

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

MARIA JOSÉ HICKMANN

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA OS PROFISSIONAIS DE VENDA DE
UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO –
UM ESTUDO DE CASO**

**PORTO ALEGRE
2015**

MARIA JOSÉ HICKMANN

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA OS PROFISSIONAIS DE VENDA DE UMA
EMPRESA DE COMUNICAÇÃO –
UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre
em Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientadora: Profa.Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2015

H628c Hickmann, Maria José.
Competências necessárias para os profissionais de
venda de uma empresa de comunicação : um estudo de
caso / Maria José Hickmann. – 2015.
97 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2015.

"Orientadora: Profa.Dra. Patrícia Martins Fagundes
Cabral."

1. Competências. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão de
competências. 4. Treinamento. 5. Desenvolvimento.. I. Título.

CDU 005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

MARIA JOSÉ HICKMANN

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA OS PROFISSIONAIS DE VENDA DE UMA
EMPRESA DE COMUNICAÇÃO –
UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em: 30/04/2015

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof. Dr^a Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

Prof. Dr. Marcelo Fonseca - UNISINOS

Prof. Dr. Otavio Gonzatti Fernandes - UNISINOS

Prof. Dra. Tamára Cecilia Karawejczyk - UNILASALLE

*Para todos que, de alguma forma, acreditaram em mim nos momentos mais
difíceis desta caminhada.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, Cléo e Amanda, por estarem ao meu lado em todos os momentos, apoiando as minhas escolhas profissionais e pessoais. Além de serem os maiores incentivadores da minha busca incessante por sempre ser uma pessoa melhor a cada dia. À minha mãe de coração, a minha Ia, que me deu a liberdade e condição necessária para eu buscar meus sonhos profissionais.

À minha banca de qualificação, pelos ensinamentos em dois importantes momentos da minha vida acadêmica.

À minha orientadora Prof. Dr. Patrícia M. Fagundes Cabral, pelos ensinamentos que possibilitaram a realização desta pesquisa, mas principalmente pela paciência e entendimento da minha vida dinâmica vida de executiva.

Aos meus diretores, pelo incentivo e apoio na realização deste mestrado, bem como a tolerância pelos momentos em que estive ausente da empresa.

À minha equipe, que soube conduzir com sucesso o andamento dos negócios da empresa, mesmo com a minha ausência.

Aos meus colegas de mestrado, pela convivência saudável e divertida.

Aos amigos, por não terem desistido de mim neste período de reclusão.

Aos meus pais, *in memoriam*, que sempre me apoiaram, em todas as minhas escolhas. Saudades!

E a todos aqueles que contribuíram comigo direta ou indiretamente na construção deste sonho.

Muito obrigada!

"O importante não é aquilo que fazem de nós, mas o que nos mesmos fazemos com o que os outros fizeram de nós".

Jean-Paul Sartre

RESUMO

A competição acirrada tem demandado das organizações novas formas de atrair, manter e desenvolver o elemento humano. Nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, e, neste campo, a academia encontra diálogo amplo com o mundo empresarial. As reflexões produzidas nas universidades são levadas a empresas, e a experiência na implantação de projetos tem sido alvo constante da reflexão acadêmica. A presente pesquisa teve como objetivo identificar e analisar as competências necessárias para que os profissionais de vendas desenvolvam competitivamente seu trabalho, sendo realizada através da estratégia de estudo de caso. O estudo se propôs a analisar o contexto que envolve os profissionais de vendas de um veículo de comunicação, referência em televisão no mercado do sul do País. A abordagem qualitativa exploratória foi utilizada para mapear as competências atuais e identificar as principais competências desejadas para os executivos de Contas. Além disso, buscou subsídios para propor melhorias no treinamento, visando o desenvolvimento das competências relevantes identificadas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, semiestruturadas, com quatro executivos de Contas e três gestores da referida empresa. Os resultados obtidos apontaram 36 competências específicas para os executivos de Contas. Destas, 22 foram apontados como competências atuais e 21 como desejadas para estes profissionais. Esta relação (competências atuais versus competências desejadas) resultou em um quadro de lacunas, que foram discutidas ao fim deste estudo. Entre as considerações mais relevantes, está a proposta de um modelo de gestão baseado em competências específico para área de vendas da empresa pesquisada. Este poderá servir também de base para replicação para outras unidades da empresa.

Palavras-chave: Competências. Gestão de Pessoas. Gestão de Competências. Treinamento. Desenvolvimento.

ABSTRACT

Fierce competition has been demanding from organizations new forms to attract, maintain and develop the human element. In the last years, the competition subject has entered the agenda of academic and business discussions, and in this field, the academic finds broad dialog with the world of business. Reflections produced in universities are taken to companies, and the experience in the implementation of projects, has been constant target of academic reflections. The present research had the objective of identify and analyze the necessary skills so that sales professionals can develop their work competitively, done through the strategy of case study. This study proposed to analyze the context that involves sales professionals of a communication vehicle, a reference in broadcasting in the market of the south of the country. The qualitative exploratory approach was used to map the current skills and identify the main desired skills to account executives. Furthermore, sought subsidies to propose improvements in training, aiming the development of identified relevant skills. The data were collected through depth interviews, semi structured with four account executives and three managers of the referred company. The results obtained pointed 36 specific skills for the account executives. From those, 22 were appointed as current competencies and 21 as desired for those professionals. This relation (current skills versus desired skills) resulted in a board of gaps that were discussed in the end of this study. Among the more relevant considerations is the proposal of a management model based in specific skills for the sales department of the researched company. This model can be used also as a replication base for other departments of the company.

Key-words: Skills. Human Resource Management. Skills Management. Training. Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Participação TV Aberta	23
Figura 2 - Concentração do Bolo Publicitário	24
Figura 3 – Estrutura Organizacional da Empresa.....	27
Figura 4 – Modelo de Competências da empresa pesquisada	29
Figura 5 – Modelo de Gestão de Pessoas	30
Figura 6 – Identificação do <i>GAP</i> (lacuna) de competências.....	49
Figura 7 – Relação entre estratégias, competências e aprendizagem.....	52
Figura 8 – Fluxo da análise de resultados.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Visão e Missão do Grupo	25
Quadro 2 – As dimensões da competência.....	37
Quadro 3 – Processo de desenvolvimento de competências.....	38
Quadro 4 – Níveis de Competências.....	39
Quadro 5 – Subdivisão das Competências Organizacionais.....	39
Quadro 6 – Componentes essenciais.	40
Quadro 7 – Síntese do Referencial Teórico	56
Quadro 8 – Etapas da Pesquisa.....	60
Quadro 9 – Sujeitos de Pesquisa	61
Quadro 10 – Roteiro de entrevistas.....	63
Quadro 11 – As Cinco Fases da Análise de Conteúdo Segundo Moraes (1999).....	65
Quadro 12 – Síntese das Lacunas entre as Competências Atuais e Desejadas	84

LISTA DE SIGLAS

RH – RECURSOS HUMANOS	20
C.H.A – CONHECIMENTOS, HABILIDADES, ATITUDES	29
IBOPE - INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA	47
VP – VICE- PRESIDENTE	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do Problema de Pesquisa	17
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativa	19
2 A EMPRESA PESQUISADA	21
2.1 O Meio Televisão	21
2.2 Pilares Estratégicos do Grupo	24
2.3 Pilares Estratégicos da Televisão	25
2.4 Estrutura Organizacional da Empresa	27
2.5 Modelo de Competências	28
2.6 Modelo de Gestão de Pessoas	30
3 REFERENCIAL TEÓRICO	34
3.1 Histórico e Evolução do Conceito de Competência	34
3.1.1 Modelos e Dimensões de Competências	37
3.3 Gestão Estratégica de Pessoas	41
3.4 Gestão de Pessoas Baseada em Competências	43
3.5 Processo de Mapeamento de Competências	47
3.6 Competências Como Diferencial Competitivo	49
3.6.1 Treinamento e Desenvolvimento uma Vantagem Competitiva.....	53
4 MÉTODO	58
4.1 Abordagem da Pesquisa	58
4.2 Procedimentos de Pesquisa	60
4.3 Participantes da Pesquisa	60
4.4 Técnica de Coleta de Dados	62
4.5 Análise de Dados	64
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
5.1 Competências Atuais	69
5.2 Competências Desejadas	74
5.3 Estratégias de Treinamento e Desenvolvimento	80
5.4 Lacunas entre as Competências Atuais e Desejadas	84

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
6.1 Recomendações.....	88
REFERÊNCIAS.....	90

1 INTRODUÇÃO

A instabilidade econômica e social é um fato cada vez mais comum nas empresas. Com tantas mudanças rápidas e inesperadas no mundo empresarial, a competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. A nova dinâmica mundial, caracterizada pela globalização dos mercados e pelas rápidas mudanças, apresenta desafios constantes para as organizações contemporâneas que querem sobreviver e obter vantagem competitiva. A competição acirrada, advinda da globalização e do desenvolvimento tecnológico no mundo corporativo, tem demandado das organizações novas formas de atrair, manter e desenvolver o elemento humano, e assim, tornarem-se cada vez mais coesas e fortes em busca da supremacia no mercado (DAMASCENO, 2007).

Em cenários empresariais nos quais existe alto nível de competição, considera-se essencial a participação dos colaboradores, com o intuito de tornar a empresa mais ágil e competitiva. Cabe notar que tal participação não se limita apenas ao comprometimento com os objetivos organizacionais e o envolvimento com as decisões e processos de trabalho, implica sim, melhor qualificação e capacitação. (BITTENCOURT, 2004).

Com as novas exigências do mundo corporativo, as empresas passam a necessitar de pessoas mais autônomas, flexíveis e com maior iniciativa, que saibam não só se adaptar rapidamente às mudanças, como também identificar e aproveitar as oportunidades de negócios. Desta forma, o capital financeiro deixa de ser o recurso mais importante para dar lugar ao conhecimento, ao capital humano e ao capital intelectual. Conforme Marquardt e Engel *apud* Santana *et.al* (2005), em nenhuma outra época na história das organizações, as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. De fato, se há um ponto em relação ao quais poucos se opõem é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes.

As competências individuais, conhecidas como C.H.A, relativas aos conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser), compõem o perfil do profissional talentoso, almejado atualmente pelas organizações (DURAND, 2000). Tal profissional, de acordo com Dutra (2002), atua como agente de transformação disponibilizando competência para a organização. Essas

competências, no entanto, não estão restritas aos conhecimentos acadêmicos ou profissionais, mas incluem também a capacidade dos indivíduos de mobilizá-los na solução de problemas e no enfrentamento de situações inesperadas e inusitadas no ambiente de trabalho.

Nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, e neste campo, a academia encontra diálogo amplo com o mundo empresarial. As reflexões produzidas nas universidades são levadas a empresas, e a experiência na implantação de projetos tem sido alvo constante da reflexão acadêmica (FLEURY; FLEURY, 2001).

Na gestão de pessoas por competências, as organizações passaram a demandar profissionais com características cada vez mais diferenciadas, como a polivalência, a multifuncionalidade, iniciativa, a capacidade de cooperar e assumir corresponsabilidade, de ir além das atividades prescritas e de compreender e dominar novas formas de trabalho (ZAFIRIAN, 2001; LE BOTERF, 2003). Para Marquardt *apud* Bitencourt (2004), para ser bem sucedida na promoção de rápidas mudanças, a organização deve ter a capacidade de aprender continuamente a partir de suas expectativas e de traduzir este conhecimento em práticas que contribuam para um melhor desempenho.

Surgem desta forma, novas premissas e conceitos para uma gestão de pessoas baseada por competências. Mas, por que as empresas necessitam de um modelo articulado por competências? Segundo Fischer (2002), porque as empresas enfrentam um ambiente cada vez mais competitivo, em que os modelos anteriores não oferecem respostas adequadas.

A grande repercussão do conceito de competências se deve, em parte, ao rápido desenvolvimento tecnológico pelo qual passa a sociedade e às mudanças estruturais nas economias ocidentais em direção ao setor de serviços e indústrias baseadas no conhecimento. Esses fatores acarretam às organizações uma maior dependência da competência humana para garantir seu sucesso competitivo (SANDBERG, 1993).

Em relação aos profissionais de vendas, segundo Castro e Neves (2008), afirmam que são estes os profissionais detém o cargo mais importante da estrutura comercial, possuindo inúmeras tarefas, desde prospecção de novos clientes e previsão de vendas, passando pela análise das necessidades dos clientes, até a realização, negociação e finalização dos negócios. Moreira (2008) compartilha da

mesma afirmação sobre a importância do profissional de vendas no contexto organizacional, tanto pela atividade principal de comercialização de produtos, como no exercício dessa atribuição e no contato com o mercado, abastecendo a empresa de informações necessárias para fundamentar e definir processos e tarefas como os processos de produção, criação de novos produtos, controle de qualidade, marketing de relacionamentos, entre outros.

Uma matéria publicada na Revista Exame (2012), pertinente a este estudo, afirma que de nada adianta ter o presidente mais visionário, a fábrica mais eficiente ou a campanha de marketing mais reconhecida se as pessoas não comprarem seus produtos. Embora os profissionais de vendas sejam considerados os principais responsáveis por trazer resultados para as companhias, os vendedores, estão entre os profissionais menos prestigiados no mundo dos negócios. Porém, essa situação começa a mudar. Ainda existe muito pouco de ciência e muito de arte naquilo que separa um vendedor de um burocrata. Das 479 escolas de negócios americanas, apenas 101 ensinam vendas, uma demonstração de quanto esse é um tema vago. Estas afirmações, ao mesmo tempo em que confirmam a importância dos profissionais de vendas nas empresas, apresentam o quanto o tema ainda é árido e necessita de um maior aprofundamento em pesquisas. É cada vez maior a importância de se contar com um profissional de vendas preparado e capacitado para fazer a diferença no relacionamento com o cliente e, conseqüentemente, para obter resultado para a empresa. O recrutamento, a seleção e o desenvolvimento dos vendedores assumiram um papel ainda mais importante, tendo em vista que as funções relacionadas à atividade de vendas exigem, cada vez mais, conhecimentos complexos e específicos Revista Exame (2012).

Essa nova maneira de olhar o funcionamento das empresas tem levado os administradores a repensarem o papel dos profissionais de vendas, colocando-os como ativos realmente valiosos. Neste sentido, a gestão de pessoas vem ganhando importância estratégica e passa a ser norteadada pelo conceito de competências, tornando-se determinante para o aprimoramento dos modelos e para o alcance dos resultados como diferencial competitivo.

De acordo com o exposto, o tema escolhido para esta dissertação foi a gestão de pessoas baseada em competências, onde se buscou identificar e analisar as

competências atuais e desejadas para os executivos de Contas¹ de uma empresa de comunicação².

Para a apresentação do estudo, este documento encontra-se dividido em seis capítulos. Após esta breve introdução, ainda no Capítulo 1, apresentaremos mais três seções, sendo elas: definição do problema de pesquisa; objetivos, geral e específicos, e a justificativa para o estudo.

O Capítulo 2 foi destinado para a apresentação da empresa pesquisada. Com o intuito de detalhar o contexto da empresa, este capítulo apresenta a televisão como meio de comunicação, os pilares estratégicos do grupo, os pilares estratégicos da televisão como veículo do grupo, a estrutura organizacional da empresa, o modelo atual de competências, e, por fim é apresentado o modelo de gestão de pessoas atualmente utilizado.

Já no Capítulo 3 é apresentado o referencial teórico, onde se procurou dar sustentação acadêmica ao tema, embasado em autores especializados na área. O Capítulo 4 destina-se a apresentar os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

No Capítulo 5, análise e discussão dos resultados, apresentam-se os resultados obtidos junto às entrevistas realizadas com gestores e executivos de Contas da empresa investigada, que foram analisados da forma sugerida por Moraes (1999). Por fim, o Capítulo 6 destina-se às considerações finais, onde se apresenta uma visão geral dos achados da pesquisa, suas implicações, e, também, sugestões de estudos futuros na área de interesse desta dissertação.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

Considerando o cenário exposto na introdução deste trabalho, a presente pesquisa objetivou identificar as competências necessárias dos profissionais de vendas de uma empresa de comunicação. A crença de que as competências são fundamentais para a continuidade do crescimento dos negócios frente a constantes mudanças no cenário econômico atual justifica e embasa a escolha do tema

¹ Entende-se por “Executivos de Contas”, os colaboradores profissionais de vendas que atendem os clientes e as agências de propaganda no mercado publicitário.

² A empresa de comunicação, objeto deste estudo, hora será tratada por empresa de comunicação, hora por televisão.

escolhido pela autora para a concepção desta pesquisa. Além disso, o contexto foi analisado a partir do seu modelo atual confrontando com o modelo desejado em uma empresa que passa por uma importante transformação em sua representatividade e relevância. Um veículo de comunicação de massa que necessita se adaptar rapidamente às mudanças e às turbulências do mercado da propaganda, e que para isso necessita de profissionais de vendas que atuem com maior iniciativa e autonomia, e que tenham ao mesmo tempo, foco no resultado da empresa e no resultado do cliente, para que possam ter um melhor posicionamento competitivo no mercado publicitário. Por esta razão, este trabalho visou responder a seguinte questão de pesquisa: “quais as competências necessárias para os executivos de contas exercerem suas funções de maneira competitiva dentro de um mercado cada vez mais complexo?”

1.2 Objetivos

Para responder à questão de pesquisa, o presente trabalho precisa cumprir também seus objetivos, sendo eles divididos em geral e específicos. Nos tópicos a seguir apresenta-se cada um deles.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar as competências necessárias para que os executivos de Contas desenvolvam competitivamente seu trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

Dentre os principais objetivos específicos destacam-se:

- a) mapear as competências atuais, de acordo com as percepções dos entrevistados;
- b) identificar as principais competências desejadas, de acordo com os gestores entrevistados;
- c) propor melhorias no treinamento, visando o desenvolvimento das competências relevantes identificadas.

