



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS /CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO / DA**

**COMPATIBILIDADE ENTRE AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E
EXISTENTES DOS COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
PEQUENO PORTE EM JOÃO PESSOA**

ELIZABETE LEANDRO DO NASCIMENTO

**João Pessoa - PB
2015**

ELIZABETE LEANDRO DO NASCIMENTO

**COMPATIBILIDADE ENTRE AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E
EXISTENTES DOS COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
PEQUENO PORTE EM JOÃO PESSOA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dra. Célia Cristina Zago
Coordenador do Curso: Prof^a Dra. Helen Silva Gonçalves

**João Pessoa - PB
2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N244c

Nascimento, Elizabete Leandro do.

Compatibilidade entre as competências requeridas e existentes dos colaboradores em uma organização de pequeno porte em João Pessoa. / Elizabete Leandro do Nascimento. – João Pessoa: UFPB,2015.

49f.:il

Orientador (a): Profª. Dra. Célia Cristina Zago.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA

1. Gestão de pessoas. 2. Modelo de gestão por competências. 3. Trabalhadores – habilidades – conhecimento - atitudes. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658.3(043.2)

Ao Professor Orientador Dra. Célia Cristina Zago

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso do aluno:
ELIZABETE LEANDRO DO NASCIMENTO.

João Pessoa, ____ de _____ de 2015.

Prof. Dr.

Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

Folha de Aprovação

ELIZABETE LEANDRO DO NASCIMENTO

COMPATIBILIDADE ENTRE AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E EXISTENTES DOS COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO DE PEQUENO PORTE EM JOÃO PESSOA.

Trabalho de Curso Aprovado em: _____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dra. Célia Cristina Zago

Orientadora

Examinador

Dedicatória

Dedico ao meu esposo Josaubo, pela paciência que teve comigo, e pelo companheirismo que teve, proporcionando com que eu alcançasse esse momento. E também aos meus pais Elza e Luís, que sempre acreditaram em mim. Aos meus colegas de curso, Aline, Fábio, Jacqueline, Luciana, Tales, Lígia e Patrícia.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pois foi quem possibilitou o alcance desse objetivo, e a realização de um sonho em minha vida.

Ao meu esposo que me ajudou, me deu forças e todo o seu amor, para que eu lutasse para realizar o meu sonho. Aos meus pais que acreditaram na minha vitória, que eu iria alcançar esse objetivo.

A Prof. Dr. Célia Cristina Zago, pela orientação e pelo apoio, sua contribuição foi fundamental para o aprimoramento e desenvolvimento deste estudo, ao seu empenho, profissionalismo e respeito pessoal, orientando-me com toda sua atenção e carisma, e por todas as contribuições que me foram de um valor inestimável, meus sinceros agradecimentos.

À Universidade Federal da Paraíba (UFPB), ao Departamento de Administração (DA) que, por meio de seus professores e funcionários, contribuíram de alguma forma para a minha formação acadêmica e profissional.

*Aquilo que pedimos aos céus, na maioria das
vezes, encontra-se em nossas mãos.*

(William Shakespeare)

NASCIMENTO, Elizabete Leandro do. **Compatibilidade entre as competências requeridas e existentes dos colaboradores em uma organização de pequeno porte em João Pessoa.** Orientador: Prof. Dra. Célia Cristina Zago. João Pessoa: UFPB/DA, 2015. Trabalho de conclusão de curso. (Bacharelado em Administração).

Resumo

As organizações estão vivendo uma grande movimentação no cenário competitivo, e o modelo de gestão de pessoas adotado é responsável pela contribuição dos trabalhadores de acordo com a realidade da organização. Um dos modelos mais divulgados e aceitos na atualidade é o de gestão por competência. Nele, são os conhecimentos, as habilidades e atitudes dos trabalhadores, mobilizados pela organização, que vai justificar a posição que ela ocupa no mercado. Nesse sentido, o objetivo geral desse estudo visou diagnosticar a compatibilidade entre as competências requeridas e as existentes, na empresa Ponto Feliz. Para isso, o presente estudo foi fundamentado a partir de diversos autores como, Dutra (2004), Albuquerque e Oliveira (2001), Retour (2005), Vergara e Davel (2001), Chiavenato (2003), dentre outros. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória mediante um estudo de campo, com uma abordagem qualitativa. Por meio da coleta de dados, foi feita uma entrevista com o administrador da empresa. Constatou-se que algumas competências precisam ser melhor trabalhadas, através do investimento em cursos de capacitação para os seus colaboradores além da necessidade de rever, uma maior atenção do administrador para com seus colaboradores.

Palavras-chave: Gestão por competências; competências; habilidades; conhecimentos; atitudes.

NASCIMENTO, Elizabete Leandro do. **Compatibilidade entre as competências requeridas e existentes dos colaboradores em uma organização de pequeno porte em João Pessoa.** Orientador: Prof. Dra. Célia Cristina Zago. João Pessoa: UFPB/DA, 2015. Trabalho de conclusão de curso. (Bacharelado em Administração).

Abstract

Organizations are living a great movement in the competitive landscape , and the people management model adopted is responsible for workers' contribution according to the reality of the organization. One of the most widely accepted models and today is the competence of management. In it are the knowledge, skills and attitudes of workers , mobilized by the organization, will you justify the position it occupies in the market. In this sense , the general objective of this study aimed to diagnose the compatibility between the skills required and existing in Merry Point company . For this, the present study was based from several authors as Dutra (2004) , Albuquerque and Oliveira (2001) Retour (2005) , Vergara and Davel (2001) , Chiavenato (2003) , among others. We used the literature , descriptive and exploratory research through a field of study , with a qualitative approach. Through data collection, an interview was conducted with the company administrator . It was found that some competencies need to be better worked through investment in training courses for its employees and the need to review , greater administrator 's attention to its employees.

Keywords: Competence Management; skills; skills; knowledge; attitudes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CONCEITOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	15
2.2 DESMEMBRAMENTOS DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	17
2.3 ASPECTOS SUBJETIVOS DA COMPETÊNCIA.....	20
2.4 MOBILIZAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS.....	22
2.5 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	25
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	27
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
3.3 DEFINIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	30
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Variáveis estudadas para compreensão de quais estão presentes ou não na organização	26
Quadro 2 - Competências requeridas e retidas para a atividade de cortador.....	32
Quadro 3 - Competências requeridas e retidas para a atividade de serigrafista.....	33
Quadro 4 - Competências requeridas e retidas para a atividade de gerente de produção.....	35
Quadro 5 - Competências requeridas e retidas para a atividade de vendedoras.....	37
Quadro 6 -Competências requeridas e retidas para a atividade de assistente administrativo geral.....	38
Quadro 7 - Competências requeridas e retidas para a atividade de fiscal\supervisor de loja.....	39

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas estão buscando atingir suas metas e para que elas consigam alcançá-las é necessário que haja certo investimento no seu capital humano. A gestão por competência vem para valorizar esse capital humano, dando-lhe espaço para que o mesmo possa mostrar as suas habilidades comparando-as com as da organização. Contudo verifica-se que o mercado se encontra cada vez competitivo, requerendo uma mão de obra cada vez mais qualificada (AMORIM, 2011).

