioral and functional. It is understood that the company should seek constant improvement of employees and / or training courses that can reduce the asymmetry between perceived and required competencies.*

*Keywords: management of people, individual competences, organizational competences.*

---

<sup>1</sup> Doutorando / PPGA - UFSM Professor / CCSA - UNICRUZ

<sup>2</sup> Administradora de Empresas

<sup>3</sup> Mestranda em Administração Universidade Federal de Santa Maria

## 1 Introdução

O ramo empresarial vem passando por profundas mudanças organizacionais nas últimas décadas, principalmente em decorrência da elevação da competitividade das empresas (CASTELLS, 1999). Conforme o referido autor, um dos principais motivos geradores dessas mudanças organizacionais é a incerteza causada pela velocidade das mudanças tecnológicas e econômicas, levando a um aumento da necessidade pela flexibilidade dos processos de gerenciamento empresarial como um todo.

Para Vilas Boas e Andrade (2009) as competências individuais geram um diferencial competitivo para a empresa, melhorando suas condições para enfrentar as mudanças organizacionais necessárias, uma vez que se modelam e se estruturam estrategicamente em função das competências organizacionais (LAWLER III, 1994). Essas competências individuais referem-se não só às competências técnicas, mas também comportamentais e representam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do indivíduo ou das equipes de trabalho.

Partindo dessas considerações acerca das competências individuais diante das mudanças organizacionais ocorridas nas últimas décadas, bem como da importância de se ter um alinhamento entre competências individuais e organizacionais, este estudo tem como objetivo identificar as competências individuais apresentadas pelos vendedores de uma empresa do ramo de materiais de construção, bem como as requeridas pelos gestores. Visando alcançar o objetivo proposto, foram estipulados os seguintes objetivos específicos: identificar as competências individuais dos vendedores da empresa, a partir da visão dos mesmos; identificar as competências individuais requeridas pelos gestores da empresa; e por fim levantar os fatores que interferem no desenvolvimento das competências.

Este artigo encontra-se dividido em 6 seções, incluindo-se a introdução. O referencial teórico (seção 2) aborda aspectos relacionados ao conceito de competências, as competências individuais, modelos de competências, gestão por competências e competências organizacionais. Em seguida, destaca-se o método de estudo (seção 3), a apresentação e discussão dos resultados (seção 4), além das considerações finais (seção 5). Por fim, são apresentadas as referências utilizadas para a realização do estudo (seção 6).

## 2 Referencial teórico

Atualmente, existe um volume substancial de produção científica versando sobre a noção de competência e sobre a importância de desenvolver as competências organizacionais para a busca de maior competitividade. Também tem merecido destaque o fundamental papel das competências gerenciais para mobilizar e articular as competências dos indivíduos e das equipes, com o objetivo de atingir ou superar as estratégias estabelecidas para a organização.

### 2.1 Competências

Devido ao grande número de abordagens levantadas, foram destacados, conforme demonstra o Quadro 1, os seguintes conceitos para competência, através de um levantamento cronológico desde 1982 até 2003.

Quadro 1: Definição de competências

Autor	Definição
Boyatzis (1982, p.23)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização.
Boog (1991, p.16)	Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.
Le Boterf (1995)	A competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
Bruce (1996, p.6)	Competência é o resultado final da aprendizagem.
Levy-Leboyer (1997, p.13)	Competências são "repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação".
Prahalad e Hamel (1998, p.298)	"As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia".
Durand (1999)	Competências são conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos.
Hipólito (2000, p.7)	"O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo".
Real Academia Espanhola (2000)	Competência é "tanto obrigação como atitude ou habilidade para fazer algo".
Santos (2001, p.27),	Competência "não é apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer)".
Zarifian (2001, p.66)	Competência profissional "é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso".
Zarifian (2003, p.137)	"Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais".
Fleury e Fleury (2004)	As competências podem ser de três tipos: essenciais, funcionais e individuais. Os autores utilizam os estudos de McClelland (1973) para avaliar as competências que devem ser desenvolvidas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pela análise dos conceitos expostos no Quadro 1, percebe-se uma evolução no sentido de que, inicialmente, com Boyatzis (1982), as competências eram consideradas como o que se tinha de mais aparente, os comportamentos observáveis dos indivíduos, que geravam retorno à organização, já Zarifian (2003) inaugurou uma nova corrente, quando o conceito de competência começou a ser associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, ou seja, a partir do próprio indivíduo.