1.3 Justificativa

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 40), “o capital intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado”. Não existem mais fronteiras para a concorrência, não se disputa mercado somente com empresas da mesma cidade ou região, os concorrentes agora são nacionais, continentais ou mesmo mundiais, por isso, a organização deve ser diferenciada para manter-se no mercado. Desta forma, aumenta a importância de ter um profissional de vendas preparado e capacitado para fazer a diferença na hora da venda.

O papel do vendedor mudou com a crescente exigência dos clientes e da concorrência. Espera-se hoje um consultor de negócios ao invés de um simples entregador de produtos ou o “antigo tirador de pedidos”. O consultor de negócios, segundo perfil desejado pelo mercado, tem sob sua responsabilidade realizar estudos de mercado, planejar estratégias de venda, interpretar os sinais do mercado, tirar partido das tendências do mercado, estar atento às necessidades e características do cliente, desenvolver uma relação de confiança e respeito com o cliente, realizar o acompanhamento dos processos de venda pós-venda, e, principalmente, apesar de ter que entregar uma meta para a empresa, tem que se preocupar antes disso, com o resultado de vendas do cliente.

Em suma, a vantagem competitiva de uma organização está intimamente associada com a formação e desenvolvimento de seus profissionais de vendas, uma vez que estes são os grandes responsáveis pelo sucesso e pelo resultado da empresa. Segundo Ettinger (1980), nenhuma empresa é melhor do que as pessoas que nela trabalham.

Desta forma, a preocupação com as competências dos executivos de Contas surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O objetivo, segundo Banov (2010) é alinhar as competências individuais às metas organizacionais.

Para Hipólito (2000) a competitividade organizacional, inserida em um ambiente cada vez mais complexo, demandante e instável, passa a ser determinada

pela agilidade que uma empresa tem de mobilizar esforços e se adaptar internamente para atender as demandas de clientes cada vez mais exigentes.

Quanto à originalidade deste estudo, pode-se dizer que o tema de Gestão de Competências dos profissionais de vendas ainda é pouco explorado na literatura acadêmica, segundo pesquisa prévia realizada. No que diz respeito a competências específicas de profissionais de vendas de mídia, nada foi encontrado pela autora desta pesquisa.

No que tange à empresa pesquisada, esta não possui de forma objetiva e específica um sistema de acompanhamento e de avaliação referente às competências dos executivos de Contas. O que existe atualmente é um processo de avaliação formal e padrão para todos os colaboradores.

Diante do exposto, a autora entende que na empresa pesquisada é irrefutável a necessidade de se mapear as competências atuais, assim como, identificar as competências desejadas para os profissionais de vendas, para que estes possam ser avaliados qualitativamente e de forma sistêmica e não apenas pelos seus resultados financeiros. A proposta apresentada à organização está inserida no tema estratégico de gestão de pessoas e gestão de competências.

Outro aspecto que valida e motiva a realização deste estudo é o fato da pesquisadora compor o quadro dos executivos da empresa há 16 anos, período em que tem atuado como gestora comercial da Televisão³.

³ Entende-se por “Televisão” a empresa de comunicação que é objeto deste estudo.

2 A EMPRESA PESQUISADA

Este capítulo apresenta a empresa que é objeto deste trabalho e uma breve descrição do grupo ao qual pertence - uma rede de comunicação multimídia de origem familiar com mais de 50 anos. Esse grupo é considerado uma das maiores empresas multimídia do País. Nas mídias tradicionais, suas emissoras de televisão e de rádio e seus jornais, presentes em todas as plataformas, são líderes de mercado no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina.

“A filosofia que implantamos, ao longo do tempo, foi manter os olhos abertos a esta evolução tão acelerada, acompanhando o desenvolvimento tecnológico sem perder de vista a dimensão humana” (SÓCIO FUNDADOR).

Inspirado pelo fundador, a empresa acredita que o crescimento só é possível se considerar a dimensão humana: “São as pessoas que transformam sonhos em realidade. Somos apaixonados por quem faz, temos paixão por fazer. Nas últimas cinco décadas, a trajetória do Grupo foi construída por pessoas que compartilharam grandes desafios. Essa é a nossa força, porque sabemos que as nossas novas histórias serão do tamanho da paixão que fomos capazes de inspirar” (PRESIDENTE DA EMPRESA).

A empresa pesquisada é pioneira no modelo regional de televisão no Brasil, juntamente com sua sócia, uma ampla rede de televisão com cobertura nacional, sendo sua mais antiga e maior afiliada com 18 emissoras no Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A empresa conta com uma cobertura de 98% dos Estados, atingindo 789 municípios e mais de 16,7 milhões de telespectadores. Com 15% da grade regional de programação, a empresa possui um modelo pulverizado de distribuição, o que permite que o sinal chegue com qualidade a todas as regiões do RS e de SC. É líder de audiência, conforme dados do IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) em toda a sua programação durante as 24 horas que está no ar.

2.1 O Meio Televisão

Segundo a Revista *Trade About*, (2014) – portanto, bem atual -, nenhum outro meio de comunicação representa melhor a transformação pela qual a vida da

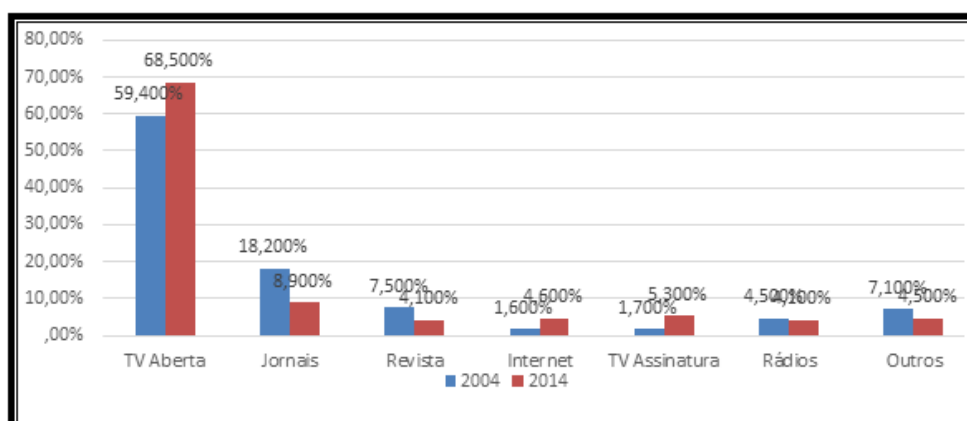
sociedade passou, em toda a sua extensão e profundidade, no decorrer do século XX, especialmente em suas etapas finais, como a televisão. A TV conquistou seu espaço seguindo os passos do rádio e do cinema, mas, rapidamente, superou ambos e impôs suas próprias características sobre o ambiente da comunicação e a vida das pessoas e das sociedades. Na sua trajetória, precisou superar importantes pontos de transformação, como a formação de redes nacionais, a chegada da cor, transmissões mundiais e a divisão da sua audiência com outros meios de comunicação. A revolução digital, que parecia ser a primeira grande ameaça à televisão, em poucos anos se mostrou mais uma aliada do que uma competidora. Primeiro, pelos evidentes benefícios que o digital trouxe para a TV em termos de possibilidades de distribuição de seus sinais e de seu conteúdo, assim como no ganho exponencial de sua qualidade técnica. Em segundo lugar, pela simbiose que ambos os meios, a TV e o digital, aqui entendido como uma mídia, tem experimentado nos últimos anos com uma dependência e “alavancagem” mútuas, pois ambos os meios são quase que onipresentes um no outro.

Ainda de acordo com a Revista, a TV, no seu formato tradicional, aberto, por *broadcasting*, é considerada o meio com maior penetração e de maior consumo do mundo (com exceção de alguns mercados absolutamente marginais), mais até que a própria internet, em que pese a sensação de onipresença que o meio digital ocupa nos tempos presentes.

Desta forma, entende-se que a televisão, de uma forma geral, continua sendo um veículo de comunicação relevante na compra de mídia, mesmo com o surgimento de novas mídias, como a internet e a TV por assinatura.

Nos últimos dez anos, a TV aberta manteve a maior participação no bolo publicitário, conforme figura abaixo:

Figura 1 - Participação TV Aberta



Fonte: Projeto Inter-Meios (2014).

Em recente pesquisa realizada a partir da análise de cerca de mil campanhas publicitárias, pesquisadores britânicos, Les Binet – Head of Effectiveness, adam&eve DDB e Peterb Field – Marketing Consultant, “*Why brand building matters in the long term – and how TV helps*” (2014), falam sobre a eficiência da televisão e o futuro da Comunicação e da mídia diante das inovações tecnológicas e de mudanças sociais.

Sobre a televisão e o futuro da publicidade no mundo, os pesquisadores resumem o sucesso de uma campanha publicitária em três palavras: emoção, alcance e fama.

Segundo o pesquisador Les Binet: as emoções são a chave para a construção das marcas, e a televisão é o meio com maior alcance (média total de pessoas diferentes atingidas por um programa ou comercial em cada uma de suas exibições) para levar as mensagens a todos os lares. A razão para explicar tal supremacia é simples: imagens em movimento falam às emoções muito melhor que as palavras, afirma Binet. Quando associadas à música, em especial, podem ser extraordinariamente intensas, e esse é o território privilegiado da televisão. A pesquisa abre um parêntese sobre as redes sociais e afirma que, em comparação ao alcance da televisão, as redes sociais são pequenas, a noção de que os meios digitais possam vir deslocar a TV de sua atual posição parece, mais uma vez, *nonsense*.

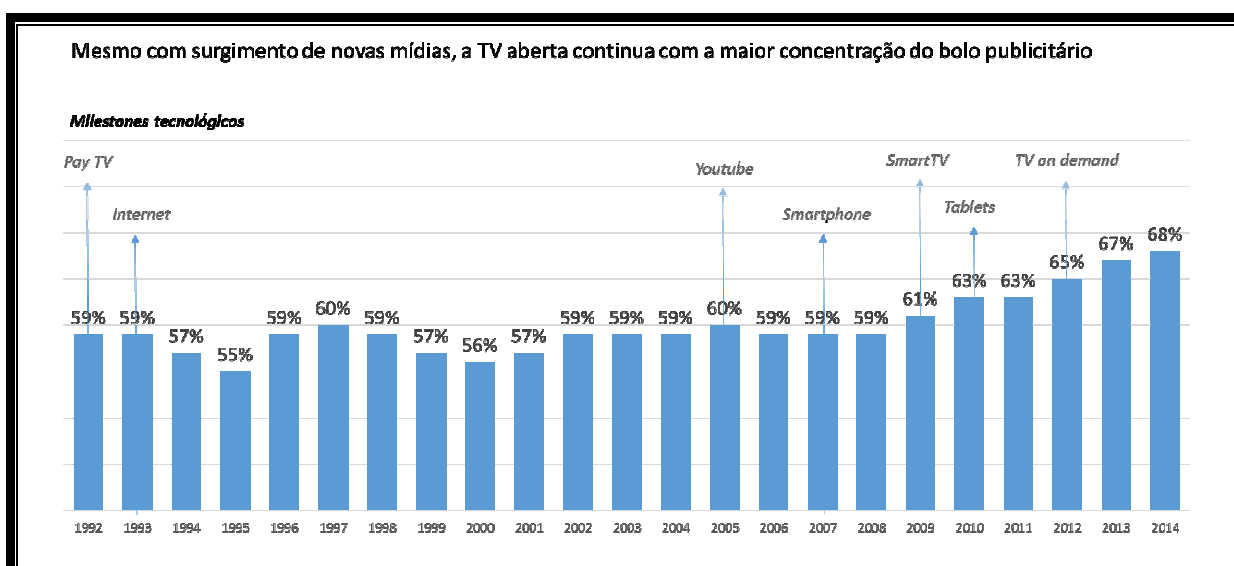
Uma explicação mais detalhada sobre o poder da TV pode ser encontrada na teoria de Heath (2001), sobre processamento com baixa atenção. Segundo o autor, muitas vezes, a propaganda é mais eficaz quando processada com baixo envolvimento, pois isso tende a levar os consumidores a julgar as mensagens a

partir de uma base emocional e não racional. Devido ao fato de que as pessoas usam a TV para relaxar, ela é singularmente adequada para o processamento com baixo envolvimento, e essa pode ser outra razão para a sua eficácia.

Feldwick e Heath (2007) observam que o que realmente surpreende não é que a TV seja eficaz, mas sim que sua eficácia pareça estar aumentando ao longo do tempo. Isso é comprovado pela participação no bolo publicitário dos últimos anos, no qual a televisão ganhou importante fatia de mercado em relação aos outros meios, conforme Figura 3, apresentada anteriormente.

Mesmo com o surgimento de novas mídias, desde 1992, quando do surgimento da TV paga, a TV aberta continua com a maior concentração do bolo publicitário, conforme próxima figura:

Figura 2 - Concentração do Bolo Publicitário



Fonte: Projeto Inter-Meios, 2014.

A importância de destacar o meio de comunicação televisão neste capítulo deve-se ao fato de contextualizar o atual momento da mídia televisiva, produto de venda dos executivos de Contas que são o foco deste trabalho. E, ainda, apresentar uma noção do mercado publicitário, que são os consumidores do produto televisão e meio em que esses profissionais estão inseridos.

2.2 Pilares Estratégicos do Grupo

Nos últimos anos, o grupo de comunicação da empresa pesquisada passou por mudanças significativas. Em 2010, o planejamento estratégico foi reformulado e

novos desafios empresariais foram propostos. O modelo de gestão da organização foi remodelado e a empresa teve sua missão e visão “ressignificados”, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Visão e Missão do Grupo

Visão
Transformar a rede em um grupo empresarial nacional, por meio do fortalecimento das operações regionais, da expansão para o mercado nacional e de aquisição de novas capacidades.
Missão
Facilitar a Comunicação das Pessoas com o seu Mundo.

Fonte: Elaborado pela autora

No mesmo ano, em 2010, os valores, que orientam as atitudes, decisões e relacionamentos, também foram “ressignificados” com o objetivo de alinhamento à nova missão e visão da empresa, conforme segue:

1. **Fazer o que é Certo:** Uma empresa ética e que se orgulha do que faz.
2. **O Nosso Coração Pulsa:** Um ambiente vibrante e ousado que busca excelência, com disciplina, agilidade e simplicidade.
3. **Conexão Com as Pessoas:** Gente com brilho nos olhos. Relação de confiança e respeito recíproco.
4. **Todos Pelos Clientes:** Compromisso com todos os públicos – consumidores (ouvintes, leitores, telespectadores e internautas), anunciantes e usuários. Toda a organização é dedicada a gerar as melhores soluções para os clientes.
5. **Realizar Crescimento Sustentado:** Ter paixão por fazer mais e melhor. Assumir compromisso com resultados consistentes no curto e longo prazo.
6. **Desenvolvimento Coletivo:** Orgulho da contribuição para o País e para a sociedade, com forte senso de responsabilidade e de pertencimento às comunidades.

2.3 Pilares Estratégicos da Televisão

Em linha com a Missão, Visão e Valores do Grupo, em 2014, a televisão revisou seu planejamento estratégico e construiu um novo mapa estratégico com o

foco no quadriênio 2015 – 2018. A Visão e a Missão da empresa passaram por transformações e foram alteradas para este novo momento.

Visão:

Uma rede regional de emissoras de TV aberta afiliada de uma rede nacional, reconhecida pela qualidade do seu jornalismo, contribuição de seu conteúdo e modernidade da sua linguagem de comunicação. Uma empresa capaz de alavancar o valor da sua audiência de massa no mercado publicitário e de produzir resultados econômicos consistentes que suportem o projeto empresarial do grupo a que pertence.

Missão:

Produzir conteúdo relevante e exibir uma programação de TV que estimule o desenvolvimento dos indivíduos e das comunidades em que atua, no RS e em SC, garantindo a liderança sobre a audiência de massa e um retorno publicitário diferenciado para seus anunciantes.

Em relação aos valores, não houve nenhuma mudança, a televisão manteve os mesmos seis valores seguindo as diretrizes do Grupo, citados anteriormente. O novo mapa estratégico para o quadriênio 2015 – 2018 contempla quatro perspectivas, que são elas:

1. Perspectiva De resultados;
2. Perspectiva De mercado/Clientes
3. Perspectiva De audiência;
4. Perspectiva De processos internos.

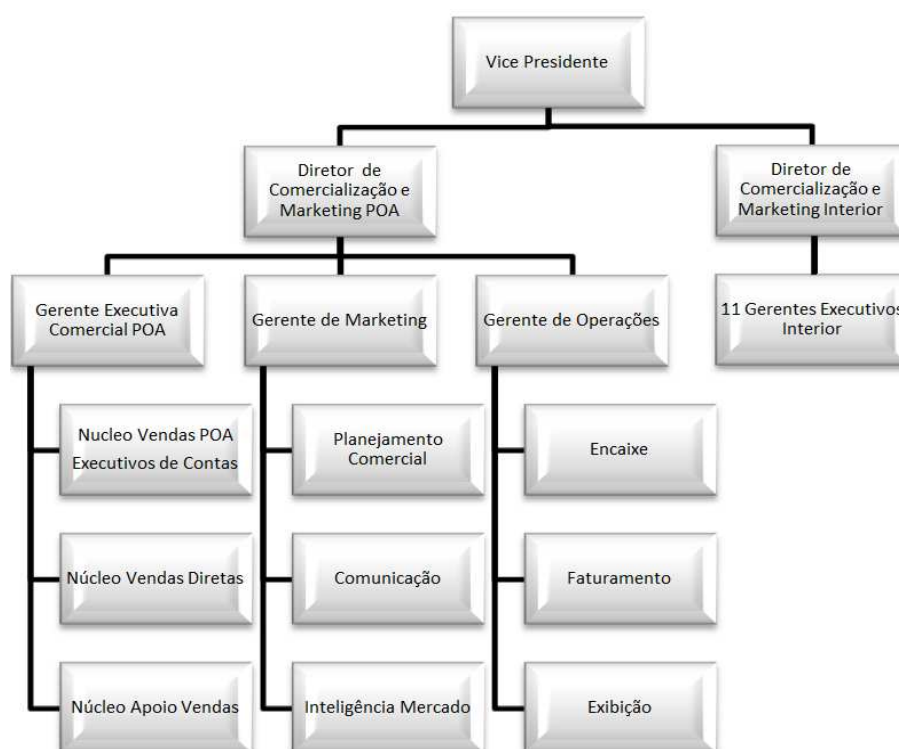
As duas primeiras perspectivas, de resultado e de mercado, também estão inseridas na área comercial. A perspectiva de resultados tem como seus principais desafios: crescer a receita local com desempenho superior ao bolo publicitário, manter os níveis de audiência que liderem o PNT (painel nacional de televisão), que possam garantir o melhor retorno publicitário aos anunciantes.