Em meio ao processo tecnológico que vivenciamos hoje, as empresas estão buscando um diferencial competitivo que está atrelado ao capital humano. Dessa forma, evidenciam-se as constantes transformações ocorridas no mercado e a busca por um melhor e mais eficiente processo produtivo. Devido a esse crescimento, o mercado se tornou ainda mais competitivo, as pessoas devem buscar novas experiências e qualificações para poderem se diferenciar entre as demais.

Perin *et al.* (2007), sugerem que no modelo de gestão por competência o colaborador consiga mostrar o seu potencial, enriquecendo os processos organizacionais, desenvolvendo competências e habilidades individuais, usando do comprometimento para atingir os objetivos e estratégias da empresa. Dessa forma, observa-se que a gestão por competência é mais uma ferramenta usada a fim de proporcionar vantagens no âmbito da inovação, gerando aprendizagem e desenvolvimento.

Devido às constantes transformações que estão ocorrendo no mercado, o desenvolvimento de pessoal pode contribuir para o progresso da organização, objetivando-se aprimorar as habilidades e atitudes do colaborador, pensando na maximização dos resultados.

Vários estudos comprovam que os processos de capacitação podem auxiliar o desenvolvimento de novas habilidades e competências de um colaborador, como o treinamento. As empresas buscam pessoas que cumpram suas atribuições de acordo com as expectativas da mesma, então dessa forma não contam apenas as habilidades que a pessoa possui, mas, as que a empresa precise que o colaborador as tenha.

Nessa mesma linha de pensamento se encontra a empresa estudada, requerendo pessoas que possuam as habilidades que melhor condizem com as suas estratégias organizacionais, para que os seus objetivos sejam alcançados.

Neste estudo, busca-se descrever e analisar, a compatibilidade entre as competências requeridas e as existentes na Ponto Feliz, uma empresa de cunho familiar e de pequeno porte, que atua no ramo varejista, com a venda de artesanato da cultura nordestina.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Diante das transformações que vêm ocorrendo no mercado de trabalho, é necessário que o indivíduo busque uma forma de se diferenciar dos demais, devido ao alto nível de exigências que o mercado está requerendo. Desse modo, nota-se que o trabalhador reconhece essas mudanças e está buscando se encaixar nesse padrão, uma vez que a valorização do capital humano se tornou um enorme diferencial competitivo.

Nesta mesma sintonia, as organizações buscam pessoas que se comprometam com as exigências requeridas, que se encaixem no padrão que ela escolheu para si e, que tenham facilidade de se comunicar, para que a troca de experiências ocorra da melhor forma possível (AMORIM, 2011).

A adequação entre as competências e a performance da organização passa, então, a ser vista como uma estratégia de sobrevivência e\ou competitividade.

Diante desse quadro, entendemos como relevante o desenvolvimento de uma pesquisa que venha a responder a seguinte questão: *As competências existentes na Ponto Feliz são compatíveis com as requeridas pela mesma?*

1.2 OBJETIVOS

Diante da temática apresentada, o estudo em questão tem por objetivo:

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Diagnosticar a compatibilidade entre as competências requeridas e as existentes, na empresa Ponto Feliz.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as competências requeridas pela organização;
- Identificar as competências existentes na organização;
- Comparar as competências existentes na organização com as requeridas pela mesma;

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Gomes e Teodoro, (2010) o desenvolvimento de pessoas representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade de criatividade e inovação do ser humano nas organizações.

Dessa forma pode-se dizer que um grande potencial dentro de uma organização representa um papel de extrema relevância. Desse modo surge nas empresas a

iniciativa de cada vez mais, investir no seu capital humano, como forma de cumprimento de suas metas e objetivos organizacionais.

Quando a empresa não dá suporte aos seus funcionários, eles não conseguem executar bem o seu trabalho devido à falta de conhecimento, habilidades ou atitudes, podendo, com isso, alterar a produtividade da mesma.

A busca por melhores resultados se dá não só no treinamento da atividade que o funcionário executa, mas na diversidade. O profissional se destaca pela quantidade de tarefas que ele possa exercer. Dessa forma, a importância das competências que os indivíduos possuem se torna essencial.

O estudo em questão buscou esclarecer as competências existentes na organização, juntamente com as requeridas afim de, proporcionar um maior aproveitamento das atividades exercidas na organização. Fazendo com que seus colaboradores desenvolvam melhor seus conhecimentos, habilidades e atitudes, para um crescimento não só profissional, mas, contudo, empresarial como um todo.

O presente trabalho proporcionou-me um ganho de experiências muito relevante, tanto para o meu crescimento profissional, como também pessoal. Este estudo é de grande valia para que as pessoas conheçam a realidade de uma empresa de pequeno porte, de cunho familiar, para entender suas necessidades e dificuldades enfrentadas diariamente.

O modelo de gestão por competência esteve presente no trabalho, para mostrar como lidar com as pessoas utilizando-o e mostrando na prática como funciona. Diante desses acontecimentos foi possível observar as competências existentes como também as requeridas pela empresa Ponto Feliz.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Albuquerque e Oliveira (2001) afirmam que na última década, em função das mudanças que vêm ocorrendo no ambiente organizacional, tem ganhado destaque um novo conceito sobre administração de recursos humanos: O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

Segundo Chiavenato (2003) gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Entretanto Ruas (2005) associa o conceito de competência com a capacidade de combinar e mobilizar corretamente os recursos de que as organizações já dispõem, e de acordo com este entendimento, cada organização busca atingir suas metas por meio do atendimento das necessidades de seus funcionários.

No entendimento de Dutra (2004), é pouco instrumental a compreensão de competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que um indivíduo desenvolva suas tarefas e responsabilidades, já que o fato do indivíduo possuir tais atitudes, conhecimentos e habilidades, por si só, não garante a transferência desses atributos para a organização em forma de valor agregado. Dessa forma o autor defende a ampliação do conceito, associando-o ao conceito de entrega. Nesse conceito, o indivíduo deve ser avaliado tanto pelos conhecimentos, habilidades e atitudes, quanto em função da sua capacidade de entrega para a organização.