A partir dessas definições abordadas na literatura sobre gestão por competências, procede-se com as definições e contribuições mais específicas de competências individuais.

## 2.2 Competências Individuais

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009) as competências individuais se referem às características que o funcionário deve possuir, de forma que contribua para a empresa atingir os seus objetivos. Nesse sentido, elas constituem a base das competências organizacionais porque juntamente com outros recursos e processos, irão dar-lhe suporte.

Complementando essa visão acerca do termo, Le Boterf (2004) considera a competência como o resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização) sua formação educacional e sua experiência profissional.

De acordo com Fleury e Fleury (2004) a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

Conforme os citados autores, as competências individuais irão gerar um diferencial competitivo para a empresa, tratando-se não só de competências técnicas, mas também comportamentais. Segundo Dutra (2008, p. 24) “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente”.

Zarifian (2001, p.66) amplia a discussão acerca do tema, ao destacar a competência como sendo “uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiência e comportamento que se exerce em um contexto preciso. É constatada quando sua utilização em situação profissional, a partir da qual é possível de validação”.

Ressaltando a importância das competências, Gramigna (2007) salienta que um dos indicadores de impacto e que dá distinção aos profissionais é o conjunto de atitudes agregadas às ações cotidianas. As atitudes devem ser adequadas ao contexto e ao ambiente. O conhecimento é um indicador de competências que ajuda a lidar com as situações enfrentadas no dia-dia. Ou seja, quanto mais conhecimento uma pessoa possui, mais forte ela torna-se, permitindo maior flexibilidade para enfrentar as mudanças e rupturas que surgem. E usar o conhecimento de maneira adequada é o que se denomina habilidade.

De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009) o estudo das competências individuais levou à gestão de pessoas por competências e mostrou que a administração estratégica é um instrumento que faz parte de um mesmo propósito voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão para as organizações (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009). Segundo os referidos autores, a gestão de pessoas por competências deve buscar “a identificação, a avaliação, o desenvolvimento e o reconhecimento de conhecimentos, atitudes e habilidades, que os profissionais devem ter para desempenhar atribuições inerentes às funções de forma mais eficaz” (p.190).

Partindo das competências individuais, procura-se explorar alguns modelos de competências, abordadas nas próximas subseções.

## **2.3 Modelos de Competências**

Há diversos modelos que podem ser considerados quando se abordam as competências e a aplicação empírica dessa definição, sendo que o presente estudo foi amparado pelos modelos de CHA (Conhecimento, habilidade e atitude) e o modelo proposto por Cheetham e Chivers (1996), melhor descritos na presente seção.

### **2.3.1 Modelo de CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude)**

É comum ouvir falar em CHA para designar o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p.187):

Conhecimentos: são as informações necessárias para a realização de alguma tarefa. Eles podem ser adquiridos pela experiência profissional, pela educação formal ou por treinamento no trabalho. É o saber acumulado do indivíduo. Habilidades: referem-se à proficiência na utilização de ferramentas e equipamentos de trabalho traduzem-se na aplicação produtiva do conhecimento. Normalmente são comprovados por meio de provas e certificados. Atitudes: referem-se à forma como o indivíduo atua diante das circunstâncias, sua conduta em relação ao trabalho, às situações e às pessoas.

A junção das três iniciais (CHA) é tudo o que uma função/cargo de uma empresa exige para



que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade. No entanto, estas atribuições precisam estar bem definidas e atualizadas (RABAGLIO, 2001). O citado autor define significados para essas letras, assim como segue: C = saber; H = Saber fazer; A = Querer fazer.

Essas três características do CHA irão refletir em um determinado desempenho profissional gerando resultados ou impactos positivos ou negativos para a organização. Para Leal e Faria (2005, p.2):

Os conhecimentos relacionam-se com o conjunto de informações e teorias que o indivíduo possui (provenientes da sua formação e experiências) e que permitem a ele posicionar-se ativamente frente às situações de trabalho. As habilidades referem-se à aptidão técnica para realizar determinado trabalho. As atitudes correspondem ao conjunto de valores, crenças e predisposições que o indivíduo apresenta que são, em grande parte, fruto do seu processo de socialização primária.

Percebe-se que o modelo CHA é um modelo mais possível de ser aplicado em questões internas das organizações por se um modelo que aborda questões individuais para realização de atividades (PARRY, 1996).