Na perspectiva de mercado e clientes, a proposta de valor projeta a TV aberta como mídia de massa cada vez mais diferenciada e considera os profissionais da empresa com forte presença no mercado. Além disso, propõe uma proximidade maior para o fortalecimento das agências de propaganda e soluções de comunicação para os clientes. A empresa tem que ser a melhor opção de Retorno de Investimento do mercado publicitário.

2.4 Estrutura Organizacional da Empresa

Como o foco desta pesquisa é direcionado para a área comercial, em especial aos profissionais de vendas, a estrutura desta área será um pouco mais detalhada. Atualmente, a área comercial está dividida entre vendas, marketing e operações comerciais, conforme figura abaixo:

Figura 3 – Estrutura Organizacional da Empresa



Fonte: Portal da Área Comercial da Empresa (2014).

O vice-presidente (VP) possui o cargo mais alto da televisão e tem sob sua responsabilidade, além da área comercial, as áreas de jornalismo, engenharia, produção de conteúdo, administrativo, marketing, comunicação e operações comerciais.

Abaixo do VP, especificamente na área comercial, os dois principais gestores são os diretores de Comercialização e Marketing, sendo um responsável pela região metropolitana e o outro pelo interior do Estado. O diretor responsável pelo interior tem sob sua responsabilidade 11 emissoras distribuídas entre as principais cidades do interior do Estado e representam 33% da receita do mercado publicitário para a empresa. Cada emissora é liderada por um gerente executivo, que responde diretamente para este diretor. Estes gestores são responsáveis por todas as áreas,

do jornalismo ao comercial, alinhadas com o mapa estratégico da empresa. Já o diretor de Comercialização e Marketing de POA tem seu foco direcionado para Porto Alegre e Grande POA e é responsável por 67% da receita do mercado publicitário. Além disso, é responsável pelo marketing e comunicação das 12 emissoras. Dentro desta hierarquia, respondem para este diretor, 3 gestores, 1 gerente executivo responsável pela área de vendas de Porto Alegre e Grande POA, 1 gerente de Marketing que também responde pelo planejamento comercial, comunicação e inteligência de mercado, e 1 gerente de Operações Comerciais.

Na área de vendas de Porto Alegre, estão os executivos de Contas, foco deste trabalho. Estes profissionais respondem diretamente para a gerente Executiva Comercial e são responsáveis por 64% da receita publicitária, os outros 3% restante da receita ficam por conta do núcleo de vendas diretas que atende clientes que não possuem agência de propaganda. Estes números dão uma dimensão da importância destes profissionais que atendem os clientes anunciantes e suas agências de propaganda, localizadas em Porto Alegre.

A comercialização de todos os espaços exibidos na programação, como por exemplo, projetos de vídeo, patrocínios de programas, *merchandising*, eventos e os próprios espaços comerciais de televisão são negociados por estes profissionais. Enfim, são eles os responsáveis pela venda de todos os produtos que a empresa disponibiliza para o mercado anunciante.

Em relação à forma como estes profissionais são avaliados, eles são, prioritariamente, avaliados pelo seu desempenho comercial, ou seja, pelo atingimento ou não da meta financeira estabelecida. A avaliação qualitativa fica por conta das três competências essenciais, padrão para todos os colaboradores. Estas competências serão apresentadas no modelo de competências da organização.

2.5 Modelo de Competências

O Modelo de Competências da empresa pesquisada passou por uma transformação há pelo menos quatro anos, antes disso, a empresa não contava com um modelo estruturado. O modelo, apresentado em 2011, divide-se em Competências Essenciais e Competências de Liderança.

As competências essenciais foram definidas para traduzir os valores da empresa no dia a dia e apresentar um conjunto de atitudes que manifestam a

maneira de fazer e de atuar em busca da excelência e de melhores resultados. Elas também servem também para orientar cada um dos colaboradores a trabalhar de forma alinhada à cultura organizacional.

Figura 4 – Modelo de Competências da empresa pesquisada



Fonte: Portal da empresa

Conforme Figura 5, são três as competências essenciais que servem para orientar cada um dos colaboradores a trabalhar de forma alinhada à cultura organizacional, conforme segue:

1. **Ser Exemplo:** É ser referência de conduta dentro e fora da empresa, representando os valores da empresa. É contribuir para a excelência empresarial por meio do desenvolvimento próprio e das outras pessoas.
2. **Fazer a Diferença:** É responsabilizar-se por gerar valor para os públicos (clientes, acionistas, governo, fornecedores, colaboradores, meio ambiente e comunidade) com o qual se relaciona.
3. **Ir além:** É engajar-se com o propósito empresarial e contribuir para que a empresa possa atingir resultados sustentáveis. É superar expectativas fazendo mais e melhor em tudo o que se faz.

As competências Ser Exemplo, Ir Além e Fazer a Diferença refletem, de forma clara, comportamentos de como a empresa quer ser reconhecida interna e externamente. A empresa acredita que é por meio do desenvolvimento consistente dessas competências que conseguirá construir uma sólida cultura de excelência.

Já as Competências de Liderança são destinadas para todos os gestores da empresa e dividem-se em duas dimensões: Liderar Negócios e Liderar Pessoas. Liderar pessoas é um pré-requisito para liderar negócios. A empresa tem a convicção de que não se faz negócios sem pessoas e não se gerencia pessoas sem visão de negócio. Juntas, as duas competências complementam-se e devem garantir a excelência. Os gestores são avaliados por seus chefes imediatos semestralmente, tanto nas competências essenciais, quanto nas competências de liderança, apresentadas a seguir:

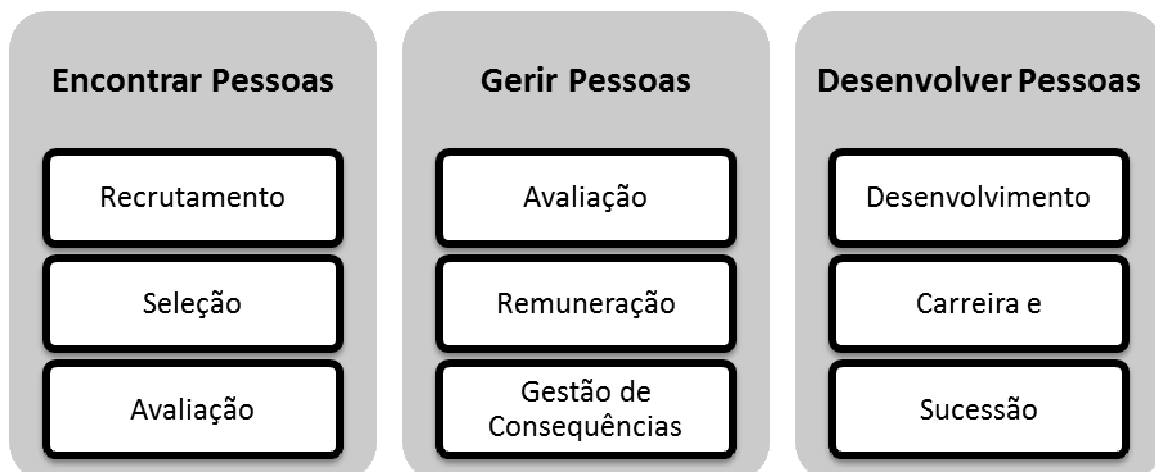
1. **Liderar Pessoas:** É ser guardião da cultura da empresa, construindo equipes de alto desempenho e um ambiente que impulse o desenvolvimento do máximo potencial das pessoas.
2. **Liderar Negócios:** É planejar e executar a estratégia da sua área para assegurar a sustentabilidade do projeto empresarial da organização.

Com as competências de liderança, a empresa espera que os líderes fortaleçam a construção de equipes de alto desempenho e um ambiente que promova o desenvolvimento do máximo potencial das pessoas.

2.6 Modelo de Gestão de Pessoas

O modelo de gestão de pessoas na empresa pesquisada também é relativamente recente, foi implantado em 2011 e projetado com base em três Pilares, conforme figura a seguir:

Figura 5 – Modelo de Gestão de Pessoas



Fonte: Portal da empresa, adaptado pela autora.

Parte integrante do pilar Encontrar Pessoas, no modelo de Gestão de Pessoas, o processo de recrutamento e seleção de colaboradores foi redesenhado e passou a ser colaborativo. Um grupo de gestores será responsável por entrevistar e recomendar pessoas que atendam ao perfil da vaga e estejam alinhadas aos valores da empresa. A decisão pela contratação é colegiada, trazendo muito mais segurança ao processo, e contribuindo para que a empresa cresça com a melhor equipe de profissionais.

Especificamente na área de vendas, por exemplo, para a contratação de um executivo de Contas, a área de seleção faz os primeiros contatos e tenta identificar os candidatos internamente. Todas as oportunidades são enviadas através de um e-mail padrão para todos os colaboradores com as informações referentes ao perfil para a vaga. Neste processo, não existe nenhum impedimento e não é necessário pedir autorização para o gestor para participar da seleção, é necessário apenas informá-lo da inscrição. A seleção interna tem o objetivo de valorizar e lançar oportunidades de crescimento e desenvolvimento para os colaboradores. Porém, caso nenhum colaborador seja escolhido para a vaga, ou mesmo se nenhum colaborador se candidatar para a vaga, a busca por este profissional passa a ser externa, através de anúncio nos jornais do Grupo, redes sociais e indicações dos próprios colaboradores. Além disso, a área de seleção tenta identificar possíveis candidatos por meio de sua base de dados.

A partir do momento que candidatos, internos ou externos, são selecionados para concorrer à vaga, tem início o processo de avaliação. Neste processo, os selecionados passam inicialmente por uma entrevista estruturada realizada pela equipe de seleção. Depois disso, cada candidato passa por no mínimo quatro entrevistadores: com o gestor da vaga disponibilizada, com pares deste gestor que podem ser da mesma unidade de negócio ou até mesmo de outras áreas, e outros líderes da empresa. As entrevistas têm um alinhamento de processo, em um método único de avaliação que considera 3 competências: Habilidade Cognitiva, Experiência Profissional e adequação aos Valores da empresa. Os entrevistadores devem buscar evidências concretas que posicionem os candidatos nestas competências e fazer um relatório formal, estruturado pela área de Recursos Humanos, de cada uma destas competências, avaliando e dando notas de 1 a 3. Após finalizar o relatório com sua avaliação, o entrevistador recomenda ou não a contratação, com as devidas justificativas. Depois desta fase, a área de RH consolida um resumo

estruturado das avaliações dos entrevistadores e faz a sua própria avaliação. Posterior à avaliação do RH, este resumo é encaminhado para um Comitê de Avaliação Final, que faz uma análise e cruza as avaliações de todos. Feito isso, emite seu parecer final, atribuindo notas a cada uma das competências de seleção, e decide ou não pela contratação do candidato. Neste modelo, tanto o processo de avaliação, quanto o de decisão, é colegiado.

No pilar de Gerir Pessoas, a empresa implantou um processo de avaliação formal que é padrão para todos os colaboradores. Trata-se de uma ferramenta de gestão sistêmica, desenvolvida pela área de RH chamada de Superação 2.0. Com esta ferramenta de avaliação, os gestores negociam e estabelecem objetivos críticos com suas equipes. O processo tem objetivos macros a serem alcançados, qualitativos ou quantitativos, e com indicadores combinados que serão avaliados ao final do semestre, atribuindo-se notas a cada objetivo, considerando 75% de peso sobre resultados e 25% sobre peso das Competências Essenciais (Conceitos: Insatisfatório, Bom, Ótimo e Excelente). Ao final do semestre, o gestor faz uma avaliação final dos resultados a partir dos pareceres imputados pelo colaborador, de acordo com os objetivos contratados, na ferramenta Superação 2.0. Depois disso, é realizada uma etapa de calibrações das notas, comparando-se com outros colaboradores de mesmo *grade*, e, finalmente, o gestor faz uma reunião de *feedback* verbal e por escrito que é imputado no sistema.

Em relação à área de vendas, todos os executivos de Conta são avaliados por este mesmo processo. O gestor comercial considera os resultados quantitativos e a forma como esses resultados são alcançados. De praxe, são três os objetivos macros:

- a) Garantir as metas de receita da sua carteira para o semestre;
- b) Garantir a qualidade da venda na sua carteira, de acordo com os indicadores de *performance* padrão para todas as equipes de vendas: margem comercial, nível de redução de desconto, crescimento de clientes ativos, percentual de abertura, número de visitas;
- c) Desenvolver iniciativas e projetos de acordo com as reais necessidades dos clientes e fechamento de algum projeto estratégico.

No pilar de Desenvolver Pessoas, existe um projeto de carreira e sucessão chamado Cargos & Carreiras. Este projeto também é padrão para todos os colaboradores, porém tem suas especificidades para a área de vendas. No caso dos

executivos de Conta, existe uma classificação especial em níveis, na qual cada nível tem um grau de responsabilidade, ganhos salariais e perfis diferentes, fazendo com que haja possibilidade de crescimento vertical ou até horizontal, especialmente para os níveis iniciais, sendo que os níveis mais altos podem assumir outras posições na carreira, como por exemplo, coordenadores de venda, gerentes de sucursais e gerentes de emissoras do interior ou mesmo de veículos de comunicação na capital. Cabe salientar que o processo de avaliação da ferramenta Superação 2.0 tem influência e gera meritocracia nesse processo, com aumento salarial ou promoção.

Para a empresa, este modelo de Gestão de Pessoas, introduz metodologias que qualificam os processos de recrutamento, seleção e aprovação de candidatos, de gerenciamento e desenvolvimento das carreiras, por meio de contratação de objetivos, avaliação e meritocracia.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta uma revisão teórica sobre o tema Competências, com o propósito de abordar e consolidar conceitos que possam fornecer subsídios teóricos para o estudo realizado.

O referencial teórico está sustentado a partir de cinco enfoques centrais: (1) histórico e evolução do conceito de competência; (2) gestão estratégica de pessoas; (3) gestão de pessoas baseada em competências; (4) processo de mapeamento de competências e (5) competências como diferencial competitivo.

3.1 Histórico e Evolução do Conceito de Competência

O estudo do tema da competência não é recente, havendo uma diversidade de conceitos e implicações quanto ao assunto, o que muitas vezes traz dúvidas e confusões sobre seu entendimento e aplicabilidade (BITENCOURT, 2005).

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, quando publicou o artigo *“Testing for competence rather than intelligence”*. Foi este artigo, que de certa forma, inicializou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação. Este conceito de competência foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

De 1970 até os dias atuais, o conceito de competência vem mudando os paradigmas dentro das empresas, assim como a visão dos gestores e líderes de RH sobre o que deve ser levado em consideração na hora de selecionar e avaliar um profissional. Já a partir dos anos 90, surgem outros autores como Le Boterf (1994), Dutra, Hipólito e Silva (1998) que conceituam competência de uma forma mais simples, como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Com semelhante abordagem, Parry (1996) resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao

desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos, tais predicados são susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento. O autor traz outra questão a respeito de competências, se elas devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos. São as chamadas *soft competencies*, que envolveriam traços de personalidade e as *hard competencies*, que seriam as competências rijas que se limitariam a assinalar as habilidades exigidas para um trabalho específico. Existem autores que defendem a exclusão das competências flexíveis nos programas de recursos humanos e apontam a necessidade de focar o desempenho e não a personalidade, embora elas influenciem o sucesso, não são susceptíveis de serem desenvolvidas pelo treinamento (PARRY, 1996).

Prahalad e Hamel (1990) enfatizam a competência como um resultado de um processo cumulativo de conhecimento essencialmente dependente da tecnologia. Para eles, competência é como um conjunto de tecnologias e habilidades, isto é, com a capacidade de organizar, manusear e coordenar as atividades da organização. Woodruffe (1991) sublinha a importância de se listar também as competências "difíceis de serem adquiridas", para que sejam trabalhadas no processo seletivo. Segundo ele, "quanto mais difícil à aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção".

Para Le Boterf (1999), competência é colocar em prática o que se sabe, em um determinado contexto, marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos. Saber ser e saber mobilizar conhecimento é a competência em ação.

No início da década 2000, Zarifian (2001) explora o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente dos cargos e sustenta que não se deve desprezar a dimensão da equipe no processo produtivo. Para o autor, existem dois fatores que tornam o indivíduo competente: o conhecimento social que é o conhecimento que ele herda da sociedade em sua trajetória histórica, e a inteligência prática, isto é, a compreensão das situações na qual os conhecimentos são mobilizados. A competência se constitui em um contexto, ou em um conjunto de situações que carregam em si um caráter de evento, mais no sentido de que as situações nunca são exatamente as mesmas, elas se configuram na temporalidade do trabalho e em

certa redundância, pois nem tudo é permanentemente novo nas situações enfrentadas (ZARIFIAN, 2003).

Resende (2000) introduz o conceito que competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos. Para o autor, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

Nesta mesma linha, Dutra (2001) afirma que as competências consistem numa série de habilidades e ferramentas que, reunidas, servem de subsídios para realizar determinada tarefa ou ainda desempenhar com sucesso um trabalho focado em metas e objetivos.

Para Fleury e Fleury *apud*: Gonzatti (2004), o conceito de competência está associado ao saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Desta forma, o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e rotineiro (FLEURY e FLEURY, 2001).