Dessa forma, para Sefiani *et al.* (2012), competência é a habilidade de um ator (indivíduo ou grupo) de agir e reagir com a relevância requerida para desempenhar um conjunto de atividades em situações diversas para determinado tipo de trabalho. Segundo os autores, o ator é o coração de um processo de selecionar, combinar e

mobilizar seus conhecimentos, habilidades e comportamentos, mas também atingir um desempenho esperado.

Novaes (2012), fazendo um estudo de Gonczi e Athanasou, destaca três perspectivas para a definição de competências:

- conjunto de tarefas - a competência é vista como um conjunto de tarefas independentes, e que se apresentam bem detalhadas, não havendo interesse pelas relações que existem entre elas. A competência é analisada pela observação direta do desempenho;
- conjunto de atributos - mostram os atributos gerais indispensáveis para o desempenho efetivo de profissionais, considerados excelentes, e que são subjacentes às competências, ou seja, conhecimentos, práticas e atitudes. Neste conjunto desconsidera-se, porém, o contexto em que as competências são aplicadas;
- conjunto estruturado holístico e integrado - combina a perspectiva de um conjunto de atributos com o contexto. A competência é relacional, é uma combinação complexa de atributos (conhecimentos, atitudes, valores e habilidades) necessários para o desempenho profissional em situações específicas.

Ainda de acordo com autor, a competência pode ser caracterizada como um conjunto de tarefas que estabelecem uma relação direta com a organização, visto que, é por meio da observação que se analisa o desempenho do colaborador. Por meio dessas perspectivas, apenas não só podemos observar o desempenho, mas a aplicação das competências em várias situações.

Estabelecendo uma relação entre pessoas e a organização, vimos que a troca de competências ocorre num processo contínuo. As pessoas transferem para a

organização seu aprendizado possibilitando-a conquistar novos desafios. Já as organizações as preparam para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, transferindo o seu patrimônio para os seus colaboradores (Dutra, 2004).

Na visão do autor citado acima, são as pessoas que colocam em prática o patrimônio da organização com os seus conhecimentos, realizando as competências organizacionais, permitindo que a mesma mantenha suas vantagens competitivas.

Segundo Nisembau (2000), as competências individuais são capacidades internas que as pessoas trazem aos trabalhos delas. Podendo se expressar de várias formas e performance no trabalho. Todavia as competências individuais integram a capacidade de transferir e aplicar habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a novas situações e ambientes.

O conhecimento de competência está associado a um processo sistemático de aprendizagem, que vai envolvendo inovação, descoberta e a capacitação de recursos humanos. (FLEURY, *et al.* 2002).

2.2 DESMEMBRAMENTOS DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competências, como já foi visto, envolve o domínio, articulação e entrega de três principais aspectos: conhecimentos, habilidades e atitudes, observando-se o nível de entrega, que passamos a descrever mais detalhadamente.

2.2.1 CONHECIMENTO

O conhecimento significa todo o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências, aprendizagens que a pessoa possui a respeito da sua especialidade. Como o conhecimento muda a pessoa precisa atualiza-se constantemente, em função das mudanças e da inovação, essa renovação precisa ser feita continuamente (CHIAVENATO, 2003).

O conhecimento pode ser visto como um recurso que bem gerenciado auxilia no melhor desempenho da empresa. Dessa forma, o processo de aprendizagem organizacional é quem vai investigar como o conhecimento pode ser mais bem administrado para atender as necessidades e alcançar o sucesso da organização (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2002).

Ainda com base nos autores, o conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios, desenvolvido através do processo de aprendizagem. Desse modo, entende-se o conhecimento como conjunto de informações associadas à experiência, aos valores e a intuição. Assim aperfeiçoado pela prática de trabalho, o conhecimento passa a possuir uma natureza dinâmica, para atender as demandas do mercado.

Segundo Eboli (2002), uma das principais vantagens competitivas de uma empresa é o conhecimento, e o maior desafio das empresas é desenvolver atividades que gerem soluções integradas. Diante desse desafio, gerar e transferir conhecimento dentro de uma organização é sempre um processo de aprendizagem sobre o qual, a empresa pode e deve ter influência. Assim, a autora lista os principais desafios das empresas nessa área, são:

- Aprender a lidar com a rápida obsolescência do conhecimento, isto é, a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido constante de urgência;
- Incorporar ritmo, rapidez e precisão, que são os princípios fundamentais da gestão do conhecimento;
- Entender que conhecimento não é coleção, é conexão. Muitas vezes, mais importante do que gerar novos conhecimentos é fazer novas conexões com conhecimentos já existentes e disponíveis sobre o negócio da empresa. Estimular a criatividade coletiva é fator crucial nesse aspecto;
- Descobrir as formas pelas quais a aprendizagem pode ser estimulada e intensificada;

- Investigar como o conhecimento organizacional pode ser gerenciado para dar suporte à viabilização das estratégias de negócio da empresa através do desenvolvimento e da instalação das competências críticas;
- Ampliar a rede de relacionamento internos e externos da organização.

Como a autora propôs estes desafios para que a empresa obtenha sucesso, é necessário certo investimento no conhecimento de seus colaboradores, para a disseminação do próprio, assim como, o aprimoramento e a manutenção do mesmo.

2.2.2 HABILIDADES

De acordo com Guimarães e Brandão (2001), o desenvolvimento das habilidades geram vantagens competitivas, pela contribuição da gestão estratégica de recursos humanos, produzindo um complexo de relações sociais, gerando conhecimento, ou seja, desenvolvendo competências.

As habilidades representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo, ou seja, o poder fazer (EBOLI, 2002).

O desafio das organizações não está apenas relacionado à utilização de instrumentos associados às práticas de aprendizagem, mas ao desenvolvimento de equipes e da gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional, e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver suas habilidades, mas compartilhá-las. (GUIMARÃES E BRANDÃO, 2001).

Uma habilidade é capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento das participações, sem receios ou medos, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas (CHIAVENATO, 2003).

Ainda com base no autor, na medida em que um administrador faz carreira e sobe na organização, ele precisa, cada vez mais, desenvolver as suas habilidades para não limitar a sua empregabilidade. Mas de certa forma as habilidades requerem certas competências pessoais para serem colocadas em ação com êxito.

2.2.3 ATITUDES

As atitudes apresentam a postura e o modo através do qual as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente, ou seja, o querer fazer. (EBOLI, 2002).

Desse modo, ainda em relação ao que a autora apresenta, podemos dizer que, muitas vezes os funcionários querem apresentar opiniões, contribuições para o melhoramento da organização, mas sentem certo receio em comentar com o gestor, por isso a relação empregado e gestor, não deixa de ser importante nesses momentos. Pois o colaborador quando tem postura de agir em determinadas situações, torna-se um diferencial para a empresa, contribuindo com o seu melhor.