### 2.3.2 O Modelo de competências proposto por Cheetham e Chivers

O modelo gerado por Cheetham e Chivers (1996) apresenta uma estrutura de quatro componentes essenciais: competência cognitiva/conhecimento, competência funcional, competência pessoal/comportamental e competência de valores/ética.

Competência cognitiva/conhecimento: é a posse do conhecimento apropriado relacionado ao trabalho e à capacidade para seu uso efetivo. O acoplamento de competência cognitiva com o conhecimento enfatiza a capacidade para aplicar conhecimento de diferentes formas em diferentes situações.

Competência Funcional: é a capacidade para executar uma gama de tarefas baseada no trabalho para produzir resultados específicos efetivamente. Inclui a posse de habilidades requeridas, mas a ênfase está em usá-las para alcançar resultados específicos.

Competência Comportamental: é a capacidade para adotar comportamentos apropriados e que é observável em situações relacionadas ao trabalho.

Competência de Valores e Ética: é a posse de valores pessoais e profissionais apropriados e a capacidade para fazer julgamentos que estão baseados nas situações relacionadas ao trabalho. Assim, a competência ética recorre à aplicação efetiva e apropriada de valores no contexto profissional.

Essa estrutura de quatro componentes essenciais proposto por Cheetham e Chivers (1996) é resumida no Quadro 2, logo abaixo:

Quadro 2: Síntese do modelo de Cheetham e Chivers (1996)

Competência cognitiva	Competência Funcional	Competência Comportamental	Competência de Valores e Ética:
Capacidade de: Resolução de problemas;	Capacidade de: Buscar soluções criativas e inovadoras;	Capacidade de: Aperfeiçoamento contínuo;	Capacidade de: Respeitar o próximo;
Pensar estrategicamente;	Desenvolver projetos;	Adaptação;	Levar em conta os valores éticos da profissão.
Realizar melhoria de processos;	Desenvolver consultoria;	Considerar responsabilidade social;	
Transferir e aplicar conhecimentos;	Diagnosticar e emitir parecer técnico/gerencial.	Julgar;	
Tomada de decisão; Antever.		Autocrítica.	

Fonte: Elaborado pelos autores.



Esse modelo de Cheetham e Chivers (1996) está mais relacionado a questões organizacionais, por englobar, como demonstrado no Quadro 2, questões de competências cognitivas, funcional, comportamental e de valores e ética abrangendo não só questões individuais mas do contexto organizacional e a partir disso outras questões como gestão das competências por meio dessas características gerais.

## 2.4 Gestão por Competências

A gestão por competências é “uma prática estratégica, que tem como objetivo melhorar o desempenho global da organização por meio do incremento do desempenho individual dos funcionários”. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p.186). Gestão por competências é “o conjunto de ferramentas, instrumento e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas” (GRAMIGNA, 2007, p.43). Considera-se, assim, que a gestão por competências, ainda não amplamente desenvolvidas nas empresas, é uma forma de alinhar de forma flexível, as competências individuais e organizacionais, em prol dos resultados globais da organização.

Dutra (2001, p. 25) corrobora essa abordagem ao afirmar que “há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

Segundo Ansoff (1983), a competência é vista como a gama de habilidades que conduz uma organização e orienta o seu comportamento estratégico. Para outros autores “competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p.21).

Pires e Amorin (2012) obtiveram como um dos resultados do estudo, a observação de inter-relações entre a gestão por competências, conhecimentos e competências organizacionais, conforme salientado no seguinte trecho: “Nesse momento, a gestão por competência se encarregará de fazer a avaliação de qual conhecimento será determinante para a organização e, se aquele conhecimento gerado será apropriado pela organização e definido como uma nova competência da organização.”

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009) a relação entre a organização e as pessoas propicia a troca contínua de competências. De um lado as empresas transferem seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, e as preparam para enfrentar novas situações, tanto pessoais quanto profissionais. De outro lado, as pessoas desenvolvendo suas capacidades individuais, transferem para a organização todo o seu conhecimento e aprendizado, o que gera para a empresa condições de enfrentar novos desafios e mudanças.

## 2.5 Competências Organizacionais

Apartir dessas considerações, Vilas Boas e Andrade (2009) ressaltam que as competências organizacionais são formadas pelas competências e desempenho dos colaboradores. As competências individuais, aliadas aos recursos empresariais, dão sustentação à competência organizacional.