Mais recentemente, Mascarenhas (2008), adverte que ao definir competências, é fundamental perceber a singularidade que caracteriza cada evento e, como consequência, o exercício das competências. A crescente utilização da noção de competência no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse sobre esse conceito. Atualmente os autores têm aderido à ideia de competência, não só pelo que pode ser entregue no contexto organizacional, mas também das características individuais que podem facilitar esta entrega. A capacidade da pessoa em agregar valor para a organização e para si próprio é valorizada como a ideia central e não simplesmente a entrega de tarefas.

Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o certo é que a noção de competência tem

aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil (RUAS, 2005).

Percebe-se que são diversas as definições que exploram os aspectos de competências, assim como sua definição pode ser atribuída a diferentes atores. Nos últimos anos, todas essas discussões foram importantes para a validação do termo competência e sua transformação em instrumento de gestão.

3.1.1 Modelos e Dimensões de Competências

Na perspectiva adotada neste trabalho, a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. A perspectiva adotada, de acordo com Ruas (1999) está relacionada com a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) com o propósito de superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Nesta mesma linha, Durand *apud* Brandão e Guimarães (1999), afirmam que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atividades interdependentes, porém necessárias para a realização de um determinado propósito conforme o quadro abaixo assim demonstra:

Quadro 2 – As dimensões da competência

Conhecimentos	Saber o quê - Saber o porquê. Conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessárias.
Habilidades	Técnica – Capacidade – Saber como. Capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem expectativas. Experiência Profissional Associada
Atitudes	Identidade – Determinação – Querer fazer Determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”. Atributos Profissionais (tácitos) – Atributos Pessoais

Fonte: Durand (2000) adaptado pela autora

Para o autor, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes formam as competências, o que a pessoa aprendeu e ainda irá aprender, assim como a busca dos resultados pessoais e da organização unificados e tudo aquilo que se tem como postura para realização de todas as tarefas. A sinergia entre estes três pilares no ambiente de trabalho, visto que são interdependentes, gera desempenho

profissional, refletido no comportamento das pessoas no ambiente organizacional em termos de realizações e resultados (DURAND, 2000).

É comum ouvir falar em CHA para designar o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes. A junção das três iniciais (CHA) é tudo o que uma função de uma empresa exige para trabalho para produzir resultados específicos. Isso inclui a posse de habilidades requeridas, mas a ênfase está em usá-las para alcançar resultados específicos (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Nesta mesma linha, para Carvalho et al (2008), o conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atenda, ou superem uma expectativa. As atitudes são determinantes por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”. As competências surgem na medida em que estes três fatores são atendidos. Este conceito pode ser aplicado às pessoas, assim como às organizações.

De acordo com Leal e Faria (2005), 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, e que é, em grande parte, fruto do seu processo de socialização primária.

Um processo que incorpora diversos tipos de conhecimentos tais como: conhecimento teórico, conhecimento sobre procedimentos, conhecimento empírico, conhecimento social e conhecimento cognitivo, os quais possuem funções e modo de desenvolvimento, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 – Processo de desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento Teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento Empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento Social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento Cognitivo	Saber como lidar com informação/saber aprender	Educação formal e continuada, experiência social e profissional.

Fonte: Fleury e Fleury, (2011, p 40). Adaptado pela autora.

Em relação aos níveis de competências, Fleury e Fleury (2011) apresentam quatro diferentes interpretações, as três primeiras são as competências referentes à empresa e a última está relacionada ao indivíduo conforme quadro abaixo:

Quadro 4 – Níveis de Competências

Competência estratégica	É o chamado “ajuste-fino” entre estratégia de negócios da organização e ambiente competitivo externo.
Competência distinta	É uma série de tecnologias e técnicas essenciais que provém da vantagem competitiva e pode existir em múltiplos níveis na organização. É como se fosse uma competência única de uma ou poucas organizações.
Competência funcional	É o “ajuste-fino” entre prioridades competitivas da organização e seus pontos fortes dentro de uma função em particular como manufatura ou marketing, por exemplo.
Competência individual	É uma série de técnicas e conhecimentos de uma necessidade individual para realizar efetivamente um trabalho.

Fonte: Fleury e Fleury, 2011, pág. 34 Adaptado pela autora.

Para os autores, a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. Elas devem ser trabalhadas pela organização, pois formam a base para as competências organizacionais. Na concepção de Vilas Boas e Andrade (2009) estas competências individuais se referem às características que o funcionário deve possuir, de forma que contribua para a empresa atingir os seus objetivos. De fato, elas constituem a base das competências organizacionais porque juntamente com outros recursos e processos, irão dar-lhe suporte.

Em relação às competências organizacionais, Ruas (2005) as subdividem em básicas, seletivas e essenciais, conforme quadro a seguir:

Quadro 5 – Subdivisão das Competências Organizacionais

Competências Organizacionais Básicas	Aquelas que dizem respeito à sobrevivência da empresa, que abrangem as ações elementares da empresa, aquelas para as quais a empresa foi criada, geralmente não constituem um diferencial em relação à concorrência direta.
Competências Organizacionais Seletivas	Aquelas que representam o diferencial da empresa no mercado em que ela atua, contribuindo para uma posição de liderança em determinado aspecto, se analisado na forma de ranking.
Competências Organizacionais Essenciais	Aquelas que diferenciam a empresa num ambiente de competição de nível internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo em determinado aspecto.

Fonte: Ruas (2005), p.46. Adaptado pela autora

Nessa subdivisão, as primeiras competências estão no nível básico que a empresa necessita para manter o seu negócio. A segunda subdivisão representa as competências seletivas que conferem à empresa um lugar de destaque no seu mercado de atuação. E finalmente, a terceira subdivisão, representa as competências essenciais que diferenciam a organização em um nível de liderança competitiva.

Desta forma, observa-se a conjugação de situações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. Segundo Le Boterf (1995), esta transformação só acontece em contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização.

Outro modelo de competências é proposto por Cheetham e Chivers (2005), que apresenta uma estrutura de quatro componentes essenciais: competência cognitiva/conhecimento, competência funcional, competência pessoal/comportamental e competência de valores/ética. O quadro a seguir apresenta os componentes essenciais:

Quadro 6 – Componentes essenciais.

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.

Fonte: Cheetham e Chiver (2005) adaptado pela autora.

Permeando estas competências essenciais, estão as metacompetências, conceito que está associado a autores que identificam competências genéricas de alto nível, que transcendem as outras competências e possibilitam a introspecção ou autoanálise. Podem ampliar e reforçar outras competências ou auxiliar na sua aquisição. Incluem criatividade, análise, solução de problemas e autodesenvolvimento, e as relacionadas à aprendizagem (GODOY et al., 2009).

3.3 Gestão Estratégica de Pessoas

Nos últimos anos, o termo “competências” vem sendo associado à ideia de gestão estratégica de pessoas. As organizações necessitam definir uma visão estratégica, a fim de se posicionarem de forma adequada no cenário globalizado, comenta Fleury (2002).

Os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.61) definem gestão estratégica “como conjunto de decisões tomadas previamente acerca do que deve ser feito em longo prazo. Gestão, em síntese, é colocar em prática uma estratégia tanto no nível micro quanto no nível macrossocial, ou seja, operacionalmente, as estratégias devem direcionar a gestão da organização”.

De acordo com Inyang (2010), a gestão estratégica de pessoas surgiu como uma mudança de paradigma, na qual o RH tradicional, voltado para serviços de suporte transacional e administrativo e práticas isoladas, cedeu lugar à preocupação em integrar a gestão de recursos humanos e a gestão estratégica da organização, a fim de alcançar vantagem competitiva, sustentável e de longo prazo, por intermédio das pessoas.

Durante muito tempo, a área de Recursos Humanos (RH) que hoje se encontra em constante transformação, caracterizava-se mais como um mundo à parte no contexto organizacional e parecia contribuir pouco para os seus resultados, não se envolvia com as demais áreas da corporação. Apenas ditava regras e normas de todos os processos de pessoal. Com o passar do tempo, o RH deixou de ser um núcleo isolado na organização e passou a fazer parte integrante de um todo, que, para ter êxito em seu funcionamento, precisava estar muito bem articulada. A partir deste entendimento passou a entregar subsídios para os gestores realizarem efetivamente a gestão de pessoas.

Sob a perspectiva de GRAMIGNA (2006, p. 4), com relação à evolução da administração dos recursos humanos: “a área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio”.

De acordo com Mabey, Salaman e Storey *apud*: Silveira e Miranda (2011), em um primeiro momento, os debates sobre o papel estratégico da gestão de recursos humanos preconizaram o alinhamento necessário dos comportamentos, conhecimentos e experiências individuais às contingências do negócio. Em um segundo momento, a renovação do modelo de gestão estratégica de pessoas ocorre em consequência da influencia crescente de novas teorias, como a visão baseada em recursos, para a explicação da vantagem competitiva.

Fleury e Fleury (2000) chamam a atenção para o fato de que “a década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais”. Mas para isso, salientam que se acrescentou “à prática organizacional o conceito de competência como base do modelo para se gerenciar pessoas”.

No alinhamento de gestão de pessoas com a estratégia corporativa, Fleury (2002) coloca como importante fator a adoção de uma estratégia que comprometa as pessoas com os objetivos da empresa, partindo do pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado ao desempenho organizacional. Desta forma, a estratégia de comprometimento faz oposição à estratégia de controle. A diferença fundamental entre as duas estratégias é que o comprometimento considera os colaboradores como parceiros do negócio. Na estratégia de controle os colaboradores são considerados números, custos e fator de produção e para um bom desempenho precisam ser mandados e controlados.

Ainda na visão de Fleury (2002), a gestão de pessoas atrelada à importância que o comportamento humano tem assumido, indica que, quando o conceito do modelo de gestão de pessoas era estrategicamente orientado, sua missão prioritária passava a consistir em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obter tais padrões, mantê-los, modificá-

los e associá-los aos demais fatores organizacionais passaria a ser o objetivo principal.

Fischer (2002, p.12) atribui à gestão de pessoas, a seguinte definição: “Gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”. No que concerne aos diferentes contextos históricos, Fischer (2002), afirma que são encontradas diferentes abordagens e modalidades de gestão, como decorrência de fatores tanto externos como internos à organização. Os fatores externos estão relacionados à cultura de trabalho de cada sociedade à legislação trabalhista vigente, papéis que são conferidos ao Estado e aos demais agentes das relações de trabalho. Os fatores internos referem-se ao produto da organização e ao serviço oferecido, à tecnologia empregada, à estratégia adotada na organização do trabalho e à própria cultura organizacional, com sua estrutura vigente.

No contexto atual, a formulação das estratégias vem sendo abordada como um processo de planejamento envolvendo, em geral, duas etapas: a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios orientadores; a segunda, de caráter transitório, implica a determinação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de desempenho, assim como a formulação das estratégias correspondentes para alcançar os resultados desejados. Sendo assim, uma gestão estratégica de pessoas bem embasada do ponto de vista teórico pode ser um aspecto importante no alinhamento entre estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas, contribuindo efetivamente para os resultados da organização.

Neste sentido, a busca por um modelo de gestão de pessoas que atenda as necessidades do mercado, das empresas e das pessoas vem sendo construída há muito tempo. Atualmente, o que se encontra nas empresas é uma diversidade de modelos, desde o modelo tradicional até o modelo mais contemporâneo, baseado na gestão de competências.

3.4 Gestão de Pessoas Baseada em Competências

A gestão baseada em competências tem como foco as habilidades necessárias ao negócio da organização com base na “alavancagem” e

disponibilização dos talentos humanos. Desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais. Esse capital intelectual é a chave da vantagem competitiva da organização. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO E GUIMARAES, 2001).

A partir do enfoque da gestão de competências, se começa a rever a organização, seus patamares competitivos, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura. Isso se desenrola num ambiente competitivo, onde a rápida globalização da economia, as melhorias constantes nos produtos e serviços fazem com que as organizações tenham cada vez mais qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica. As empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento. Drucker (2002) diz que os meios de produção, a base tradicional do capitalismo, estavam, agora, nas cabeças e mãos dos trabalhadores.

Conforme relatam alguns autores como Dutra (2008), Fleury (2000) e Ruas (2008), a gestão de competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola-mestra do sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais de gestão. (DUTRA 2008). Para o autor, a necessidade de um modelo articulado em competências é justificada pelo ambiente competitivo. E os modelos existentes não fornecem respostas adequadas a este ambiente. As organizações não se comprometem com um modelo de gestão, apenas reagem às circunstâncias e às pressões.

A gestão de competências surgiu das dificuldades que as organizações tinham em lidar com determinadas situações. Este modelo de gestão tem a finalidade de responder a questões que outros modelos não conseguiram responder, como superar os concorrentes, se diferenciar e inovar continuamente e atender as demandas do capital intelectual, com a aprendizagem e a geração do conhecimento. Seu princípio é desenvolver competências e adquirir novos conhecimentos, que são fundamentais para a vantagem competitiva. Gramigna (2007), complementa que no contexto da era dos conhecimentos, um dos indicadores para o sucesso da organização é a sua capacidade em buscar, qualificar e reter pessoas talentosas. Empresas que se comportavam como se tivessem um banco de talentos, têm que lidar com dificuldades, como identificar dentre seus funcionários quais são capazes

de atender a demanda do mercado. Ainda, segundo Gramigna (2007) aquelas organizações que atuam de forma proativa e implantarem estratégias para desenvolver e reter os profissionais em potencial, mais chances terão em obter sucesso no mercado. E, após vinte e cinco anos desde a sua origem, finalmente a gestão por competência comprova a sua eficiência.

A gestão de competências representa em seu todo, um sistema de informação estratégica, capaz de orientar as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta, indo de acordo com as novas necessidades organizacionais. (CARBONE et.al, 2014). É considerado como um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a agregar valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2008). Este modelo é particularmente útil às organizações para as quais, o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional, são determinantes para a sua competitividade.

A gestão de pessoas baseada em competências deve se consolidar, tendo como base uma perspectiva de administração de carreiras. A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional. Os principais agentes do sistema de administração de carreiras são as próprias pessoas, que baseadas em seu projeto profissional e no conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho, gerenciam suas carreiras. À empresa cabe estimular e apoiar as pessoas em seu crescimento profissional (DUTRA et.al, 2004).

Um dos principais aspectos da gestão de pessoas com base em competências é a associação da área/função de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais. Esse elo com as estratégias organizacionais é destacado por Fleury (2002), ao observar que a partir do modelo de análise de competência proposto, ocorre uma mudança de foco: a questão se desloca das competências do indivíduo para as das organizações. Introduz-se, assim, a noção de empresa como um portfólio de competências.

Percebe-se também, como observam Fleury e Fleury (2000, p. 66), “uma elevação do nível educacional do corpo de empregados; uma preocupação com pessoas mais comprometidas, cujas competências agreguem valor ao negócio”.

Brandão e Guimarães (2002) chamam a atenção para o fato que diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências,

objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao negócio. São várias também as categorizações de tipos de competências, tais como: organizacionais, humanas, profissionais, técnicas, gerenciais, dentre outras. Este conceito significa que as organizações precisam gerar benefícios que os clientes percebam e que os concorrentes tenham dificuldade de imitar. E, conforme mencionado anteriormente, essas competências têm que estar relacionadas às estratégias globais da organização.

Uma vez que as competências organizacionais dependem das competências que as pessoas possuem nas organizações, é fácil identificar onde as pessoas estão presentes neste processo. As pessoas contribuem para a organização onde atuam com aquilo que sabem com o que aprenderam nas instituições de ensino ou em sua experiência de vida (conhecimentos). Competências compreendem também o saber fazer alguma coisa (habilidades) que contribua para os objetivos estratégicos da organização.

No entanto, não adianta muito se as pessoas conhecem, sabem como fazer, mas não têm vontade de fazer coisas (atitudes) que contribuam para as metas de sua empresa. Bahry e Brandão (2005) quando falam em combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no desempenho, sinalizam que é a partir do desempenho no trabalho que os profissionais demonstram as competências.

Gramigna (2002), dentre as diversas vantagens da gestão por competências, cita algumas:

1. A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
2. O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
3. A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
4. O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
5. O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
6. A conscientização das equipes para assumirem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo um “ganha-ganha”.

Assim, tanto a organização quando os colaboradores têm suas expectativas atendidas.

Neste modelo de gestão, a etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição.

3.5 Processo de Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências tem como objetivo identificar todos os níveis de competências que a organização possui, para averiguar a lacuna existente. Para que uma organização adote o modelo de gestão de pessoas com base em competências, é necessário que antes seja identificadas suas competências individuais e a partir daí estabeleça os níveis de complexidade. Partindo da concepção de que as competências individuais, aliadas a outros recursos formam as competências organizacionais, é necessário que a organização defina suas competências essenciais, de acordo com seus objetivos e estratégias, e posteriormente estabeleça quais são as competências individuais necessárias (COSTA, 2008). Para o autor, o processo de mapeamento das competências pode ser realizado por meio da análise de documentos relativos ao planejamento estratégico da organização envolvendo sua visão, missão, valores, dentre outros conceitos. Já no processo de identificação de competências relevantes à organização, a pesquisa documental é importante porque possibilita que o pesquisador compreenda a estratégia da organização e suas características fundamentais como estrutura organizacional, planejamento estratégico e plano diretor, entre outros. Ainda segundo Costa (2008, p. 27) podem ser utilizados para a realização do processo de mapeamento das competências “métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas); realização de workshops com a participação de dirigentes e especialistas”, avaliação de desempenho, auto-avaliação e através de entrevista qualitativa ou quantitativa com os próprios colaboradores que descrevem as competências essenciais para executarem de forma excelente suas atividades.

O mapeamento de competências é considerado como a fase determinante para o desenvolvimento de um modelo de gestão de competências e necessita da

participação da direção da organização. Nesta fase são apontados dois tipos de competências, segundo Gramigna (2007):

- a) Técnicas: são as competências necessárias que o profissional precisa obter para realizar determinada função
- b) De suporte: são as competências que diferenciam o profissional, que agregam valor.