Ao valorizar as atitudes, a gestão por competência passa a valorizar não somente os aspectos objetivos da produtividade que é o saber e o saber fazer, mas também os aspectos subjetivos que relacionam-se ao saber ser. (VERGARA e DAVEL, 2001).

2.3 ASPECTOS SUBJETIVOS DA COMPETÊNCIA

A subjetividade é tudo aquilo que é essencial ao ser humano e que permanece subjacente. Expressa a singularidade, a inferioridade e a espontaneidade do eu, constituindo a individualidade humana. Dessa forma a subjetividade contribui de forma satisfatória para o estudo das pessoas nas organizações, com o aprofundamento da experiência humana (VERGARA E DAVEL, 2001).

De acordo com os autores, a subjetividade estabelece relações com o conhecimento, que é expressa em pensamentos, condutas, emoções e ações. Cada pessoa apresenta-se com uma imagem diferente, tornando-se base de seu próprio conhecimento. Traços de personalidade são usados na administração das competências, podendo assim apresentar variados componentes como motivos, traços, habilidades, voltados para um processo de aquisição ao conhecimento.

Segundo essa mesma linha de pensamento, considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão ativas e em profunda interação, expressando a sua subjetividade, cheias de vida interior, por meio da palavra e de comportamentos não verbais. A gestão de pessoas nas organizações não pode ser resumida ao conjunto de políticas e práticas, mas concebida como mentalidade renovada, pensando, agindo e atuando, reafirmando o papel da subjetividade nas organizações.

É preciso ressaltar que as competências, mesmo tendo um conteúdo subjetivo e individual, são construídas ao longo da trajetória da vida profissional do trabalhador, o qual partilha de experiências e práticas coletivas (VERGARA E DAVEL, 2001).

2.3.1 ENTREGA

Segundo Dutra (2001), as pessoas são possuidoras de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas, contudo, todas essas características por si só, não garantem que a organização se beneficie diretamente deles, mas o propósito é utilizá-los para alcançar o tão esperado sucesso. Para total compreensão do conceito de competência, é necessário que o indivíduo incorpore a noção de “entrega”, ou seja, representa de certa forma aquilo que realmente a pessoa quer entregar à organização, o seu potencial, conhecimento, habilidades, dentre outros fatores considerados relevantes.

De acordo com o autor, o termo “entrega”, refere-se ao indivíduo que sabe agir de forma responsável e consequentemente é reconhecido pela sua atuação dentro e fora da organização, contribuindo para o progresso da mesma.

2.4 MOBILIZAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS

De certa forma, podemos afirmar que não basta ter pessoas competentes na organização, mas é essencial que os administradores saibam bem mobilizar e aplicar essas competências, potencializando, assim o nível de entrega de cada colaborador.

A mobilização das competências dos colaboradores nas organizações depende da conduta e das estratégias empresariais, evidenciadas pelos métodos de gestão da força de trabalho, e da consciência e organização dos trabalhadores, dependendo das relações de força e poder, que se estabelecem não só no interior das empresas, como na própria sociedade, onde interagem os atores sociais (DELUIZ, 2001).

Dessa forma, diante dos esclarecimentos da autora, a mobilização das competências ocorre de forma gradual e contínua, de conhecimentos, habilidades, atitudes, e de valores éticos, possibilitando aos indivíduos o exercício eficiente do seu trabalho, e a participação ativa junto ao desenvolvimento da organização.

2.4.1 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

As competências requeridas, segundo Retour (2005), são aquelas que o cargo demanda. Porém, o indivíduo mobiliza mais ou menos competências do que essa demanda. Algumas competências requeridas não são executadas pelo indivíduo porque ele pode não estar preparado ou não é apto por algum motivo.

As competências detidas são aquelas possuídas pelas pessoas. Por exemplo, uma pessoa sabe falar espanhol e alemão, mas no seu trabalho utiliza apenas espanhol – a língua alemã não é mobilizada, mesmo sendo detida pela pessoa. (RETOUR, 2005).

As competências potenciais são aquelas que o indivíduo pode adquirir, pois se treinada e preparada, poderá detê-las (RETOUR, 2005).

Segundo Albuquerque e Oliveira (2001), as competências essenciais ou requeridas, devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas da empresa em

geral. Sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas, as competências tendem a estar relacionadas com os indivíduos que fazem parte da organização. Assim, as competências individuais devem ser decorrentes das competências, que são atribuídas à organização.

Diante da exposição dos autores, as organizações identificam suas competências, de acordo com suas estratégias, adicionando valor à organização. Esse processo considera algumas questões, como o número de competências a serem listadas e a melhor forma de identificá-las para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

2.4.2 COMPENTÊNCIAS RETIDAS OU APLICADAS

Dessa forma, Brito (2008), diz que a gestão do conhecimento juntamente com a gestão de competências desenvolve a capacidade das organizações de mapear, trazer para a organização, distribuir, criar, recompensar e reter o conhecimento relacionado à sua competência, para a consecução da missão organizacional.

A aprendizagem organizacional é que vai dizer, como as organizações constroem, suplementam e organizam os seus conhecimentos em torno da sua competência, com a construção de culturas adaptativas, permitindo assim a eficácia organizacional, através da melhoria da utilização do conhecimento e das habilidades de sua força de trabalho (BRITO, 2008).

Seguindo a mesma linha de pensamento da autora, a diferença entre a forma de compartilhamento natural do conhecimento e as novas formas de compartilhamento do conhecimento, promovida pelas organizações, é o gerenciamento, manipulação e controle rigoroso do processo de aprendizagem a partir unicamente dos interesses do capital, fato que significa uma mudança sem precedentes, na forma de gestão e educação de pessoas para o trabalho nas organizações ao interferir direta e claramente na cultura organizacional e ao criar propositadamente um imaginário enganador na organização.

Contudo, ao analisamos esse contexto apresentado pela autora, destacamos o poder que a organização exerce sobre os seus trabalhadores, tendo em vista que, todo o seu conhecimento, habilidades e atitudes, devem se voltar para somente atingir os objetivos das organizações.

2.4.3 COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A implantação ferramentas estratégicas como, conhecimento, habilidades e atitudes estão sendo construídas para fazer emergir uma nova forma de gestão de pessoas e de condução do processo de educação profissional dentro das organizações. Essas ferramentas auxiliaram na tomada de decisão, e no melhor e desempenho das estratégias organizacionais, para que o cumprimento das metas seja alcançado (BRITO, 2008).