Reinterpretando o conceito de Core Competence de Prahaladd e Hamel, Ruas (2005) expressa que as competências organizacionais são um “conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa”. De acordo com Ruas (2001), são as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência, já para Fleury e Fleury



(2001), competência organizacional seria, assim, “a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” aos clientes no mercado. Sendo assim, pode-se afirmar que a competência organizacional é resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, contribuindo de forma relevante para a geração de valor e para a formação de vantagem competitiva sustentável. (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p.219).

Seguindo a gestão em si, por competências, já possibilita que a organização seja capaz de desenvolver e avaliar as competências fundamentais para se atingir os seus objetivos. Neste caso, observa-se a seleção dos profissionais adequados para cada cargo, a formulação dos treinamentos necessários para desenvolver as competências e habilidades necessárias, e a tomada de decisões estratégicas (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

### 3 Metodologia

A estratégia de pesquisa deste trabalho é de natureza exploratória, pois seus procedimentos consistem em apresentar situações e fatos como eles ocorrem no momento atual da empresa pesquisada. O método de pesquisa empregado é o de estudo de caso, uma vez que este trabalho analisa um fenômeno contemporâneo de alinhamento estratégico das competências da empresa, através da técnica de observação do objeto pesquisado, a fim de descrevê-lo e compreendê-lo (YIN, 2001).

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram entrevistas pessoais ordenadas por uma sequência idêntica de perguntas, na forma de um roteiro aberto e semi-estruturado, além de questionário estruturado. O emprego de diferentes instrumentos de coleta de dados (questionário e entrevista) derivou da existência e da investigação de dois tipos de sujeitos: os gestores, que exercem funções relacionadas à coordenação e liderança das áreas envolvidas no processo de vendas, e os vendedores, que atuam diretamente na área de vendas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas na essência de sua mensagem, num espaço de tempo entre 35 minutos, cada sessão, em sala de reuniões fechada, em condições idênticas para todos, sem qualquer estímulo de desvio de atenção ou indução a qualquer resposta involuntária. Os questionários foram respondidos pelos 19 vendedores da empresa, sendo o objeto de pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2003) o questionário é visto como um instrumento constituído por um conjunto de perguntas ordenadas de forma a responder o objetivo da pesquisa que é identificar as competências individuais necessárias para os vendedores da empresa do ramo de materiais de construção.

Em decorrência das características do tema deste trabalho, bem como da natureza dos objetivos propostos, utilizou-se as abordagens qualitativa e quantitativa de pesquisa. De acordo com Gil (2002), a abordagem qualitativa permite um aprofundamento das questões de significado e relações humanas, não perceptíveis nos dados estatísticos. Já a abordagem quantitativa de acordo com Roesh (1996), tem a intenção de coletar informações sobre determinada população, pois busca mensurar alguns pontos de forma objetiva.

A entrevista foi conduzida apenas com os 3 gestores, pelo fato de estes atuarem mais ativamente na promoção do fluxo informacional, fator que os elege como sujeitos importantes a serem investigados, por contribuírem para o melhor entendimento da dinâmica do objeto de análise da pesquisa.

A entrevista semi-estruturada contou com um roteiro destinado a levantar informações majoritariamente descritivas. A entrevista, de acordo com Barbosa (1996), é um dos métodos mais flexíveis para a obtenção de informações qualitativas em pesquisas científicas. Essa técnica de coleta de dados, quando bem planejada, apresenta algumas vantagens no que tange à obtenção de respostas mais completas e reduz significativamente a incompreensão das

perguntas por parte do entrevistado, uma vez que há contato direto deste com o entrevistador.

O questionário aplicado aos vendedores teve como finalidade coletar dados, tanto quantificáveis como qualitativos. O mesmo foi composto basicamente por perguntas fechadas, subdivididas em 3 módulos.

O primeiro módulo, caracterização do perfil dos respondentes, buscou conhecer aspectos referentes ao respondente como: sexo, idade, escolaridade, principais atividades e funções, tempo de atuação na função e tempo que o colaborador está na empresa. O segundo módulo, questões específicas da pesquisa, buscou saber quais as áreas que os colaboradores se identificam, e quais as competências mais valorizadas e ideais para um vendedor. O terceiro módulo, competência, buscou identificar quais as competências que os vendedores possuem e quais as competências que, na opinião dos entrevistados, revelam-se emergentes e necessárias para um vendedor.