Pressupõe-se que o desempenho de uma pessoa é a manifestação do que ela é capaz de realizar, deste modo, empresas atuam como certificadoras, aplicam testes, simulações e avaliações de desempenho como instrumentos a fim de certificar as competências expressas pelas pessoas. Porém, para Carbone (2005), a maioria das empresas utiliza sistemas próprios para certificar as competências de seus funcionários. São métodos baseados na gestão de desempenho, os mais utilizados são o *balanced scorecard* e a avaliação de 360°.

Outro método utilizado para identificar as competências humanas dentro da organização é o instrumento de autoavaliação. As competências são classificadas por níveis de importância para desempenhar determinada função de acordo com a ótica do profissional. Classifica-se também o grau das competências que o funcionário possui ou domina. Quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém. (CARBONE, 2005).

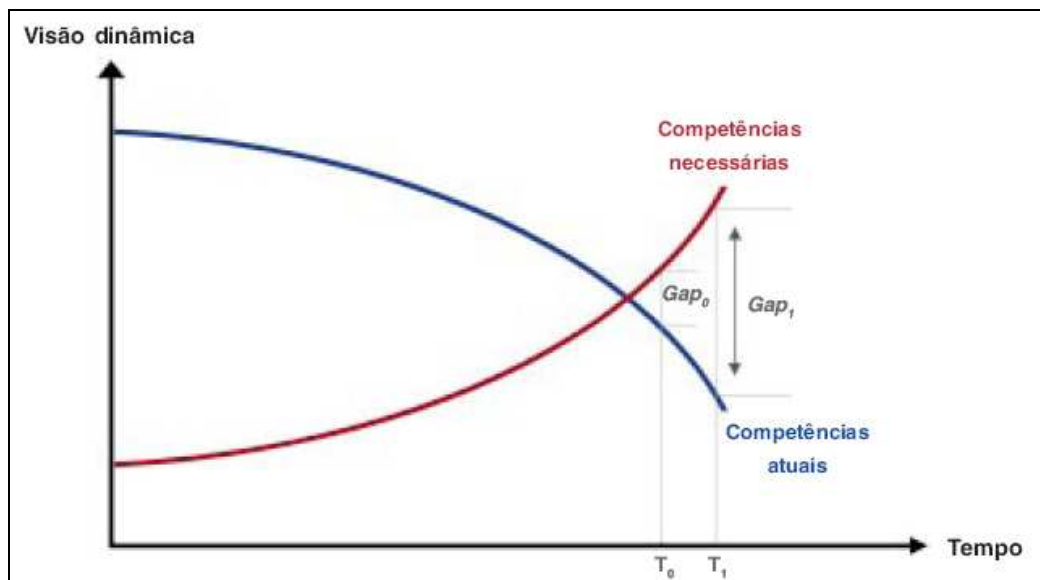
Com o objetivo de obter boas descrições de competências, Bruno-Faria e Brandão (2003) sugerem três prerrogativas:

- a) Utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos observáveis no trabalho, como por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar e formular;
- b) Submeter as descrições à crítica de pessoas chave na organização, visando identificar possíveis inconsistências e inadequações;
- c) Realizar a validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

Além de identificar as competências necessárias à estratégia organizacional, o mapeamento de competências pressupõe também inventariar as competências já disponíveis na organização, com o objetivo de identificar as lacunas entre as competências necessárias e as já existentes (Carbone, 2005).

A primeira etapa para o mapeamento de competências é a identificação do *gap* de competências da organização, como mostra a Figura 6:

Figura 6 – Identificação do *GAP* (lacuna) de competências



Fonte: Ienaga, (1998, apud Brandão; Guimarães, 2001) com adaptações.

Neste processo se estabelece objetivos e metas a serem alcançadas, segundo a intenção estratégica da organização e, a seguir, se identifica a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização.

Com as competências necessárias identificadas e com a confirmação das informações através da coleta de dados, a próxima etapa é a descrição das competências. A partir daí, pode-se então planejar e realizar a captação e/ou desenvolvimento das competências profissionais, visando minimizar essas lacunas.

3.6 Competências Como Diferencial Competitivo

Observa-se que a noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica (FLEURY e FLEURY, 2001).

Pode-se perceber que o conceito de competências do profissional procura ir além do conceito da qualificação, ou pelos saberes ou pelo estoque de

conhecimento da pessoa. Num sentido mais amplo, o conceito da qualificação pode estar definido pela posse dos requisitos ligados à posição ou ao cargo que ocupa.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. A existência dessas competências possibilita as escolhas estratégicas gerando um “círculo virtuoso” (FLEURY; FLEURY, 2001).

Estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais. Poucas vantagens podem ser sustentadas indefinidamente, pois o tempo acaba tornando-as obsoletas. Em ambientes de mudanças mais lentas, as empresas podem sustentar as vantagens durante períodos relativamente longos antes de serem substituídas, e normalmente essas vantagens são construídas baseadas nas competências essenciais (DAY, 1999).

Em ambientes dinâmicos, esse processo de criação e erosão das vantagens se acelera. À medida que as vantagens se tornam cada vez mais temporárias, os gerentes mudam a ênfase da busca de uma vantagem estática incontestável para a criação de organizações que buscam novas fontes de vantagens. Entender as fontes principais de vantagens e como elas são sustentadas ou sofrem erosão é importante para a formulação de estratégias competitivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O que confere a uma organização vantagem competitiva sustentável? Segundo Prahalad e Hamel (1990), são as competências essenciais, as “raízes da competitividade”. Segundo analogia utilizada por estes autores: “a corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais, e os galhos menores, as unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove nutrição, a sustentação e a estabilidade, é a competência essencial” (PRAHALAD; HAMMEL, 1990, p. 57).

Uma das primeiras definições de “vantagem competitiva”, de acordo Igor Ansoff (1965), seria um dos cinco componentes de uma estratégia empresarial. O autor atribui à análise da concorrência um papel parcial na formulação da estratégia da empresa. A quase totalidade dos demais autores nessa área faz o mesmo.

Nesse sentido, Michael Porter (1980) rompe com o padrão, passando a considerar a concorrência como o aspecto fundamental da estratégia empresarial. O autor considera o meio ambiente onde a empresa opera como uma arena de

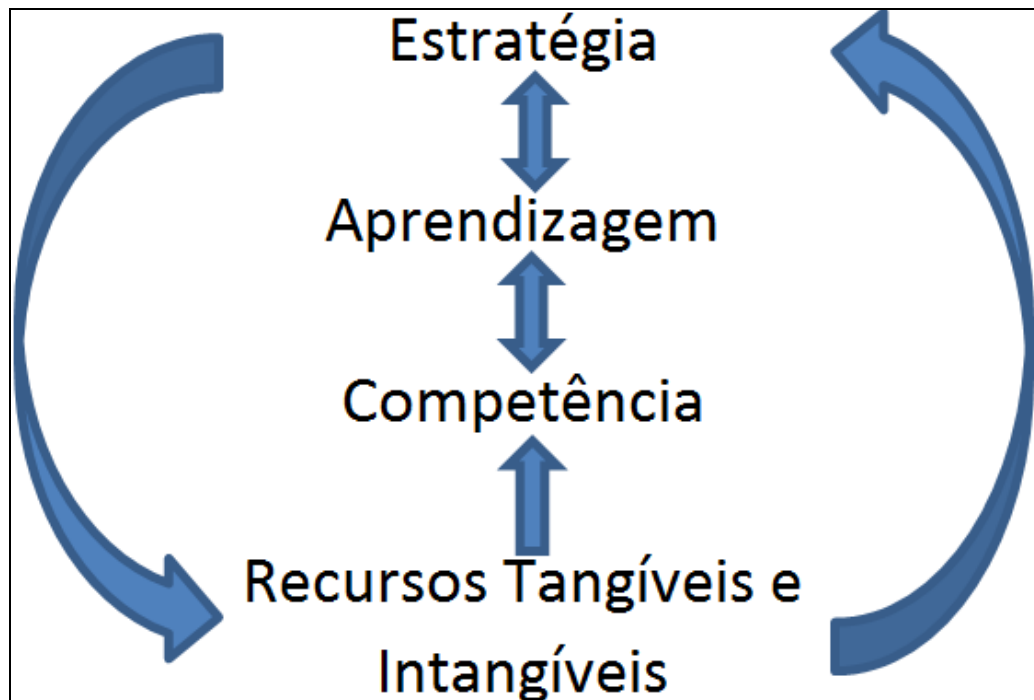
competição, onde a empresa está sujeita às forças da concorrência e tem que lidar com elas para sobreviver. Ele analisa os efeitos que a concorrência tem sobre as empresas e as formas como estas podem enfrentá-la. Segundo Porter (1980), a identificação de várias estratégias e vantagens competitivas pode permitir com sucesso a implantação de novas oportunidades de negócio. Essas estratégias incluem: (1) oferecer ao consumidor superioridade através de uma diferenciação de produtos, e/ ou (2) operar com baixos custos. Possíveis resultados como satisfação dos consumidores podem existir tanto através de baixos preços e/ ou qualidade do produto.

O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* de valores. Significa escolher poucas, mas sólidas competências para realizar essas atividades da melhor maneira possível, a fim de dar um passo a frente na competição (STALK; EVANS; SHULMAN, 1992).

Numa percepção ampliada sobre estratégia, constata-se que a vantagem competitiva de uma empresa no seu contexto mercadológico está certamente nas ações correspondentes, dirigidas às oportunidades detectadas na indústria, ou setor em que a empresa atua (PORTER, MONTGOMERY, 1998), mas também na correta articulação das competências, seu alinhamento estratégico interno e execução harmônica (PRAHALAD, HAMEL, 2005; BOSSIDY, CHARAM, 2002 *apud*: GONZATTI, 2004).

De acordo com o modelo elaborado por Fleury e Fleury (2006), existe um ciclo entre estratégia, aprendizagem e competência. As competências a serem desenvolvidas pelos indivíduos nas organizações devem conduzi-lo a um desempenho eficaz e passível de compartilhamento, de forma a agregar valor econômico à organização, além de um valor social para o indivíduo, conforme figura abaixo:

Figura 7 – Relação entre estratégias, competências e aprendizagem.



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.190), com adaptação da autora.

Este movimento de troca contínua apresentado na figura acima, em que os indivíduos, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, contribuindo desta forma para que a organização possa enfrentar os desafios do mercado. Enquanto a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para seus colaboradores, preparando-os para enfrentar situações profissionais e pessoais, agrega-lhes, assim, um valor social.

É esta agregação de valor dos indivíduos que contribui efetivamente ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter as vantagens competitivas das corporações ao longo do tempo. A organização não vive sem a expertise das pessoas e as pessoas, por sua vez, não vivem sem as expertises das organizações (RUANO, 2007).

A formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte. A constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva e, a partir desta, são identificadas novas orientações para a formação de competências. A manutenção da relação dinâmica entre estratégia e competência é o principal objetivo dos processos de aprendizagem. Para Hipólito et al. (2000), a competitividade organizacional inserida em um ambiente cada vez mais complexo, demandante e instável, passa a ser determinada pela agilidade que uma

empresa tem de mobilizar esforços e se adaptar internamente para atender as demandas de clientes cada vez mais exigentes.

3.6.1 Treinamento e Desenvolvimento uma Vantagem Competitiva

Treinamento e Desenvolvimento é um “conjunto de ações organizacionais, intencionalmente desenhadas para promover aprendizagens dos trabalhadores, visando melhoria de desempenhos e crescimento pessoal” (ALEIXO, 2005, p. 15).

Lacerda (2003) definiu treinamento como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional. Campos et al. (2004) concorda e complementa definindo que o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento. Para Magalhães e Andrade (2001) o treinamento pode ser visto como uma ferramenta de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, e também como um fator de satisfação do colaborador, constituindo-se um agente motivador. É considerado como uma somatória de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, bem como modificações de comportamentos em função de problemas sociais amplos (GUELBERT, 2008).

O treinamento constitui-se no processo de ajudar o colaborador a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Fundamental para a eficácia do processo de treinamento e desenvolvimento é o levantamento das necessidades de treinamento. Ele tem por objetivos diagnosticar o atual estágio das competências como: conhecimento, habilidades e atitudes e assim projetar a elevação destas ao nível desejado e exigível pelas operações e estratégias das organizações (MORAIS, 2011).

Para Dutra (2009), treinamento é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado, o treinamento deve ser aplicado sempre que tem uma necessidade de melhoria do colaborador.

Segundo, Araújo (2006) o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

Já o desenvolvimento de pessoas é um processo de longo prazo que abrange não apenas o treinamento relacionado ao cargo, mas, também, a carreira e outras experiências tal como trabalhar a motivação dos colaboradores (MILKOVICH & BOUDREAU (2000). Stoner e Freeman (1999, p. 286) corroboram com o exposto acima quanto ao contexto temporal dizendo que “os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros”. Então, segundo Boog (1994) o processo de desenvolvimento visa capacitar pessoas para posições mais complexas ou carreiras diversas da que estão exercendo no momento. Deve-se partir, portanto, de uma análise acurada do potencial das pessoas para, através dos processos de aprendizagem, direcioná-las numa direção ou em outra (PEREZ et al, 2006).

Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. As organizações precisam direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que estes acrescentem valor para as pessoas e para a empresa. Ao mesmo tempo em que se constata crescente instabilidade, não verifica-se a implementação de sistemas de gestão que possam assegurar esses resultados (DUTRA, 2006). A união que ocorre das pessoas dentro das organizações desencadeia um processo contínuo de troca de competências, entre os indivíduos e para a organização promove maior produtividade, qualidade, alcance dos objetivos e por consequência lucratividade (DUTRA, 2006).

O processo de aprendizagem organizacional ligado à questão das competências organizacionais, conforme Dutra (2001) está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização. No entanto, esta questão que tem sido amplamente discutida diz respeito à adequação de métodos para que tal desenvolvimento, de fato, ocorra.

Devido as constantes alterações no mundo organizacional, grande parte das empresas tem buscado adequar-se a tais necessidades através de treinamentos, partindo de um pressuposto que, apesar de lógico, é equivocado.

Conforme Ruas (2001), os programas de treinamento apresentam uma tendência de gerar uma ampla expectativa em torno do efetivo desenvolvimento de competências dos treinandos. No entanto, o que se tem percebido é que, especialmente nos programas mais intensivos, tal desenvolvimento não ocorre para a maioria dos profissionais. Este contra censo ocorre porque a princípio tais programas estão focados em, basicamente, apenas um dos pilares do desenvolvimento de competências, ou seja, o conhecimento. E, mesmo que estejam sendo atualmente, alterados em busca de uma melhor adequação, com a inclusão de experiências e simulações em sala de aula ou em laboratórios, por exemplo, eles não têm sido suficientes para desenvolver competências. Além disso, o autor destaca ainda que tais programas de desenvolvimento, em geral, ocorrem longe do ambiente e realidade de trabalho, no qual as competências devem ser desenvolvidas, sendo esta uma das maiores críticas com relação ao tema, ou seja, a dificuldade de transferência e adaptação dos resultados da formação no ambiente de trabalho, sendo tais processos realizados distantes da realidade organizacional.

Desta forma, percebe-se que os treinamentos tradicionais, pensados como um conjunto de eventos independentes tende a gerar um gap entre o potencial desenvolvido nestes programas e o que é, de fato, apropriado como competência no ambiente de trabalho. O que se identifica com relação aos resultados da realização de tais programas é a dificuldade enfrentada pelos profissionais de apropriar em suas práticas de trabalho, sem um apoio metodológico específico, as potencialidades desenvolvidas nos treinamentos.

Percebe-se que o aprimoramento do sistema de desenvolvimento de competências ocorre de forma contínua a partir do momento em que as pessoas identificam-se com o sistema e apropriam-se do mesmo para orientar seu desenvolvimento pessoal. É por meio das pessoas que o sistema permanece vivo e em contínuo aperfeiçoamento. Somente quando as pessoas não compreendem o sistema e não o utilizam para pensar seu desenvolvimento, ele se transforma em um simples e desnecessário ritual burocrático, gerando, com isso, uma insatisfação generalizada.