Segundo Tanke (2004), o avaliador atua como orientador e transmite ao avaliado o quanto valoriza a contribuição dele na organização. Desse modo, ambos entram em acordo quanto às necessidades que auxiliam o avaliado a cumprir as metas mais importantes para ele.

As definições de complexidade ajudam a organização no estabelecimento de métodos de mensuração entendidos como legítimos para diferenciar a contribuição das pessoas, e as organizações tendem a utilizá-los para valorização das pessoas, com a abordagem por competência (DUTRA, 2004).

Inclusive, para Patalas-Maliszewska e Hochmeister (2011), a gestão por competências não é um fim nela mesma, e sim um meio para que as empresas consigam atingir seus objetivos. Desta perspectiva, a implementação bem-sucedida da gestão por competências envolve a integração vertical que assegura a consistência entre competências e estratégia, e também o alinhamento horizontal que mantém a harmonia das atividades de recursos humanos.

No entendimento de Patalas-Maliszewska e Hochmeister (2011), a importância da gestão por competências num negócio dependente de conhecimentos, deve estar bem estabelecida. As capacidades das pessoas para realizarem uma tarefa muitas

vezes referem-se às qualificações, habilidades e competências, porém é inevitável que uma empresa desenvolva um sistema baseado em competências. Dessa forma, em termos gerais, a gestão por competências opera em dois grandes níveis: o macro e o micro. O nível macro está relacionado às competências essenciais e às estratégias organizacionais, enquanto o nível micro deve ser de responsabilidade da área de recursos humanos, com foco nas competências individuais. Uma empresa necessita ter a capacidade de atingir seus objetivos ao alinhar os níveis macro e micro dessa gestão.

2.5 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

As competências humanas são vistas como estratégias aplicadas a organização, essas competências são representadas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes, que cada pessoa mobiliza ao executar uma atividade. Dessa forma as pessoas contribuem com suas competências, agregando valor a organização, e tornando assim um diferencial (FAISSAL, 2006).

Há sempre um intercâmbio de competências classificadas como organizacionais e individuais, as duas juntas conferem vantagens competitivas para a organização. As competências impulsionam as organizações, fortalecendo-as na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada, o processo de aprendizagem organizacional remete ao desenvolvimento das pessoas que mantêm relações de trabalho com a organização (DUTRA, 2004).

Com base nos autores podemos destacar a importância de conciliar as competências organizacionais com as individuais. Esta relação que as duas estabelecem pode garantir tanto o sucesso da organização, como também o crescimento profissional de cada colaborador.

3 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, e com base na fundamentação teórica, apresenta-se a metodologia utilizada na realização do presente trabalho.

Esta etapa constitui-se de levantamento de referências bibliográficas referente à compatibilidade das competências requeridas e existentes na empresa Ponto Feliz. Vergara (2003), diz que a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído em sua maioria de livros e artigos científicos.

No quadro a seguir estão dispostas variáveis relevantes presentes no trabalho, para que se tenha um aprofundamento melhor a cerca de questões consideradas importantes.

Variável	Descrição	Objetivo	Questões
Conhecimento	Identificar os conhecimentos requeridos e existentes.	Objetivo 1,2,3	1,6,7
Atitude	Identificar as atitudes requeridas e existentes .	Objetivo 1,3	2,1,4,5
Habilidades	Identificar as habilidades requeridas e existentes.	Objetivo 1,2,3	1,2,3
Treinamento	Verificar se o treinamento oferecido auxilia o desenvolvimento das competências requeridas pela empresa?	Objetivo 3	8;9;10;11;12

Quadro 1 - Variáveis estudadas para compreensão de quais estão presentes ou não na organização

Fonte: Empresa Ponto Feliz (1996)

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa, considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Dessa forma, no presente estudo foi utilizada a abordagem qualitativa, por a pesquisa ter o ambiente como fonte direta para descrever dos dados. Pois nesse tipo de pesquisa, o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. As questões são estudadas no próprio ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades. Os dados coletados nesse estudo são descritivos, por retratar o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada, sendo que, na análise dos dados coletados, não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, porém estas não eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados.

Segundo Vergara (2003), há dois critérios classificatórios para pesquisa; quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos meios, a pesquisa em questão pode ser considerada como: bibliográfica e estudo de campo. Bibliográfica, por que a pesquisa está fundamentada a partir de material já publicado, como: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, monografias, dissertações, teses, internet, por ter o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da

pesquisa, e também por lidar com opiniões de diversos autores. Como o material já foi escrito, se tem maior segurança em relação aos dados obtidos, passando um maior conforto ao pesquisador. Todo o material coletado possibilitou um maior aprofundamento acerca do problema que a pesquisa levanta em questão.

A pesquisa de campo foi utilizada, devido à ter o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Como o estudo em questão pretendeu obter respostas acerca das habilidades e competências encontradas na empresa, como também as requeridas pela mesma, essa ferramenta possibilitou um maior levantamento de dados, para a resolução do problema e também, por consistir na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los.

Em relação aos estudos de campo, “procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis.” (GIL, 2008, p. 57).

Quanto aos fins, segundo Prodanov e Freitas (2013), essa pesquisa se classifica como descritiva, pois nela o pudemos registrar e descrever os fatos sem interferir neles, permitindo reunir um maior número possível de dados relevantes ao andamento da pesquisa. Caracteriza-se também como exploratória por que a pesquisa se encontra na fase preliminar e teve como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitou a delimitação do tema da pesquisa; orientou a fixação dos objetivos, descobrindo um novo tipo de enfoque para o assunto.

A pesquisa também assume caráter explicativo - quando o pesquisador procura explicar os porquês das coisas e suas causas, por meio do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados. Visa a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos; “aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas.” (GIL, 2010, p. 28).

O intuito do estudo foi levantar dados, referências que pudessem ser aplicadas na empresa estudada, com o objetivo de melhorar, facilitar a relação dos funcionários com os superiores, visando um maior aprimoramento das competências e habilidades dos mesmos, para que as atividades empresariais sejam mais bem executadas.

Esta metodologia visa apresentar a compatibilidade entre as competências requeridas e as existentes na organização. Competências e habilidades essas necessárias no comportamento dos funcionários, para o desenvolvimento de suas atividades e também para o seu crescimento profissional.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento desde pesquisa foi realizada uma entrevista com o administrador da empresa, para se conhecer as competências requeridas e presentes na organização, e assim conhecer a necessidade de capacitar antigos e novos profissionais para o cumprimento das atividades de acordo com as competências requeridas pela organização.