O roteiro de entrevista seguiu a mesma sistemática do questionário, subdividido em módulos, em obediência aos objetivos específicos da pesquisa; todavia sua aplicação foi realizada em linhas mais gerais, deixando o respondente livre para colocações.

Depois de efetuadas as entrevistas com os gestores e recolhidos os questionários aplicados aos colaboradores, iniciou-se a transcrição das entrevistas, a tabulação dos questionários e a análise dos dados.

Para a identificação de fatores de qualidade mais importantes adotados pela empresa, deve-se lançar mão de técnica estatística multivariada. No entender de Dillon e Goldstein (1984), a escolha da técnica multivariada adequada para aplicar aos dados depende da relação de dependência ou de interdependência existente entre as variáveis a serem estudadas e da escala dessas mesmas variáveis.

#### 4 Análise dos Resultados

Na análise do perfil dos entrevistados foi possível constatar que a maioria dos funcionários, 63,2%, é do sexo masculino, o grau de instrução predominante é o 2º grau completo, seguido do superior incompleto. Apenas um (1) dos funcionários possui o superior completo, porém nenhum possui curso de pós-graduação. Conforme os dados levantados, 36,8% dos funcionários encontram-se na faixa etária até 25 anos, o que salienta que os colaboradores são predominantemente jovens neste ramo de atuação. Quanto ao tempo de trabalho, 36,8% trabalha há menos de 1 ano. O tempo reduzido demonstra a necessidade de a empresa conhecer “quais as capacidades necessárias, ou seja, quais os valores, atitudes, habilidades, conhecimentos e experiências necessários para que o futuro colaborador possa contribuir para a competência da empresa” (ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2008, p.122). Em relação ao tempo de empresa, 42% dos entrevistados trabalham a menos de um (1) ano na função. Isso mostra que a maioria dos entrevistados é novo na função que exerce e ainda necessita de atenção por parte da empresa para o desenvolvimento de suas competências individuais.

Inicialmente, para se verificar a adequação da utilização da análise fatorial, foi necessária a verificação do KMO e do teste de Bartlett. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin deve ser maior que 0,6 para que cada correlação do par de variáveis seja explicada pelas demais variáveis do estudo (LATIF, 2004). Para os dados desta pesquisa o KMO foi igual a 0,632.

Após a verificação da adequação da análise fatorial, partiu-se para a identificação das comunalidades apresentadas para cada uma das questões propostas (Tabela 01). Observa-se que todas as variáveis apresentam comunalidade adequada, ou seja, superior a 0,5 (LATIF, 2004).





Tabela 01: Comunalidades das Variáveis

Variável	Comunalidades
Conhecimento Técnico	,675
Acredito que posso realizar tarefas e atividades relacionadas à área de vendas	,727
Tenho condições de identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções	,929
Raciocínio de forma lógica e analítica frente a análise de problemas	,905
Consigo tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos de vendas	,742
Comunico-me de maneira clara e objetiva na forma verbal para com a organização	,784
Comunico-me de maneira clara e objetiva na forma verbal para com os clientes	,810
Tenho postura crítica e reflexiva diante dos diferentes negócios, pessoas e resultados	,914
Busco o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade	,702
Consigo agir buscando resolver situações difíceis mantendo o senso de responsabilidade	,874
Tenho a capacidade para adaptar-se às diferentes exigências do setor	,589
Tenho a capacidade para desenvolver ações compartilhadas	,608

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Para a determinação do número de fatores, observou-se a análise da variância total explicada, que deve atingir no mínimo 60% da variância acumulada e autovalores maiores do que 1 (MALHOTRA, 2006). A análise da porcentagem de variância mostrou que o instrumento compreende 3 fatores, que explicam 77,15% da variância acumulada, todos com autovalores maiores do que 1. Observa-se que, em todos os fatores, foram selecionadas as variáveis com carga fatorial superior a 0,50, o que indica que elas são representantes úteis dos fatores, e quanto maior a carga fatorial, melhor o item (AVRICHIR e DEWES, 2006). Na Tabela 02, pode-se visualizar a variância explicada e a carga fatorial para cada uma das variáveis que compõe os fatores.