Para melhor compreensão do referencial teórico foi desenvolvido um quadro resumo dos temas e dos principais autores:

Quadro 7 – Síntese do Referencial Teórico

EIXO TEMÁTICO	AUTORES	CONTRIBUIÇÕES
Gestão Estratégica de Pessoas	Fischer (2002) e Fischer (2008)	Gestão de pessoas para orientar e gerenciar o comportamento humano. Diferentes modalidades de gestão. Foco nas pessoas.
	Albuquerque (2001)	Evolução da área de RH
	Gramigna (2006)	O papel do RH na estratégia das organizações.
	Inyang (2010), Fleury e Fleury (2000) e Ulrich (1996)	Visão de eixos estratégico e operacional Competências associadas a Gestão Estratégica de Pessoas.
	Mascarenhas (2008)	Conceito de competências como base de modelo para se gerenciar pessoas
	Teixeira (2010)	Análise de ambientes, mudanças no mundo dos negócios com o surgimento da sociedade da informação e do conhecimento.
Histórico e Evolução de Competências	McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Bitencourt (2005)	Conceitos e discussões acerca do termo competências. Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana.
	Parry (1996)	Competências como cluster de conhecimento, atitudes e habilidades.
	Pralahad e Hamel (1990)	Introdução e importância das competências essenciais nas organizações.
	Le Boterf (1994 – 2003)	Competência como agregação de valor e entrega.
	Resende (2000)	Combinação de conhecimentos com comportamentos
	Fleury e Fleury (2011)	Como funciona o processo de desenvolvimento das competências. Competências do profissional. Competências individuais e organizacionais.
	Ruas (2005)	Noções de competências. Prática de gestão
	Dutra (2005)	Atração e retenção de talentos
Modelos e Dimensões das Competências	Ruas (2002) e Fleury (2000)	Integração das competências, empresas e pessoas.
	Baker (1997) e Zarafian (1990)	Interpretações de quatro diferentes competências
	Ruas (2005)	Subdivisão das competências organizacionais
	Durand (1999)	Dimensões das competências
	Fleury & Fleury (2011)	Processo de desenvolvimento das competências.
Gestão de pessoas baseada em Competências	Dutra (2008)	Justifica o modelo de competências pelo ambiente competitivo.
	Gramigna (2007)	Abordagem a capacidade das organizações em buscar, qualificar e reter talentos.
	Brandão e Guimarães (2001)	Atenção para o modelo de gestão de competências com o objetivo de planejar, selecionar e desenvolver o negócio.
	Carbone (2009)	Sistema de informação estratégica em direção as necessidades organizacionais
	Dutra (2004)	Agregação de valor ao indivíduo e organização
	Brandão e Guimarães (2002)	Categorização das competências.
	Brandão e Bahry (2005)	Relação de desempenho no trabalho com competências
Processo de mapeamento por competências	Gramigna (2007)	Considera o mapeamento de competências como fase determinante na organização.
	Carbone (2005) e Costa (2008)	Apresenta técnicas para o mapeamento de competências. Diagnóstico de competências

		internas. Métodos de certificação de competências.
	Dutra (2004) e Silva (2003)	Gerenciamento de carreiras como perspectivas dos colaboradores.
	Bruno-Faria e Brandão (2003)	Descrições das competências.
	Ienaga (1998), Brandão e Guimaraes (2001)	Identificação dos Gaps de competências
Competências como Diferencial Competitivo	C.K.Prahalad e G.Hamel (1990)	Competências essenciais como vantagem competitiva. Teoria da competição baseada em competências.
	Mariotto,	Crítica ao conceito de competitividade nas empresas.
	Porter (1980)	Identificação de estratégias e Oportunidades de negócios.
	Fleury e Fleury (2006)	Relação entre estratégia, competências e aprendizagem. Alinhamento entre estratégia competitiva e estratégia essencial.
	Echeveste (1999)	Atributos dos profissionais.
	Fischer (2003)	Competências comerciais.
	Boterf (2003)	Redundâncias e diferenciais em equipes comerciais.

4 MÉTODO

Sendo esta uma pesquisa de natureza aplicada, resultado do mestrado profissional da autora, seus objetivos buscam gerar valor à empresa pesquisada e transferir conhecimento, de forma prática, à sociedade através de resultados que visem práticas transformadoras. Assim, o presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para realização desta pesquisa e está dividido em quatro subseções, sendo elas: (1) Abordagem da Pesquisa; (2) Procedimentos de Pesquisa; (3) Participantes da Pesquisa; (4) Coleta de Dados e (5) Análise de Dados.

4.1 Abordagem da Pesquisa

Para a realização deste estudo, foi adotada a estratégia de estudo de caso com abordagem qualitativa exploratória. O estudo de caso pode ser utilizado para alcançar diversos objetivos, tais como: prover descrição, testar teoria ou gerar teoria (EISENHARDT, 1989).

Para Stake (2000), o estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas a escolha do que será estudado, uma vez que a pesquisa é definida pelo interesse em casos individuais. O autor comenta, ainda, sobre as diferentes possibilidades de perguntas e define que o uso de estudos de caso, ao tentar conhecer com profundidade “como” tal fenômeno ocorre, tem um caráter predominantemente interpretativista. Além disso, é afirmada a relação desta posição epistemológica com os estudos de caso qualitativos, e que “pesquisas qualitativas são subjetivas” (STAKE, 1995).

Vergara (1990) cita que o estudo de caso constitui uma investigação circunscrita a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, e tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Já na posição de Lüdke e Meda (1986), é o estudo de um caso, simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação. Os autores destacam em seus estudos as características de casos naturalísticos, ricos em dados descritivos, com um plano

aberto e flexível que focaliza a realidade de modo complexo e contextualizado (Lüdke; Meda, 1986).

A abordagem qualitativa permite lidar com a complexidade de determinado problema, pois oportuniza analisar a interação de variáveis, de modo a identificar e compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, a fim de ampliar e aprofundar o entendimento de particularidades comportamentais (RICHARDSON, 1999). Godoy (1995) salienta que a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Segundo o autor, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Ainda segundo Godoy (1995), a abordagem escolhida, a qualitativa exploratória, busca entender o comportamento real dos entrevistados, suas próprias situações e como constroem a realidade em que atuam. Desta forma, a mesma tem como objetivo imergir no mundo dos sujeitos. Trata-se de um método indutivo pela excelência em entender por que o indivíduo age como age, pensa como pensa ou sente como sente, uma vez que respostas em profundidade são geradas apenas pela abordagem qualitativa. Para Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. Segundo o autor, é essa a pesquisa que mais frequentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e para saber interpretar adequadamente as informações.

Apesar de frequentemente os termos “estudo de caso” e “qualitativo” estarem ligados, este tipo de estudo pode trabalhar com dados apenas qualitativos, apenas quantitativos ou ambos (Eisenhardt, 1989).

Tendo em vista os objetivos deste estudo, que consistem em identificar e analisar as competências necessárias para que os executivos de Contas desenvolvam competitivamente seu trabalho em uma empresa de comunicação, a pesquisa qualitativa exploratória, através de entrevistas em profundidade, torna-se de grande valia pelo seu caráter fornecedor de subsídios ao pesquisador.

Entre as motivações para a realização deste estudo, podemos citar: (1) a unidade de análise trata-se da empresa onde a autora desempenha sua atividade profissional; (2) o livre acesso às informações, bem como a familiaridade ao contexto

da empresa; (3) a representatividade da empresa no setor em que está inserida; (4) o interesse da empresa neste estudo.

4.2 Procedimentos de Pesquisa

Para sua concepção, desenvolvimento e finalização, a presente pesquisa contou com oito etapas, visualizadas na quadro 7.

Quadro 8 – Etapas da Pesquisa

ETAPA 1
Delimitação do estudo e análise da necessidade e viabilidade da pesquisa
ETAPA 2
Seleção das entrevistas
ETAPA 3
Agendamento das entrevistas
ETAPA 4
Realização das entrevistas
ETAPA 5
Transcrição das entrevistas
ETAPA 6
Análise das entrevistas e categorização
ETAPA 7
Discussão dos resultados das entrevistas
ETAPA 8
Considerações Finais

4.3 Participantes da Pesquisa

Na pesquisa qualitativa, é possível definir o número de entrevistados antes do estudo, estabelecendo as características do público a ser estudado (FLINK, 2009).

Assim, foram definidos como sujeitos desta pesquisa os gestores e os executivos de Contas da empresa objeto deste estudo. Eles foram escolhidos e convidados a participar por serem considerados os profissionais aptos a responderem e discutirem as questões propostas de forma densa e detalhadas, conforme exige a abordagem utilizada.

Para a realização da pesquisa, os entrevistados foram os quatro executivos de Contas sediados em Porto Alegre, dois diretores Comerciais, sendo um do interior do Estado e outro de Porto Alegre, e um vice-presidente. Todos os sete entrevistados são relevantes, porque possuem as informações necessárias que o projeto de pesquisa se propõe a coletar. A participação do VP nesta pesquisa deve-se ao fato de que, antes de assumir o mais alto cargo da Televisão, este executivo atuou como VP de RH Corporativo por dez anos e, ainda, participou da construção do modelo atual de gestão de pessoas da empresa. A escolha do diretor Comercial do interior do Estado justifica-se, pois o mesmo teve uma experiência anterior de quatro anos atuando como diretor Comercial em Porto Alegre e também por conhecer os quatro executivos de Contas da capital.

É importante ressaltar que os entrevistados (diretores Comerciais, executivos de Contas e o vice-presidente) representam, juntos, o número máximo de sujeitos importantes para a pesquisa, dentro da área objeto deste estudo. O quadro 8 apresenta informações sucintas a respeito de cada entrevistado. Para efeito de análise, os entrevistados foram divididos em dois grupos, de acordo com seus respectivos cargos. Na próxima seção - coleta de dados -, tal procedimento será explicado.

Quadro 9 – Sujeitos de Pesquisa

Grupo	Entrevistado	Sigla Identificação	Idade	Gênero	Cargo Atual	Tempo Empresa	Tempo Função
1	Entrevistado 1	E1	44 anos	Feminino	Executivo de Contas	17	10
	Entrevistado 2	E2	56 anos	Feminino	Executivo de Contas	17	17
	Entrevistado 3	E3	46 anos	Masculino	Executivo de Contas	13	10
	Entrevistado 4	E4	30 anos	Feminino	Executivo de Contas	10	3
2	Entrevistado 5	E5	49 anos	Masculino	Diretor de Comercialização e Marketing	16	4
	Entrevistado 6	E6	57 anos	Masculino	Diretor de Comercialização e Marketing	26	4
	Entrevistado 7	E7	45 anos	Masculino	Vice Presidente de Televisão	20	4

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.4 Técnica de Coleta de Dados

Para atingir os objetivos da pesquisa, bem como responder ao problema em questão, optou-se por entrevistas em profundidade. Entre as características deste modelo, estão: formulação de roteiro semiestruturado e entrevistas realizadas individualmente, gravadas e transcritas na íntegra mediante o termo livre e consentido dos entrevistados. A utilização deste tipo de entrevista possibilita uma maior riqueza de informações, assim como a ampliação do entendimento da temática investigada, a partir de diversos pontos de vistas individuais e a exploração “em profundidade” das suas experiências, contexto de vida, modos de pensar e comportamentos (BAUER e GASKELL, 2010).

Na entrevista semiestruturada, o entrevistador organiza perguntas pré-estabelecidas, consideradas principais para a pesquisa, mas com a flexibilidade de ir além, elaborando novas questões, se assim avaliar necessário, tornando as respostas mais completas. Além da possibilidade de comparar respostas, garantida pela uniformidade das questões pré-estabelecidas, permite ao entrevistador buscar outras questões (RICHARDSON, 1999).

Para a realização das entrevistas, houve agendamento prévio de horário e todos aconteceram na sede da empresa, em Porto Alegre. O tempo de duração das mesmas variou de acordo com o grupo no qual pertencia o entrevistado. As entrevistas com os executivos de Contas foram mais curtas, em torno de 45 minutos, já as entrevistas com o gestores tiveram maior duração, em torno de 1 hora. Conforme exposto na subseção “participantes da pesquisa”, os entrevistados foram divididos em dois grupos, de acordo com a função desempenhada na empresa.

O modelo de instrumento utilizado foi elaborado seguindo os moldes propostos pelos autores já citados. O quadro a seguir apresenta o roteiro das entrevistas com os dois grupos, no total foram 12 perguntas, seguindo o roteiro dos objetivos propostos.

Quadro 10 – Roteiro de entrevistas

Objetivo Geral			
Identificar e analisar as competências necessárias para os profissionais de vendas impulsionarem resultados e se diferenciarem no mercado publicitário.			
Objetivos específicos	Entrevista	E*	G**
Mapear as competências atuais, de acordo com a percepção dos entrevistados.	1. Em sua opinião, quais são os principais conhecimentos que os executivos de Contas possuem?		
	2. Quais as principais habilidades destes profissionais?		
	3. E quais as principais atitudes que você identifica?		
	4. Em sua opinião, quais são as competências destes profissionais que os clientes reconhecem como diferenciadas dos concorrentes?		
Identificar as principais competências desejadas, de acordo com os gestores entrevistados.	5. Quais são os principais conhecimentos que os executivos de Contas devem possuir para atender o mercado?		
	6. Quais são as principais habilidades que estes profissionais devem possuir?		
	7. E em relação às principais atitudes, quais são as mais relevantes que estes profissionais deveriam possuir?		
	8. Como é feito o processo de seleção e contratação dos executivos de vendas? E em sua opinião, como deveria ser?		
	9. Quais as principais competências avaliadas na contratação? Experiência em vendas é pré-requisito?		
	10. Como o executivo de contas é avaliado? E como deveria ser?		
Propor melhorias no treinamento e desenvolvimento para os profissionais de vendas	11. Como você avalia os treinamentos corporativos para a equipe de vendas?		
	12. Quais as mudanças que você faria nos treinamentos?		

Fonte: Elaborado pela autora (2014). E* representa executivos de contas e G** representa os gestores.

O roteiro de entrevistas elaborado pela autora foi dividido em três blocos de perguntas. Cada bloco está disposto de acordo com um dos objetivos específicos: o primeiro bloco de perguntas foi destinado ao objetivo de mapear as competências

atuais dos executivos de Contas, este bloco contou com a participação dos dois grupos de entrevistados. O segundo bloco de perguntas, referente ao objetivo de identificar as competências desejadas, foi aplicado exclusivamente para os gestores. Por fim, o terceiro bloco de perguntas, relacionado ao objetivo de propor melhorias no treinamento e desenvolvimento dos executivos de Contas, foi realizado novamente para os dois grupos de entrevistados. O roteiro passou por alterações desde a sua primeira elaboração, em 2014, pois a autora optou em excluir algumas questões depois das duas primeiras entrevistas, pelo fato de não agregarem valor aos objetivos da pesquisa.

4.5 Análise de Dados

O procedimento de análise de dados foi realizado através da técnica de análise de conteúdo. Quando tal procedimento é escolhido como procedimento de análise mais adequado, como em qualquer técnica, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada. Para Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas. Dessa forma, a análise de conteúdo vem se mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas (DELLAGNELO e SILVA, 2005).

De acordo com Moraes (1999), a análise de conteúdo constitui uma metodologia de análise usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Essa técnica de análise faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias. Na sua evolução, a análise de conteúdo tem oscilado entre o rigor da suposta objetividade dos números e a fecundidade sempre questionada da subjetividade. Entretanto, ao longo do tempo, têm sido cada vez mais valorizadas as abordagens qualitativas, utilizando

especialmente a indução e a intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe a investigar.

O procedimento de análise dos dados, conforme já exposto, ocorreu através da técnica de análise de conteúdo e seguiu por aproximação os pressupostos do modelo proposto por Moraes (1999). Segundo o autor, existem cinco fases da análise de conteúdo. As mesmas são identificadas e explicadas no quadro abaixo.

Quadro 11 – As Cinco Fases da Análise de Conteúdo Segundo Moraes (1999).

Fase	Nome	Descrição	Recomendação
1ª	Preparação das Informações	a) Identificar as diferentes amostras de informação a serem analisadas.	Recomenda-se uma leitura de todos os materiais e tomar uma primeira decisão sobre quais deles efetivamente estão de acordo com os objetivos da pesquisa.
		b) Iniciar o processo de codificação dos materiais estabelecendo códigos.	Recomenda-se que os códigos possibilitem identificar rapidamente cada elemento da amostra de depoimentos ou documentos a serem analisados.
2ª	Unitarização	Definição da natureza das unidades de análise pelo pesquisador.	Podem ser tanto palavras, frases, temas ou mesmo os documentos em sua forma integral. Pode-se manter os documentos ou mensagens em sua forma íntegra ou pode-se dividi-los em unidades menores. A decisão sobre o que será a unidade é dependente da natureza do problema, dos objetivos da pesquisa e do tipo de materiais a serem analisados.
3ª	Categorização ou Classificação das Unidades em Categorias	Agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles.	Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo. Critérios: semânticos , originando categorias temáticas. Sintáticos , definindo-se categorias a partir de verbos, adjetivos, substantivos, etc. Léxicos , ênfase nas palavras, sentidos ou fundadas em critérios expressivos focalizando em problemas de linguagem.

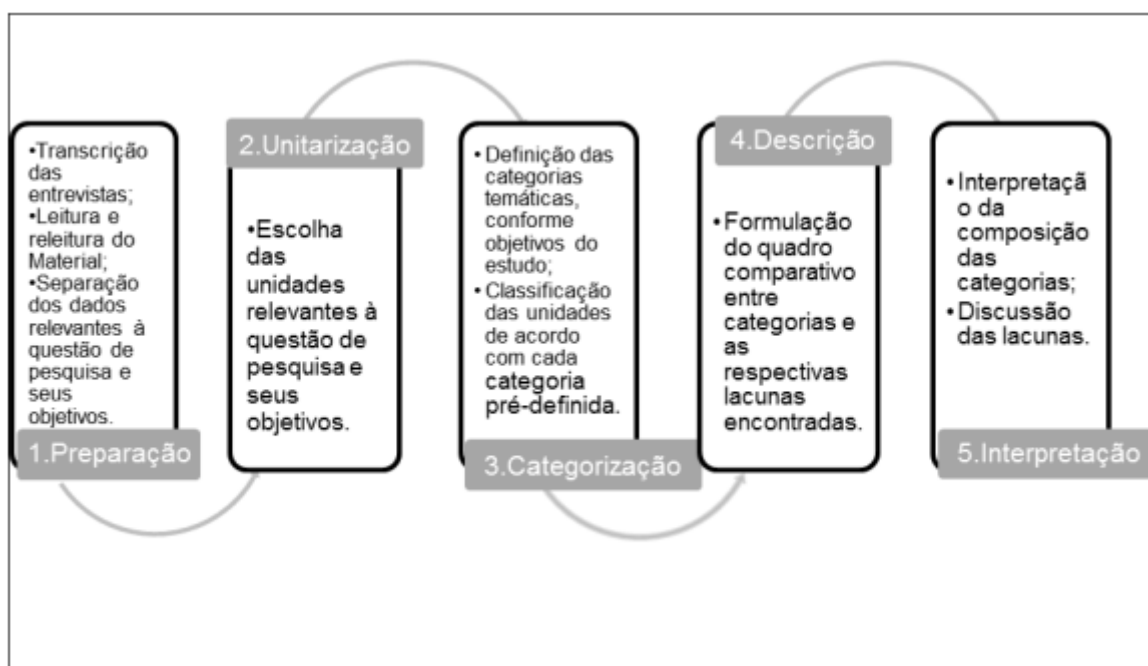
4ª	Descrição	Comunicar o resultado da fase anterior.	Recomenda-se a descrição de cada categoria através da produção de uma síntese que expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas. Será através do texto produzido como resultado da análise que se poderá perceber a validade da pesquisa e de seus resultados.
5ª	Interpretação	Compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação.	Recomenda-se a interpretação através de uma exploração dos significados expressos nas categorias da análise num contraste com a fundamentação teórica realizada a priori.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A presente pesquisa seguiu um fluxo de análise dos resultados inspirado na proposta de Moraes (1999). Os dados obtidos junto às entrevistas em profundidade, realizadas pela autora, foram submetidos às cinco fases de tratamento sugeridas pelo autor.