A entrevista com o administrador da empresa objetivou, então, conhecer as competências existentes e requeridas pela organização. O intuito da entrevista não foi apenas de conhecer as competências requeridas na organização, mas sim ter o conhecimento se elas de fato existem, e se são trabalhadas dentro da organização, como forma de melhorar o desempenho e gerar um melhor aproveitamento das atividades executadas na empresa. Na entrevista foi possível perceber, quais são as competências necessárias para cada colaborador, dentro da função de cada um. Levando em consideração que algumas tarefas específicas possui apenas um colaborador para desempenha-la, como o cortador. Dessa forma, com os dados apresentados foi possível estabelecer a relação entre as competências requeridas e existentes na organização.

3.3 DEFINIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A empresa Ponto Feliz atua no ramo varejista desde sua fundação em 1996. Seus produtos limitam-se ao ramo turístico e artesanal voltado sempre para o público final. A Ponto Feliz é uma empresa do tipo familiar e todas as decisões são tomadas pelos sócios fundadores da empresa. Enquanto pequena, os sócios eram capazes de se dedicar e acompanhar o andamento tanto da produção quanto das vendas. Com o crescimento da empresa, os sócios repassaram as atividades gerenciais ao filho, estudante de administração, mas continuam envolvidos nos processos de decisões.

Atualmente a empresa conta com oito pontos de venda em quatro locais diferentes da cidade e uma central de produção que no total, comportam 20 colaboradores e lidam com alguns fornecedores de produtos brutos e finais para revenda e dezenas de terceirizados que vão desde facção á trabalhos artesanais como pintura a mão aplicada na confecção.

A empresa está dividida da seguinte forma:

- 8 lojas, cada uma com 2 vendedoras;
- 1 unidade de produção com 4 colaboradores (1 cortador, 2 serigrafistas e 1 gerente de produção);
- 1 ateliê com 1 colaboradora;
- 1 unidade administrativa composta por 1 administrador, 1 estagiária e 2 sócios.

A unidade administrativa funciona em um escritório localizado na unidade de produção, onde estão guardados todos os documentos da empresa, que são armazenados pela estagiária.

3.4 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO DE DADOS

Os dados receberam análise qualitativa e análise de discurso, enfocando a identificação do perfil do entrevistado, avaliando os conhecimentos, habilidades, competências e atitudes do administrador e as ferramentas necessárias para o sucesso das atividades aplicadas ao seu dia-a-dia.

Conforme Orlandi (2002), enquanto as abordagens qualitativas tradicionais comumente assumem um mundo social e, a partir daí, procuram entender o significado desse mundo para os participantes, a análise do discurso, por outro lado, tenta explorar como as ideias e os objetos socialmente produzidos que existem no mundo foram criados e como eles se mantêm ao longo do tempo.

No capítulo seguinte o estudo apresenta a análise dos resultados coletados, informando ao leitor como foram tratados os dados e que resultados foram obtidos com o presente estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os quadros adiante mostram as competências requeridas pela empresa Ponto Feliz, distinguidas em conhecimentos, habilidades e atitudes, ao lado das competências retidas pelos trabalhadores em todas as funções desenvolvidas pela organização.

O quadro 2, apresenta as competências requeridas e retidas, para a função de cortador, onde o administrador atribuiu nota pelo desempenho do colaborador na função que ele desempenha na empresa.

Conhecimentos Requeridos	Conhecimentos Retidos \ Avaliação	Habilidades Requeridas	Habilidades Retidas \ Avaliação	Atitudes Requeridas	Atitudes Retidas \ Avaliação
Noções de Corte	7	Precisão	9	Iniciativa	6
Planejamento de corte	4	Atenção	10	Disposição	8
Cálculo de acabamento	7	Contagem	10	Prestativo	8
Manutenção de equipamentos	9	Relacionamento interpessoal	8		
		Agilidade	7		

Quadro 2 - Competências Requeridas e Retidas para a atividade de cortador.

A observação do quadro 2 mostra que existem *gaps* em relação as competências esperadas e retidas pelo profissional da área. Os maiores gaps relacionam-se aos seus conhecimentos e atitudes, ou seja: os escores alcançados para os conhecimentos de

opções de corte, planejamento de corte e cálculo de acabamento foram de 7,4 e 7, respectivamente, demonstrando a necessidade de aprimoramento nos conhecimentos do profissional.

Em relação às habilidades retidas, o profissional foi bem avaliado, mas com espaços para a melhoria, principalmente no que se refere à agilidade. Segundo Robbins (2010) as habilidades podem ser desenvolvidas através de processos de treinamento e aprendizagem. Conforme Sefiani et al. (2012), competência refere-se a habilidade de um ator (indivíduo ou grupo), maneira pela qual o indivíduo age e reage com a relevância requerida para desempenhar um conjunto de atividades em situações diversas para determinado tipo de trabalho.

Ao se analisar as atitudes do trabalhador destaca-se que o mesmo apresenta baixa iniciativa, segundo a percepção do gestor e, de acordo com Sefiani et al. (2012), o ator é o coração de um processo de selecionar, combinar e mobilizar seus conhecimentos, habilidades e comportamentos, para também atingir um desempenho esperado.

Quadro 3 - Competências Requeridas e Retidas para a atividade de serigrafista.

Conhecimentos Requeridos	Conhecimentos Retidos \ Avaliação	Habilidades Requeridas	Habilidades Retidas \ Avaliação	Atitudes Requeridas	Atitudes Retidas \ Avaliação
Noções de Mistura de tinta	4	Firmeza	9	Iniciativa	3
Conhecimento em Serigrafar	7	Atenção	7	Disposição	4
Revelação de	3	Contagem	7	Prestativo	6

Tela					
Planejamento de serviço	2	Relacionamento interpessoal	6		
		Agilidade	7		

Em linhas gerais, é notória a necessidade de melhoramento na função de serigrafista, tendo em vista que, vários pontos precisam ser trabalhados para que a necessidade da empresa seja atendida. Uma função muito importante e que é bastante utilizada na empresa, mas constando mais pontos fracos do que fortes.

Os pontos mais críticos da função seriam a falta de conhecimento em planejamento de serviço, e em revelação da tela, seguidas do pouco conhecimento em noções de mistura de tintas. Além dos aspectos críticos da falta de conhecimentos básicos para a função, as atitudes do trabalhador também foram consideradas inadequadas. A habilidade firmeza foi a que atingiu a melhor nota, mas não é um fator considerado tão determinante para a profissão, os conhecimentos que se dizem necessários encontram-se em deficiências.

Dessa forma, a análise sugere que o profissional que desempenha a função de serigrafista na empresa não possui as competências necessárias para o cargo.

Diante desse cenário, percebe-se a necessidade de uma relação entre as pessoas e a organização, vimos que a troca de competências ocorre num processo contínuo. As pessoas transferem para a organização seu aprendizado possibilitando-a conquistar novos desafios. Já as organizações as preparam para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, transferindo o seu patrimônio para os seus colaboradores (DUTRA, 2004).