As variáveis extraídas da literatura permitiram elaborar 12 afirmações (questões) que constituíram o questionário. Realizada a análise fatorial, foram obtidos 3 fatores de competências dos colaboradores. Esses fatores, em boa parte, apresentam semelhanças com os fatores expostos na literatura. Nesse sentido, uma importante competência para os colaboradores ficou demonstrada com aproximadamente 38% no fator “comportamental”, mais especificamente, os colaboradores consideram que possuem a competência de buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos além de terem o comportamento de assumir suas responsabilidades. Os colaboradores percebem, pelo fator 1, que são responsáveis em assumir cargos e funções de responsabilidade dentro da organização e que possuem uma capacidade de adaptar-se aos desafios do seu setor de atuação. Esse fator é referenciado na literatura inicialmente nos trabalhos de Klemp (1980), Boyatzis (1982) e Schroder (1989), onde a importância da competência comportamental é fundamental para colaboradores que exercem ou podem exercer funções administrativas e de gestão. Isso se justifica pela responsabilidade e necessidade de tomada de decisão que cargos de gestão precisam desempenhar, melhor descrito no estudo de Bowen (1957), o qual defende a ideia de que os negócios são centros vitais de poder e decisão e que as ações nas empresas atingem em muitos pontos a vida dos cidadãos.

Tabela 02: Fatores de competências percebidos pelos colaboradores

Variância	Carga	Média	Fator 1 – Competência Comportamental
38,43%	,845	5,21	<i>Acredito que consigo agir buscando resolver situações difíceis mantendo o senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos</i>
	,835	5,16	<i>Tenho postura crítica e reflexiva diante dos diferentes negócios, pessoas e resultados</i>
	,815	5,48	Busco o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos sob minha responsabilidade
	,702	5,37	Tenho a capacidade para adaptar-se às diferentes exigências do setor, tornando-me capaz de rever sua postura diante de novas realidades
	,610	5,21	Consigo tomar decisões a partir da identificação e análise dos vários aspectos envolvidos no processo de vendas
Variância	Carga	Média	Fator 2 – Competência Funcional
22,46%	,885	5,21	Comunico-me de maneira clara e objetiva na forma verbal para com a organização
	,840	5,63	Comunico-me de maneira clara e objetiva na forma verbal para com os clientes
	,793	5,68	Acredito que posso realizar tarefas e atividades relacionadas à área de vendas
	,719	4,74	Tenho a capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços e obtendo resultados por meio da cooperação mútua.
Variância	Carga	Média	Fator 3 – Competência Conhecimento/Cognitiva
16,26%	,934	4,89	Raciocino de forma lógica e analítica frente a análise de problemas
	,923	4,89	Tenho condições de identificar e definir problemas bem como desenvolver soluções
	,795	4,53	Tenho conhecimento técnico sobre todos os produtos da organização

Fonte: Elaborado pelos autores

Quando se trata de comportamento, os gestores esperam que os colaboradores possuam boa comunicação, abordagem e negociação, trabalho em equipe, equidade, negociação, agir como educador, profissionalismo nas relações, resolução de conflitos.

Ter habilidades para a função e não aplicá-las no dia-a-dia gera desmotivação, pois não conseguem os resultados esperados e acreditam que o ambiente da empresa é que não propicia o crescimento, não buscam por si seu crescimento. (Fala do gestor).

De acordo com Cheetham e Chivers (1996) a competência comportamental é a capacidade para adotar comportamentos apropriados e que é observável em situações relacionadas ao trabalho.

O fator 2, por outro lado, “Competência Funcional” apresenta-se como segundo fator mais importante na visão dos colaboradores (peso de 22%). Esse fator demonstra a capacidade que os colaboradores consideram quanto a desempenharem suas funções e serem competitivos principalmente no setor de vendas como demonstrado pela média de 5,68. Isso pode-se verificar anteriormente na literatura através dos estudos de Ulrich e Lake (1990) e Teece, Pisano e Shuen (1997), que abordaram as capacitações dinâmicas necessárias para que as organizações consigam manter a competitividade.

Em relação às funcionalidades, os gestores esperam as atitudes de buscar negócios, pró-atividade, auto-gestão do desenvolvimento, busca de conhecimento, querer, instigar, comprometer-se e chamar a responsabilidade para si e fazer com que os outros se comprometam. De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009) as atitudes são as capacidades para executar uma gama de tarefas, baseadas no trabalho para produzir resultados específicos efetivamente.