A figura 9 demonstra o fluxo seguido de forma sucinta, após é apresentada cada uma das etapas.

Figura 8 – Fluxo da análise de resultados



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Conforme apresentado na figura 9, na fase de preparação do material a ser analisado, foram realizadas as transcrições das entrevistas em profundidade, aplicadas aos gestores e executivos de Contas. Ainda na fase de preparação, uma leitura e releitura minuciosa de todo o material se fez necessária para que a autora pudesse separar todos os dados relevantes. Na fase de unitarização, iniciou-se a escolha de cada unidade (item) à questão de pesquisa e seus objetivos.

Na fase denominada de categorização, foram estabelecidos os nomes das categorias temáticas. Cabe salientar que as categorias foram definidas a priori e seguiram de acordo com os objetivos deste estudo. Após, as unidades classificadas na fase anterior foram direcionadas às respectivas categorias nas quais foram julgada pertencer. Este direcionamento possibilitou a formulação do quadro comparativo entre categorias e o apontamento das respectivas lacunas encontradas – esta fase foi denominada de descrição.

A última fase foi destinada a interpretar e justificar a composição das categorias. Nesta fase, chamada de interpretação, também foi realizada uma discussão acerca das lacunas encontradas na presente pesquisa.

Este capítulo objetivou apresentar a metodologia escolhida para a execução deste trabalho. No próximo capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos e interpretados através das abordagens aqui especificadas.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os dados coletados nas entrevistas realizadas com o grupo de executivos de Contas e com o grupo de gestores da empresa pesquisada. A proposição é descrever e analisar os resultados obtidos à luz dos objetivos apresentados no capítulo 1 desta pesquisa.

Primeiramente, é apresentada uma análise feita a partir do material que foi coletado das entrevistas em profundidade. Conforme recomenda Moraes (1999), nesta etapa, define-se quais os dados que estão efetivamente de acordo com os objetivos da pesquisa. A partir disto, foi realizada uma síntese dos principais pontos trazidos pelos entrevistados, de acordo com a teoria apresentada no capítulo 2.

Desta forma, a primeira subseção deste capítulo divide-se em três blocos, que incluem: (1) a percepção sobre as competências atuais, de acordo com os executivos de Contas e gestores; (2) a percepção dos gestores sobre as competências desejadas para os profissionais de vendas; (3) a proposição de possíveis melhorias no treinamento e desenvolvimento com base nas competências identificadas.

Após a preparação das informações, serão descritas as categorias temáticas que foram definidas a priori e alinhadas aos objetivos deste trabalho, pela autora desta pesquisa. As categorias temáticas foram sustentadas e desenvolvidas através da categorização semântica e suas composições serão apresentadas ao final deste capítulo. As categorias temáticas definidas são:

- I. **Categoria** - Competências atuais;
- II. **Categoria** - Competências desejadas;
- III. **Categoria** - Estratégias de treinamento e desenvolvimento.

Por fim, será apresentado um quadro referente às lacunas encontradas entre as competências atuais dos profissionais de vendas e as competências desejadas pelos gestores a estes profissionais.

5.1 Competências Atuais

A categoria competências atuais trata das percepções dos entrevistados em relação ao primeiro objetivo específico, mapear as competências atuais. Antes do início das entrevistas, a autora desta pesquisa lembrou aos entrevistados as três dimensões da Competência, a Tríade do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), de acordo com os autores citados neste estudo, com o objetivo de facilitar para os entrevistados a identificação das competências. Contudo, devido ao desconhecimento dos termos relacionados a competências, em alguns momentos, os entrevistados do grupo 1 - grupo dos executivos de Contas -, confundiram conhecimentos com habilidades, assim como atitudes com conhecimentos. Empatia, por exemplo, foi citada como habilidade e também como atitude pelo mesmo profissional. Assim, percebe-se pouco entendimento sobre os conceitos dos termos do CHA, conforme o conceito apresentado por Durand (2000), no qual Conhecimento representa o conjunto de informações articulada e que podem ser utilizadas quando necessárias (saber o quê), Habilidade representa a capacidade de transformar o conhecimento em ação (saber como), e a Atitude é determinada por crenças, valores e princípios e está relacionada com o “querer ser” e o “querer agir”. Conforme apresentado no referencial teórico, um dos conceitos de competência correlaciona a Tríade do CHA como um conjunto que afeta a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida (PARRY, 1996).

O mapeamento de competências procura identificar todos os níveis das competências presentes na empresa, com o objetivo de averiguar possíveis lacunas existentes. A empresa pesquisada já possui suas competências essenciais definidas, de acordo com os objetivos estratégicos. Importante ressaltar que todos os entrevistados têm conhecimento do modelo atual de gestão de competências, porém, acreditam que o modelo pode ser mais específico e direcionado para os profissionais de vendas, conforme a proposta deste estudo.

Quando questionados, na primeira pergunta, sobre os conhecimentos que o executivo de Contas deve possuir para exercer sua função, o grupo 1 entende que a formação básica (graduação e especialização), formação técnica (cursos de vendas, *marketing* e outros), conhecimento do produto e do mercado, assim como conhecimentos gerais, são fundamentais, conforme denota a fala dos entrevistados:

“[...] graduação e pós-graduação. Tem que fazer cursos na área de vendas, tem que fazer cursos na área de marketing. Também tem que entender de Economia”. (E1)

“[...] Além de uma consistente formação acadêmica, é fundamental conhecer o produto que tu trabalha. Conhecer os valores da empresa e como aliar isso ao atendimento do mercado”. (E2)

“[...] Conhecimento geral, tem que ter um embasamento, uma formação acadêmica, de preferência com pós-graduação, conhecimento dos clientes, tem que estar muito presente no mercado para conhecer. “Base cultural é tudo, e, depois conhecimento do próprio produto.” (E4)

Devido às semelhanças nas respostas dos executivos de Contas, percebe-se que eles possuem o mesmo entendimento em relação aos conhecimentos atuais necessários para exercerem sua função. Nestes fragmentos, a formação “básica” aparece como uma evolução em relação a um passado recente, isso porque, há alguns anos atrás, a formação acadêmica básica não era exigida para esta função, bastava saber vender. Atualmente, além de exigida, as especializações também são requeridas. Conhecimento do produto e dos clientes é tratado como uma condição imprescindível para atender ao mercado publicitário, na concepção dos quatro entrevistados.

Os gestores também citaram o conhecimento do produto e do mercado como essenciais. Porém, trouxeram outras importantes informações sobre o mesmo tema. Para o entrevistado E7, o executivo de Contas, além de conhecer o produto, também tem que gostar do produto, tem que assistir televisão, tem que saber a programação que está no ar. Esse entrevistado traz em sua fala a paixão que ele espera que o executivo de Contas tenha pelo seu produto:

“[...] tem que assistir TV, tem que gostar de televisão, tem que saber o que está acontecendo, tem que ter conhecimento mesmo, tem que

conhecer a grade de programação, o que é a novela, qual que está no ar, nossos formatos comerciais". (E7)

Segundo Fleury e Fleury (2011), existe um processo de desenvolvimento de competências que incorpora diversos tipos de conhecimentos:

- conhecimento teórico;
- conhecimento sobre os procedimentos;
- conhecimento empírico que conta com a experiência profissional;
- conhecimento social;
- conhecimento cognitivo, que leva em consideração a educação formal e continuada, experiência social e profissional.

Percebe-se, na fala dos dois grupos, que o conhecimento relaciona-se com o conjunto de informações e teorias que o indivíduo possui, proveniente da sua formação e experiências (LEAL E FARIA, 2005).

Em relação às habilidades atuais, os dois grupos identificaram elementos semelhantes, o que mostra o mesmo entendimento também sobre este tema. A habilidade, neste contexto, é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa (CARVALHO, 2008).

Para o profissional desempenhar determinada tarefa com sucesso, ele precisa contar com uma série de habilidades. Entre elas, o "saber" traduzir todo o seu conhecimento em benefício dos clientes de forma ágil e criativa (DUTRA, 2001). Ter empatia aparece em várias falas, assim como a capacidade de formular soluções para resolver os problemas dos clientes. A criação, juntamente com a área de *marketing* e inteligência de mercado, propostas diferenciadas e inovadoras para o mercado também foram citadas por mais de um entrevistado:

"[...] Eu acho que em primeiro lugar vem a empatia, tu saber te colocar no lugar do cliente e tentar entender qual a necessidade dele e tentar ajudá-lo na resolução desse problema."(E2)

"[...] Eu acho que pró-atividade é fundamental, levamos a oportunidade na hora certa para o cliente". (E3)

“[...] Eu acho que a maior habilidade é conseguir decodificar as exigências do mercado e avançar um pouco mais para trazer ‘mastigado’ para os planejadores. Outra habilidade é a conversão”.
(E7)

Em relação às atitudes, os entrevistados do grupo 1, referem-se à atitude como a forma como o indivíduo atua diante das circunstâncias, sua conduta em relação ao trabalho, às situações e às pessoas (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009). Na percepção desses profissionais, antes de tudo, eles precisam conhecer o cliente, ter compromisso com o resultado da empresa e com o resultado do cliente. Ou seja, acompanhar a venda do início ao fim, até o pós-venda, e, principalmente, saber utilizar o máximo de informações com o objetivo de fechar negócios, conforme as seguintes falas:

“[...] Pega um pouco essa história de saber recolher e avançar, eu acho que ser proativa é não querer ‘empurrar’ um produto para o cliente que a gente sabe que não vai dar o retorno”. (E1)

“[...] As principais atitudes assim que eu vejo é a questão da empatia, de tu estares comprometido com o resultado da tua empresa e do teu cliente”. (E2)

Já os gestores acreditam que as atitudes devem estar alinhadas com a essência e com os valores da empresa, o que corrobora com Carvalho (2008), quando cita que as atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”:

“[...] O executivo tem que se preocupar com a sua empregabilidade, quero dizer, ele tem que investir em autoconhecimento e na sua constante atualização profissional”. (E6)

“[...] Eu acho que não tem um perfil de atitude, se o cara tem que ser mais agressivo ou menos, se é técnico, se sabe ‘dar o bote’. Não é chegar e dizer: vai ter que comprar de mim de qualquer jeito”. (E7)

A pergunta seguinte teve o propósito de entender quais são as principais competências dos executivos de Contas que o mercado de clientes e agências de propaganda reconhece como diferenciais competitivos. Segundo os entrevistados E1 e E2, estes diferenciais estão relacionados com as questões técnicas:

“[...] Eu acredito que o conhecimento técnico do nosso produto vem em primeiro lugar. Depois, o conhecimento do cliente e do segmento que ele atua”. (E1)

“[...] O domínio que nós temos sobre todas as informações de audiência e de pesquisas”. (E2)

Outra linha de resposta que merece atenção especial refere-se ao entrevistado E5. Ele traz um componente diferente para a discussão. Este gestor considera como principal diferencial competitivo, reconhecido pelo mercado, a liderança do produto e não necessariamente as competências dos profissionais. Segundo ele, trata-se da equipe mais procurada e desejada por ter o melhor produto do mercado. Ao mesmo tempo, ele acredita que tem a equipe mais bem informada, mas que precisa se qualificar ainda mais na entrega de soluções para os clientes:

“[...] Eu penso assim, a gente surfa muito a vantagem competitiva do produto que a gente vende, nosso produto é muito melhor do que o dos outros, os concorrentes diretos e os indiretos, essa vantagem que o produto que a gente tem em relação aos outros se reflete um pouco na equipe”. (E5)

Conforme visto no referencial teórico, esta fala reflete que a sustentação de uma vantagem competitiva de longo prazo depende de uma capacidade superior para identificar, construir e alavancar novas competências. Desse modo, a aprendizagem torna-se a variável estratégica crítica para o sucesso competitivo (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Conforme Ettinger (1980), nenhuma empresa é melhor do que as pessoas que nela trabalham.

Na percepção do entrevistado E7, o mercado reconhece quem sabe fazer negócios, quem consegue levar alternativas do produto para o cliente, quem surpreende o cliente com coisas que ele realmente precisa. Esta fala está alinhada com Porter e Montgomey (1998), quando constatam que a vantagem competitiva de uma empresa, no seu contexto mercadológico, está certamente nas ações correspondentes, dirigidas às oportunidades detectadas no setor em que a empresa atua.

“[...] Eu acho que o mercado quer gente que ajude ele a fazer negócio. O mercado espera que a gente seja capaz de facilitar a vida deles, de acelerar a vida deles. Então que competências são essas? São competências que de alguma maneira mostre todo o nosso conhecimento interno que eles não têm. Eles precisam do nosso produto, invariavelmente, para vender mais”. (E7)

Ou seja, a vantagem competitiva de uma empresa deve estar intimamente associada com a formação e desenvolvimento dos seus profissionais, uma vez que são eles os responsáveis pelo sucesso e pelo resultado da empresa.5.2

5.2 Competências Desejadas

Essa categoria trata das percepções dos gestores em relação ao segundo objetivo específico desta pesquisa, que busca identificar as principais competências desejadas. Para um melhor entendimento, foi dividido em dois escopos de análise: competências desejadas e o modelo de avaliação desses profissionais. Este bloco analisa a percepção apenas dos entrevistados do grupo 2, dos gestores, por entender que são eles, juntamente com a área de Recursos Humanos, que definem as diretrizes e o perfil para os executivos de Contas.

Vale ressaltar que os gestores da empresa são avaliados por duas competências de liderança: gerir negócios e gerir pessoas. Na competência gerir pessoas, a empresa espera que os gestores sejam os guardiões da cultura da empresa, construindo equipes de alto desempenho e um ambiente que impulse o desenvolvimento do máximo potencial das pessoas.

Para Gramigna (2007), o mapeamento de competências é determinante para o desenvolvimento de um modelo eficiente, contudo, esta é uma fase que necessita de uma participação ativa da direção da empresa. Nesta fase, o autor seleciona dois tipos de competências: as técnicas, que são as competências necessárias para o profissional realizar determinada função; e as de suporte, que são as competências que agregam valor e diferenciam o profissional.

Nas questões 5, 6 e 7 deste segundo bloco da entrevista, as perguntas foram direcionadas com uma visão de futuro, ou seja, quais os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que os gestores consideram que os executivos de Contas deveriam possuir para realizar competitivamente seu trabalho.

Segundo Zarifian (2003), os indivíduos devem correr riscos em relação aos resultados a serem alcançados, pois a competência não existe a priori, mas sim a partir do enfrentamento de uma série de situações. Esta afirmação reflete a expectativa dos gestores em relação aos executivos de Contas.

Em relação aos conhecimentos, os entrevistados não trouxeram fatos novos, apenas oscilações sobre os mesmos já citados anteriormente nas competências atuais, como, por exemplo, conhecimento do produto e do mercado. Quando questionados novamente se os executivos já possuíam estes conhecimentos, os gestores afirmaram positivamente.

As habilidades “saber ouvir”, o que os clientes querem e precisam, “encontrar soluções inteligentes para o cliente” e “saber negociar” foram citadas pelos gestores, e, de uma forma mais específica, os gestores trouxeram, em suas falas, a importância do foco no resultado do cliente. Ter responsabilidade ao assumir riscos, ter coragem de ousar em benefício do cliente e “sair da caixa” foram citados como atitudes que um executivo de Contas deve possuir, conforme os fragmentos das entrevistas abaixo:

“[...] Esse é o desafio, ter alguém com conhecimento básico, massa crítica e inteligência, habilidade, que eu entendo é capacidade de trazer todo esse conhecimento à disposição do cliente, e conseguir inserir nesse contexto aquilo que tu vende como algo essencial para a vida do cara, conseguir ter esta habilidade de formular e articular”. (E5)

“[...] O executivo tem que acompanhar todo o processo da venda e não sossegar enquanto não souber o resultado do cliente. Ele precisa estar mais perto do cliente para conseguir enxergar o todo”. (E6)

“[...] Eu acho que a maior habilidade é conseguir decodificar as exigências do mercado e avançar um pouco mais para trazer ‘mastigado’ para os planejadores. Outra habilidade é a conversão”. (E7)

Em todas as questões relacionadas com as competências desejadas, fez-se necessária uma segunda ou terceira pergunta, para que os gestores não confundissem as competências desejadas com as atuais já mencionadas anteriormente.

Após a identificação das principais competências desejadas, surge a ideia de um novo modelo entre os entrevistados: a possibilidade do executivo de Contas transformar-se em um consultor de Negócios. Essa ideia aparece na fala de dois entrevistados como uma proposta de transformação dos atuais “vendedores”. O entrevistado E7 não fez referência a esta ideia, porém, quando foi questionado a respeito desta possibilidade, falou em complementaridade. Quando perguntados objetivamente se acreditavam ser esta um ideia factível para os executivos de Contas da televisão, os entrevistados responderam:

“[...] O momento ainda é meio misto, ou ainda, mais vendedor, menos formulador, (quanto mais ele vende, melhor ele é) e hoje ainda é assim, e ele é avaliado dessa forma, por metas quantitativas, a gente remunera nessa forma ainda, o modelo ainda convida pra isso”. (E5)

“[...] O discurso do momento é a ideia do executivo de Contas ser um vendedor consultor de Negócios, é o que todo mundo fala e que talvez idealize. Acho que nós já iniciamos esta transição quando focamos tanto no resultado do cliente, como no nosso resultado”.(E6)

“[...] Eu acredito em complementariedade, eu acho difícil tu ter um perfil, eu acredito num modelo que tenha vários perfis, quando eu

penso em consultor de Vendas eu penso de fora pra dentro, primeiro é um cara que pense em como é que o teu cliente vai vender mais, se isso é consultoria de avançar pra entender o retorno do investimento do teu anunciante eu acho isso legal". (E7)

Nesses fragmentos, pode-se perceber que a transformação do executivo de Contas em um consultor de Vendas ainda está no campo das ideias e não é uma prioridade de curto prazo. Isso se deve ao fato dos próprios gestores não terem um modelo idealizado do perfil para este consultor de Vendas.