Quadro 4 - COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E RETIDAS PARA A ATIVIDADE DE GERENTE DE PRODUÇÃO

Conhecimentos Requeridos	Conhecimentos Retidos \ Avaliação	Habilidades Requeridas	Habilidades Retidas \ Avaliação	Atitudes Requeridas	Atitudes Retidas \ Avaliação
Planejamento de corte	10	Contagem	10	Disposição	10
Cálculo de acabamento	10	Atenção	10	Prestativo	10
Manutenção de equipamentos	10	Precisão	10		
Noções de Mistura de tinta	10	Improvisação	10		
Conhecimento em Serigrafar	10	Agilidade	9		
Revelação de Tela	10				
Planejamento de serviço	10				
Controle de	10				

estoque					
Preparação de pedidos	10				

Pelo que foi disposto no quadro 4, podemos perceber que o gerente de produção é considerado um excelente profissional, atendendo, dessa forma, as expectativas da empresa. Os aspectos que podem ser ainda melhorados foram as habilidades de lidar com as pessoas e sua agilidade, apesar de que, na avaliação do gestor, esses quesitos foram muito bem avaliados.

Dessa forma, ao analisarmos o quadro, percebemos que não chega a ser considerado um ponto fraco do profissional, já que a diferença em relação aos outros requisitos foi considerada muito baixa. O colaborador vai ser orientado para melhor nesses pontos que foram atribuídos notas inferiores às demais, para que o cumprimento de suas atribuições ocorra de maneira eficaz.

São as pessoas que colocam em prática o patrimônio da organização com os seus conhecimentos, realizando as competências organizacionais, permitindo que a mesma mantenha suas vantagens competitivas (DUTRA, 2004).

Nisembaum (2000) propõe que as competências individuais são vistas como capacidades internas que as pessoas trazem aos trabalhos delas. Podendo se expressar de várias formas e desempenho no trabalho. Todavia as competências individuais integram a capacidade de transferir e aplicar habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a novas situações e ambientes.

O conhecimento de competência está associado a um processo sistemático de aprendizagem, que vai envolvendo inovação, descoberta e a capacitação de recursos humanos. (FLEURY, *et al.* 2002).

Quadro 5 - COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E RETIDAS PARA A ATIVIDADE DE VENDEDORAS

Conhecimentos Requeridos	Conhecimentos Retidos \ Avaliação	Habilidades Requeridas	Habilidades Retidas \ Avaliação	Atitudes Requeridas	Atitudes Retidas \ Avaliação
Experiência com vendas	8	Boa memória	7	Disposição	6
Controle de Estoque	6	Atenção	8	Prestativo	5
Organização de loja	6	Relação interpessoal	6		

Fazendo uma análise do quadro 5, podemos destacar que são vários os aspectos que precisam ser trabalhados. Em relação aos conhecimentos, observa-se a necessidade de um aperfeiçoamento urgente no que diz respeito ao controle de estoque que pode trazer prejuízos à empresa uma vez que ele é responsável pela diversidade e racionalidade dos investimentos e, a organização da loja por ser um princípio básico da qualidade e conquista dos clientes.

Em relação às habilidades, as que mostraram ser menos desenvolvidas são as de memória e relação interpessoal, sendo que, esta última, é considerada essencial para pessoas que tratam diretamente com o cliente. Este aspecto detectado é reforçado quando constatamos que as atitudes de disposição e prestatividade são também consideradas muito falhas para a função.

Tendo como pontos a disposição e a relação interpessoal, podemos entender que estes aspectos podem afetar o crescimento não só do profissional, mas empresarial. Hoje percebemos ainda mais, a importância das relações dentro de uma

organização, o valor do bom relacionamento, como também a comunicação quando se é eficiente e realmente acontece.

Neste contexto, há sempre um intercâmbio de competências classificadas como organizacionais e individuais, as duas juntas conferem vantagens competitivas para a organização. As competências impulsionam as organizações, fortalecendo-as na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada, o processo de aprendizagem organizacional remete ao desenvolvimento das pessoas que mantêm relações de trabalho com a organização (DUTRA, 2004).

Quadro 6 - COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E RETIDAS PARA A ATIVIDADE DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO GERAL

Conhecimento	Competências Retidas \ Avaliação	Habilidade	Competências Retidas \ Avaliação	Atitude	Competências Retidas \ Avaliação
Habilitação de carro	9	Agilidade	8	Iniciativa	7
Controle de Estoque	8	Atenção	8	Disposição	7
Noções de Informática	7	Relação interpessoal	9	Prestativo	7
Organização de loja	7				

Transporte e Logística	3				
------------------------	---	--	--	--	--

Nesta função, verificamos que há uma competência mediana que precisa ser melhorada para alcançar a necessidade da empresa e para um crescimento do profissional.

A indicação de uma baixa avaliação para o conhecimento sobre transporte e logística, indica claramente a necessidade de se evidarem esforços para a sua melhoria, pois, segundo Faissal (2006), as competências humanas são vistas como estratégias aplicadas à organização, essas competências são representadas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes, que cada pessoa mobiliza ao executar uma atividade. Dessa forma as pessoas contribuem com suas competências, agregando valor a organização, e tornando assim um diferencial.

Quadro 7 - COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E RETIDAS PARA A ATIVIDADE DE FISCAL\SUPERVISOR DE LOJA

Conhecimento	Competências Retidas \ Avaliação	Habilidade	Competências Retidas \ Avaliação	Atitude	Competências Retidas \ Avaliação
Habilitação de carro\moto		Agilidade		Iniciativa	
Controle de Estoque		Atenção		Disposição	

Experiência com vendas	Relação interpessoal	Prestativo
Organização de loja	Improvisação	

A atividade de fiscal/supervisor de loja é uma função demandada mas ainda não ocupada segundo o gestor respondente da pesquisa.

Dessa forma, o quadro 7 apresenta, quais são as competências em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o profissional que a ocupar.

A definição e detalhamento das competências requeridas pela organização, conforme o apresentado nos quadros acima, fruto da pesquisa, são consideradas a base essencial para a orientação de competências a serem desenvolvidas na empresa, como também para a definição do perfil do trabalhador para cada função, em caso de novas contratações.