O fator 3, “Competência Conhecimento/Cognitiva”, com peso de explicação nas competências dos colaboradores de 16,26%, indica que em menor grau os colaboradores possuem uma capacidade de resolver problemas e agir de forma analítica quando os problemas



se apresentam. Na literatura essa competência se apresenta nos estudos de Almeida (1994), Primi e Santos (2001) e Sternberg (1986), os quais argumentam que competência cognitiva está classificada em três grandes correntes, a psicométrica (ou fatorial), a desenvolvimentalista e a da abordagem do processamento humano de informação.

Na visão dos gestores, a competência cognitiva seria os conhecimentos técnicos dos produtos, conhecimento do cenário econômico estadual e nacional, e de que forma isso interfere no dia-dia da empresa. Neste contexto a empresa disponibiliza, de acordo com as necessidades dos colaboradores, treinamentos que desenvolvam e propiciem maior conhecimento sobre produtos, a fim de gerar o conhecimento. De acordo com relato do gestor:

A empresa promove constantemente a capacitação técnica através de cursos internos, promovidos por representantes, instituições de ensino; incentiva a elaboração de treinamentos por parte dos mesmos para atuarem e desenvolverem suas capacidades de educador. Promover treinamentos comportamentais, reiterar através de reuniões e circulares as políticas, as normas, as novas resoluções a serem seguidas, para que os vendedores agreguem conhecimento e melhorem seus procedimentos comerciais.  
(Fala do gestor)

Os gestores acreditam que as pessoas sejam diferentes na forma de pensar e agir, embora com conhecimentos e ferramentas de trabalho idênticos, umas se destacam e têm melhores resultados que as outras e isto está associado às competências. Fazer melhor e fazer com mais eficiência e eficácia depende de quanto dos conhecimentos adquiridos, habilidades em fazer melhor e atitudes perante os acontecimentos vai aplicar no trabalho a ser realizado.

Baseado no modelo proposto de Cheetham e Chivers (1996), onde é destacada a relevância da personalidade e da motivação no processo de aquisição das competências, a personalidade influencia qualquer aspecto de competência, e talvez em alguns casos possa limitar seu potencial. Diferentes características de personalidade podem ajudar ou impedir o desempenho de papéis particulares do profissional. A motivação pode afetar ambos, o desempenho no papel de trabalho e a vontade de desenvolver ou melhorar suas competências.

Avaliados separadamente os três fatores, parte-se, agora, para uma análise conjunta. Onde através dessa análise pode-se afirmar que as competências mais presentes nos funcionários da empresa são as de comportamento e funcionais, ou seja, competências mais técnicas do que gerenciais, apesar de serem responsáveis e capazes de desempenhar suas funções, mesmo que seja necessário mudarem ou atualizarem constantemente.

Os resultados encontrados pela análise fatorial sugerem que os colaboradores percebem como suas principais competências as comportamentais e funcionais, especificamente as relacionadas à área de vendas. Na Figura 1 apresenta-se uma síntese dos resultados com a visão dos gestores versus a visão dos colaboradores em relação às competências desejadas (gestores) e existentes (colaboradores).

Figura 1: Síntese dos resultados.



Fonte: elaborado pelos autores.

## 5 Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo geral identificar quais as competências individuais, apresentadas e requeridas, dos vendedores de uma empresa do ramo de material de construção de Ijuí- RS. Para tanto, foram estipulados como objetivos específicos: identificar as competências individuais dos vendedores da empresa, a partir da visão dos mesmos e da visão dos gestores, e por fim levantar os fatores que interferem no desenvolvimento de suas competências.

Em resposta a esses objetivos buscou-se inicialmente um embasamento teórico na literatura, sobre competências individuais, competências organizacionais e gestão por competências, e foi desenvolvido um estudo de caso na empresa em questão.

Na visão dos colaboradores, o fator comportamental aparece como o principal e, assim, eles possuem a competência de buscar o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos trabalhos além de terem o comportamento de assumir suas responsabilidades. Competência Funcional apresenta-se como segundo fator mais importante na visão dos colaboradores, que demonstra a capacidade que consideram ter para desempenhar suas funções e serem competitivos, principalmente no setor de vendas. O fator Competência Cognitiva foi identificado em um menor grau, sendo que os colaboradores acreditam possuir uma capacidade de resolver problemas e agir de forma analítica quando os problemas se apresentam.

Já em relação às competências necessárias aos colaboradores na percepção dos



gestores, percebeu-se algumas discrepâncias dos dados obtidos com os colaboradores, principalmente na competência considerada mais importante. Enquanto os colaboradores enfatizam a competência comportamental, os gestores consideram a competência cognitiva de maior importância.