Diante desses acontecimentos verificamos a importância da gestão por competências num negócio dependente de conhecimentos, deve estar bem estabelecida. As capacidades das pessoas para realizarem uma tarefa muitas vezes referem-se às qualificações, habilidades e competências, porém é inevitável que uma empresa desenvolva um sistema baseado em competências. Dessa forma, em termos gerais, a gestão por competências opera em dois grandes níveis: o macro e o micro. O nível macro está relacionado às competências essenciais e às estratégias organizacionais, enquanto o nível micro deve ser de responsabilidade da área de recursos humanos, com foco nas competências individuais. Uma empresa necessita ter a capacidade de atingir seus objetivos ao alinhar os níveis macro e micro dessa gestão (PATALAS-MALISZEWSKA E HOCHMEISTER, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente trabalho foi conhecer e diagnosticar as competências requeridas e as presentes na organização. Conforme a entrevista feita com o administrador da empresa foi possível montar um quadro com as competências requeridas pela empresa, para entendimento de todos.

Diagnosticar as competências requeridas pela organização foi considerado fator determinante, para que cada colaborador conhecesse o perfil que a empresa deseja reter. Foi importante conhecer as competências existentes na organização, para que juntamente com as requeridas fossem trabalhadas da melhor forma possível, objetivando o alcance dos objetivos da empresa.

Conforme abordado, também foi feito um quadro com as competências mais presentes nos colaboradores, para que se conhecessem as competências que precisam de mais atenção, que precisam ser melhores trabalhadas, para que surta mais efeito no seu desempenho.

As competências existentes na organização não diferem das requeridas pela mesma, mas, contudo, apenas precisam ser mais bem trabalhadas. De certa forma, elas existem, mas não no nível esperado pelo administrador. Precisam se aperfeiçoarem para que seu desempenho seja mais eficaz, trazendo mais resultados satisfatórios para a organização.

Dessa forma, o presente estudo contribuiu para não só diagnosticar os problemas que precisam ser resolvidos, mas para que sejam solucionados o mais rápido possível, tendo em vista que o desempenho dos colaboradores é de extrema importância, para o crescimento tanto do profissional, como organizacional.

Contudo, os objetivos propostos, foram trabalhados para que o funcionamento correto aconteça, aumente o desempenho da organização, e as competências presentes sejam mais aproveitadas, e as requeridas sejam desenvolvidas e aprimoradas, para que o sucesso da organização prevaleça.

Diante do que foi visto no estudo, seria necessário um maior investimento por parte da empresa, em treinamentos para que o colaborador venha a atender as necessidades da empresa. Dessa forma, a empresa está contribuindo não só para um

crescimento empresarial, mas do profissional que compõe a organização. A contratação do supervisor de loja é outro fator determinante para o cumprimento dos objetivos propostos pela organização, em atender as necessidades dos seus clientes.

REFERÊNCIAS

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

Disponível em :<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>> Acesso em: 25\11\13.

Disponível em :<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>> Acesso em: 20\11\13.

CARBONE, P. P; e Outros. **Gestão por competências e gestão do conhecimento – 2ª ed.** Rio de Janeiro: ed. FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

RUAS, R. **Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações.** In: RUAS, R. e colaboradores - **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências** – Porto Alegre: Bookman, 2005.

SOUZA, V. L. et. al.. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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

ALBUQUERQUE, I. G; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10497/gestao-por-competencias--um-estudo-dos-impactos-gerados-na-avaliacao-de-desempenho-e-remuneracao/i/pt-br>> Acesso em: 10/10/2013.

DUTRA, J.S; FLEURY, M.T.L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/984/a-gestao-por-competencias-como-ferramenta-para-o-desenvolvimento-dos-servidores-tecnico->>

administrativos--case-da-universidade-federal-do-tocantins/i/pt-br> Acesso em: 10/10/2013.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>> Acesso em 9/10-13.

Disponível em:<<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/378>> Acesso em 10/10/2013.

RETOUR, D.; THÉVENET, M. et al. **Gestão por Competências**: Que Alternativas para a Gestão de Recursos Humanos? Uma Reflexão Internacional, Brasil – França. Seminário Internacional. São Paulo: FIA, 2005.

PATALAS-MALISZEWSKA1, J.; HOCHMEISTER, M. **Modeling Strategic-Knowledge-Resource Management Based on Individual Competencies in SMEs**. ContemporaryEconomics, v. 5, n. 2, p. 72-79, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **PROJETOS E RELATÓRIOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**. 4º ED. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Disponível em: http://www.debasil.com.br/admin/anexos/18-04-2011_14_56_17_.pdf#Page=7 Acesso em: 02-07-2014.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Disponível em <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>> Acesso em 25-01-2014.

Disponível em
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3463/000401207.pdf?sequence=1>>
Acesso em : 25-05-2014.

Disponível em: <<http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/273/boltec273d.htm>> Acesso em: 02-06-2014.

ORLANDI, E. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Campinas, SP: Pontes, 2002.

Disponível em:< <http://www.senac.br/BTS/273/boltec273d.htm>> Acesso em :29-05--2014.

Disponível em:

<file:///C:/Users/Infomicro/Downloads/An%C3%A1lise_do_Discurso_em_Administra%C3%A7%C3%A3o_Cadernos_EBAP%20E_2013%20(3).pdf >Acesso em : 13-06-14

Disponível em:<<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=p1v6UEVixy8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=o+que+s%C3%A3o+habilidades,+conhecimentos+e+atitudes&ots=RHCHfCCi8w&sig=R-Ws79pqtaFQCI7fkkIAEf3uP7g#v=onepage&q=o%20que%20s%C3%A3o%20habilidades%2C%20conhecimentos%20e%20atitudes&f=false>> Acesso em: 20-06-2014

Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08n4art2.pdf>> Acesso em: 12—06-2014.

Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/viewFile/1748/1628>> Acesso em: 05-07-2014.

FAISSAL, R; PASSOS, A. E. V.M. et al. **Atração e seleção de pessoas.** Rio de janeiro: Editora FGV, 2006.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA FEITO COM O ADMINISTRADOR DA PONTO FELIZ

1. Que competências são exigidas pela empresa para um bom colaborador?
2. Quais são as habilidades que a empresa requer de um colaborador?
3. Que habilidades são encontradas nos colaboradores da empresa?
4. Quais são as atitudes que a empresa requer de um colaborador?
5. Que atitudes são encontradas nos colaboradores da empresa?
6. Quais são os conhecimentos que a empresa requer de um colaborador?
7. Que conhecimentos são encontrados nos colaboradores da empresa?
8. A empresa acha importante se treinar seus funcionários para um melhor desempenho?
9. Os colaboradores são treinados para ampliarem\ melhorarem suas:
 Habilidades Conhecimentos Atitudes
10. Qual o objetivo dos treinamentos oferecidos pela empresa aos colaboradores?
11. É constatado um melhor desempenho no colaborador treinado?
12. Que dificuldades são encontradas pelos colaboradores contratados recentemente?