Da mesma forma, os colaboradores afirmam possuir maiores competências relacionadas ao comportamento, e os gestores, no que tange o comportamento apresentado pelos colaboradores, especificamente suas competências comportamentais, afirmam que as mesmas estão relacionadas ao cargo que ocupam, não havendo interesse em querer fazer o algo mais, envolverem-se, serem pró-ativos, antever e reagir aos acontecimentos, muitos esperam as coisas acontecerem.

Quanto às competências funcionais, os gestores identificam o profissionalismo nas relações e consideram os colaboradores comunicativos, característica fundamental para a função de vendas. No que se refere à competência cognitiva, eles afirmam que conhecimento há, o que falta é interesse em fazer parte, em gostar do que faz, em se comprometer com a empresa, trazer pra si a responsabilidade por seus atos e assumir seus erros, aprendendo e se desenvolvendo.

Observando as competências individuais requeridas pela empresa, é desejado com grande prioridade a competência cognitiva, que é enfatizada nas falas dos gestores entrevistados e na literatura, sendo a competência relacionada aos conhecimentos técnicos dos produtos e do cenário econômico estadual e nacional, os quais estão diretamente relacionados ao dia-a-dia da empresa. Também importante para o desempenho da função destacam-se as competências comportamentais e funcionais.

Para a observação de competências comportamentais é necessário do colaborador habilidades de comunicação, abordagem, negociação, trabalho em equipe, equidade, negociação, profissionalismo nas relações e resolução de conflitos. E para as competências funcionais destacam-se a busca por negócios, pró-atividade, auto-gestão do desenvolvimento, busca de conhecimento, querer, instigar, comprometer-se e chamar a responsabilidade para si e fazer com que os outros se comprometam.

Quanto aos fatores que interferem no desenvolvimento de competências individuais dos colaboradores, as principais considerações são relacionadas ao problema de percepção em relação às competências que os colaboradores possuem, e o que os gestores querem, como pôde ser visualizado na Figura 1.

Como resposta ao questionamento trazido no título do artigo, as competências que devem ser desenvolvidas para a empresa conseguir uma simetria entre as competências percebidas pelos colaboradores e as requeridas pelos gestores exigem um aperfeiçoamento constante dos colaboradores e/ou buscar capacitações específicas para que os colaboradores possam adquirir um maior conhecimento e habilidade para exercer suas funções.



## 6 Referências Bibliográficas

AMORIN, W.; PIRES, D. C. G. B. A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências: um estudo a partir das práticas em escritórios de advocacia. *ReCaPe*, v. 02, n. 01, 2012.

AVRICHIR, I.; DEWES, F. Construção e Validação de um Instrumento de Avaliação do Desempenho Docente. Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, CD, 2006.

BOWEN, H. R. Responsabilidades sociais dos homens de negócio. tradução de Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro : Ed. Civilização Brasileira S.A, 1957.

BOYATZIS, R. E. The competent manager: A model for effective performance, John Wiley & Sons, 1982.

CASTELLS, M. A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo. Ed. Paz e Terra, 1999.

CHEETHAM, G., CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), p.20-30., 1996.

DUTRA, J. S. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª Edição. Atlas. São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. 2ª edição. São Paulo: Saraiva 2008.

KLEMP, G. O. The assessment of occupational competence. Washington, DC.: Report to the National Institute of Education, 1980.

LATIF, S. A. A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, 2004.

LAWLER III, E. E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 1, p. 3-16, 1994.

LEAL, A. P.; FARIA, J. H. A gestão por competências no quadro da hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional de logística. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. Anais... Brasília: EnANPAD, 2005.

LE BOTERF, G. Construire les competences: individuelles et collectives, 3ª ed. Paris, Éditions d'Organization, 2004.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. 3. ed. Porto Alegre: 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". *American*



PUC-SP



FEAUSP

Psychologist, v.28, n.1, p.423-447, 1973.

PARRY, S. B. The quest for competencies. Training, July 1996.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio do curso de administração. São Paulo: Atlas, 1996.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: \_\_\_\_\_. Aprendizagem Organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Org.). Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competência. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHRODER, H. M. Managerial competence: the key to excellence. Kendall and Hunt, 1989.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v.18, n.7, p.509-533, aug., 1997.

ULRICH, D.; LAKE, D. Organizational capability. New York: John Wiley & Sons, 1990. p. 55-75.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência. São Paulo: Atlas, 2001.