Entre as diversas vantagens da gestão de competências citadas por Gramigna (2002), está a possibilidade de se definir perfis profissionais com o objetivo de favorecer a produtividade. Nesse sentido, a necessidade de um modelo articulado em competências é justificada pelas mudanças de um ambiente competitivo. Os modelos existentes não fornecem respostas adequadas e geram insegurança neste ambiente. As empresas apenas reagem às circunstâncias e às pressões (Dutra, 2008).

Na questão seguinte, a intenção foi entender como é realizado o processo de seleção e contratação dos executivos de Contas na visão dos gestores, e se este processo atende às competências desejadas identificadas anteriormente. Apesar do processo de seleção e contratação existente na empresa, os entrevistados acreditam na importância de se construir um novo modelo, que atenda às especificidades da televisão e ao perfil do profissional que se deseja para a área.

De acordo com Fleury (2001), ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. A existência dessas competências vai possibilitar as escolhas estratégicas, gerando um "círculo virtuoso".

Em sua fala, o entrevistado E5 critica o processo formal existente, enquanto o entrevistado E6 simplifica-o:

"[...] Pelo processo do RH, mas ainda é muito empírico, no final, o decisor é o feeling do gestor da vaga". (E5)

"[...] Apesar do processo definido pelo RH, dependendo do momento, a experiência fala mais alto". (E6)

Na mesma questão, quando questionados como o processo de seleção e contratação deveria ser feito, o entrevistado E6 sugeriu que fosse encomendado ao RH um novo projeto, porém, desta vez, com a participação dos gestores da área comercial. Sob esta perspectiva, a área de RH assume seu espaço estratégico, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio (GRAMIGNA, 2006). Já o entrevistado E7, traz uma reflexão em sua fala:

“[...] Será que não faz sentido ouvir o mercado sobre o perfil deste profissional? Talvez nos traga subsídios importantes para definirmos um novo perfil. Não queremos contratar e ter profissionais que atendam às necessidades do mercado? Dá o que pensar. Será que alguma empresa já fez este movimento?” (E7)

Esse trecho pode ser analisado como uma inovação ao processo de seleção e contratação das equipes de vendas, e está alinhada com uma das competências desejadas: entender e saber o ouvir o mercado. De acordo com Fleury (2000), saber ouvir de maneira responsável significa mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, e, neste caso, ao mercado.

Ainda relacionado ao tema do processo de seleção e contratação dos executivos de Contas, os gestores responderam sobre as principais competências avaliadas ou que deveriam ser avaliadas neste processo. Eles concordam que ainda não existe um modelo específico para a função dos profissionais de vendas que possa servir como uma “cartilha” para a contratação. Dutra (2008) considera que o perfil definido para a seleção deve abranger o perfil profissional e o perfil comportamental esperado da pessoa, e deve ser definido através das competências que devem ser entregues pela pessoa selecionada, pelo nível de complexidade dessas entregas e o espaço ocupacional da pessoa dentro da organização. Com as competências definidas o selecionador tem condições de elaborar as ferramentas para investigar a ausência ou presença das competências nos candidatos.

O entrevistado E5, mesmo depois de ter criticado a área de RH na questão anterior, dizendo que o modelo atual ainda é empírico, traz, em sua fala, as três

competências reconhecidas no processo formal utilizado atualmente na empresa para todos os profissionais: Habilidade Cognitiva, Experiência Profissional e Adequação aos Valores da Empresa. Contudo, diz que essas competências têm mais ou menos relevância dependendo do “tamanho” da vaga e do momento da decisão. Questionado se o modelo atual lhe dá subsídios para realizar com segurança uma contratação, ele afirma que nenhum modelo o fará. Questionado novamente sobre qual seria o modelo ideal, ele responde que a empresa teria que dar um passo para trás e definir o que ela quer destes profissionais na hora da contratação:

“[...] Cada veículo tem que contratar de acordo com o seu produto, eu acho que as rádios, os jornais e as mídias digitais, cada um tem que rever seu modelo. Se eu ainda tivesse no jornal eu contrataria diferente”. (E5)

Sobre a experiência em vendas ser um pré-requisito, os três entrevistados têm a mesma opinião, ou seja, a experiência em vendas deixou de ser uma exigência.

“[...] O importante é ter massa crítica. Seja de que escola for, seja de que formação for, é até bom ter um ambiente plural porque cada um vem com as suas virtudes, “pega” nesse ramo mais das humanas, pedagogia, psicologia, a capacidade da pessoa ler comportamentos, ler pessoas passa a ser importante”. (E5)

“[...] Há casos em que a experiência em vendas não é o fator decisivo, pois o candidato tem alto potencial e rapidamente pode se desenvolver nessa habilidade com um trabalho de “coaching” e treinamentos específicos”. (E6)

“[...] Eu acho que o mais importante é o cara estar afim do teu projeto. Eu contrataria alguém que depois de passar por essa questão preliminar que realmente entendesse que o meu produto pode mudar o mundo”. (E7)

Posteriormente, sobre o modelo atual de avaliação dos executivos de Contas, eles entendem que o atual modelo de avaliação possui métricas praticamente quantitativas. Quando questionados sobre a ferramenta SUPERAÇÃO 2.0 (modelo apresentado no capítulo da Empresa Pesquisada), que prevê uma avaliação qualitativa, os entrevistados concordam que o modelo, apesar de possibilitar uma avaliação qualitativa, ainda precisa de ajustes para tal. Isso pode ser percebido de forma clara nas falas dos entrevistados E6 e E7:

“[...] Eu acho que a performance de vendas é muito mais valorizada do que todo o resto. Se o cara vem atingindo a meta, é menos pressionado. Se o cara não atingir a meta tu começa a discutir essas coisas”. (E6)

“[...] Hoje ele é avaliado pelo atingimento da sua meta e a forma como ele atinge. Mas a forma ainda é em cima dos indicadores quantitativos (E7)”.

Conforme apresentado nesta categoria, em vários momentos da entrevista, os gestores demonstraram que existe a necessidade de mudanças em relação ao modelo de gestão de competências. Não se trata de uma tarefa fácil ou simples, especialmente considerando que o modelo atual é padrão para todo o Grupo da empresa pesquisada.

5.3 Estratégias de Treinamento e Desenvolvimento

A última categoria de análise irá abranger os aspectos relacionados aos treinamentos e desenvolvimento dos executivos de Contas, conforme o terceiro objetivo específico. Essa categoria tem a finalidade de propor melhorias no modelo atual proposto pela área de RH corporativo, com base nas percepções dos dois grupos de entrevistados.

Neste último bloco, os entrevistados são questionados em relação aos treinamentos corporativos para a equipe de vendas, e, especificamente, como eles avaliam estes treinamentos.

Os dois grupos apontam para as dificuldades em relação à aplicabilidade dos treinamentos em suas atividades diárias. Também criticam o modelo atual por entenderem que é genérico e tradicional e, principalmente, por não considerar as particularidades das diferentes equipes comerciais. A crítica ao modelo atual vai ao encontro do pensamento de Dutra (2009), que afirma que as empresas que não dedicarem investimento necessário para o aprimoramento das capacidades de seus colaboradores, terão cada vez mais dificuldade em atrair e reter pessoas importantes para a organização.

Nenhum dos entrevistados valorizou o conhecimento desenvolvido em treinamentos na aplicação da prática profissional, assim como não falaram em novas habilidades desenvolvidas em virtude de realização de treinamentos.

Para os dois grupos seria importante que fossem realizadas avaliações que focassem nos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos na prática profissional após realização dos treinamentos. Considerando-se as respostas obtidas neste grupo de questões pode-se identificar que há uma distorção entre o que os colaboradores esperam em termos de avaliação e o que eles têm percebido como sendo efetivamente realizado no dia-a-dia após os treinamentos.

O grupo 1 respondeu esta questão com conhecimento de causa, até porque são estes os profissionais que participam dos treinamentos. Eles identificaram algumas possíveis falhas dos treinamentos, conforme fragmentos abaixo:

“[...] Muitas vezes me senti um estranho no ninho, meu sentimento é que eu estava perdendo meu tempo”. (E1)

“[...] Colocam todos os executivos do grupo no mesmo curso, sem considerar que somos diferentes. Colocam quem iniciou ontem com quem já está na empresa há 15 anos para o mesmo curso de vendas, por exemplo, difícil...” (E2).

“[...] Os demais cursos, com exceção do digital, eu vejo que é muito mais do mesmo, me parece muita coisa do mesmo sem muita novidade”. (E4)

Essas falas demonstram um descontentamento em relação ao modelo atual de treinamento. Com o grupo de gestores não foi diferente, deixaram claro que não estão satisfeitos. O entrevistado E7, em sua fala, sintetiza um sentimento geral de todos os entrevistados. E, corroborando deste sentimento, os entrevistados E5 e E6, também criticaram a política de treinamento do RH corporativo:

“[...] Temos ao longo dos últimos anos, fortalecido a política de treinamentos das equipes com várias iniciativas, mas praticamente todas voltadas para produto. A conclusão é que agrega pouco. É dispensável e nivelamos por baixo”. (E7)

“[...] Eu não gosto e até já falei isso para o RH, eu acho que eles pouco contribuem para o que a gente precisa, acho que não são treinamentos que agreguem um pensamento novo, alguma ideia nova, é sempre mais do mesmo”. (E5)

“[...] O que existe hoje pouco contribui para o que se precisa. Existe a necessidade de treinamentos que agreguem na proposta de valor, um pensamento novo, alguma ideia nova. Investimos dinheiro e não vemos resultados concretos. Precisamos nos organizar melhor neste sentido”. (E6)

Na questão seguinte, quando perguntados sobre as mudanças que fariam nos treinamentos, ambos os grupos sugeriram alterações no modelo vigente. Os entrevistados criticaram a ideia de treinamentos formais, na maioria das vezes em salas de aulas, e sugeriram formatos como workshops com clientes e outros gestores da própria empresa. Trazer acadêmicos para dentro da empresa no formato de cursos *apud company*, porém, exclusivos para profissionais da televisão, também foi uma das sugestões levantadas.

Para Carvalho (2001), a ênfase do processo de formação profissional é transmitir conhecimento e habilidades tanto em sala de aula, quanto no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o treinamento é uma função intrínseca do processo de trabalho e do desenvolvimento da empresa. O diferencial de uma empresa aumenta

de acordo com o que ela estimula em relação ao crescimento profissional dos seus colaboradores. Abaixo, alguns fragmentos sobre esta questão:

“[...] Temos uma área de inteligência de mercado e planejamento que deveriam ser mais exploradas pelos executivos. Seria como um treinamento diário, dentro de casa”. (E5)

“[...] Eu acredito até mais no nosso trabalho cotidiano que talvez a gente tenha que aperfeiçoar e organizar melhor, de trocas, de conversas, de trazer alguém de outro veículo para falar aqui, de um cliente ou mesmo da academia, essas coisas que a gente às vezes não valoriza tanto, elas tendem a acrescentar mais do que um treinamento formal”. (E6)

“[...] Eu priorizaria treinamentos relacionados às competências que estamos falando agora. Mas precisamos saber efetivamente quais são...” (E7)

Em geral, as iniciativas de treinamento, que a princípio deveriam gerar novos padrões de atuação e desenvolvimento, nem sempre contribuem decisivamente para o desenvolvimento de competências. Ao contrário, inclusive programas de formação e treinamento bastante reconhecidos não focalizam adequadamente sua relação com a noção de competência (RUAS, 2001). Conforme Bitencourt (2004, p.240)

“O treinamento tradicional já não responde mais as necessidades de formação de pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional e às exigências de um mercado mais competitivo”.

O resultado desta análise permite estruturar uma proposta de melhorias no treinamento e desenvolvimentos para os executivos de Contas. Ou seja, percebe-se que existe um ciclo natural entre a estratégia da empresa, aprendizagem e

competência de seus colaboradores. As competências a serem desenvolvidas pelos indivíduos nas organizações devem conduzi-los a um desempenho eficaz e passível de compartilhamento (FLEURY E FLEURY, 2006).

5.4 Lacunas entre as Competências Atuais e Desejadas

Neste subitem, são apresentadas as principais lacunas que emergiram das categorias definidas a priori e das entrevistas com os dois grupos. O objetivo foi organizar as informações para facilitar a compreensão dos achados que apareceram durante a análise e interpretação dos dados dos três blocos de perguntas: (1) a percepção sobre as competências atuais, de acordo com os executivos de Contas e gestores; (2) a percepção dos gestores sobre as competências desejadas para os profissionais de vendas; (3) a proposição de possíveis melhorias no treinamento e desenvolvimento com base nas competências identificadas. O quadro 9 foi organizado para melhor compreensão das competências citadas pelos entrevistados e lacunas encontradas.

Quadro 12 – Síntese das Lacunas entre as Competências Atuais e Desejadas

COMPETÊNCIAS		ATUAIS		DESEJADAS	GAPS
		G	EC	Gestores	
CONHECIMENTOS	Conhecimento Produto	x	x		
	Conhecimento Técnico	x	x		
	Conhecimento Cognitivo	x	x		
	Conhecimento Mercado	x	x		
	Proposta de Valor	x	x		
	Visão Estratégica		x	x	X
	Visão Sistêmica		x	x	X
	Autoconhecimento			x	X
HABILIDADES	Agilidade	x	x		
	Trabalho em Equipe			x	X
	Proatividade		x	x	X
	Criatividade			x	X
	Saber Ouvir	x	x		
	Saber Negociar	x	x		
	Senso de Urgência			x	X
	Empatia		x		
	Capacidade de Solucionar Problemas		x	x	X
	Capacidade de Encontrar Soluções		x	x	X
	Capacidade de Articulação			x	X
	Capacidade de Inovação			x	X
	Capacidade de Conversão			x	X
	Gestão de Relacionamento	x	x		
FTUDE Iniciativa		x	x	X	

	Foco no Resultado do Cliente		x	x	X
	Orientação para Resultado	x	x		
	Orientação para Produto	x	x		
	Orientação para Mercado	x	x		
	Orientação para Objetivos			x	X
	Orientação pra Metas	x	x		
	Poder de Persuasão		x		
	Poder de Aprendizado			x	X
	Poder de Fechamento de Negócios			x	X
	Poder de Decisão			x	X
	Ser Agente de Mudança			x	X
	Capacidade de Assumir Riscos			x	X
	Coragem para Ousar "sair da caixa"			x	X
Totais	36	13	22	21	21

Fonte: Elaborado pela Autora (2015).

No total, foram levantadas 36 principais competências específicas. Dessas, 22 foram mapeadas pelos dois grupos como competências atuais e 21 foram identificadas como desejadas pelo grupo de gestores. Porém, das 21 competências desejadas, observam-se pontos de atenção. Notam-se algumas discordâncias nas percepções entre gestores e executivos de Contas, uma vez que os gestores apontam como desejáveis sete competências que foram citadas como atuais no mapeamento realizado pelos executivos de Contas. Entretanto, estas sete competências nas quais os executivos de Contas acreditam possuir, não são percebidas pelos gestores, o que configura uma lacuna neste estudo. Segundo Carbone (2005), quando as descrições das competências não são claras, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém.

As competências divergentes, que foram citadas como atuais pelos executivos de Contas e como desejadas pelos gestores, são as seguintes: (1) visão estratégica; (2) visão sistêmica; (3) proatividade; (4) capacidade de solucionar problemas; (5) capacidade de encontrar soluções; (6) iniciativa; e (7) foco no cliente.

Além desta lacuna identificada, percebe-se um segundo ponto de atenção: o grupo de gestores identificou outras 14 competências desejadas que não foram mapeadas pelos executivos de Contas como principais. Ou seja, estas competências (novas) devem ser visualizadas como mais uma lacuna neste estudo:

1. Autoconhecimento;
2. Trabalho em equipe;
3. Criatividade;
4. Senso de urgência;

5. Capacidade de articulação;
6. Capacidade de inovação;
7. Capacidade de conversão;
8. Orientação para objetivos;
9. Poder de aprendizado;
10. Capacidade de fechamento de negócios;
11. Poder de decisão;
12. Agente de mudança;
13. Capacidade de correr risco;
14. Coragem para ousar.

Em relação à Tríade do C.H.A, utilizada neste estudo para facilitar os entrevistados na identificação das competências, observa-se que das 36 competências específicas, oito destas foram identificadas na dimensão dos Conhecimentos. Na dimensão das Habilidades, foram levantadas 14 competências, e na dimensão das Atitudes, outras 14 competências foram identificadas, conforme quadro 9. Uma vez que as competências específicas formam a base para as competências organizacionais, pode-se considerar que elas influenciam-se mutuamente, de modo que a organização prepara as pessoas para enfrentar novas situações dentro da própria empresa, enquanto o indivíduo oferece à organização o seu aprendizado, de modo que esta tenha as condições necessárias para enfrentar os novos desafios (DUTRA, 2008).

Desta forma, pretende-se contribuir com a empresa na visualização dos pontos de atenção que precisam ser trabalhados para o desenvolvimento das competências específicas identificadas como desejadas nesta pesquisa. Estes pontos podem ser desenvolvidos com as informações analisadas no bloco de perguntas (3), referente à terceira categoria, estratégias de desenvolvimento e treinamento. Ao mesmo tempo, tal desdobramento pode ser considerado importante para converter estas competências em diferenciais competitivos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais desta pesquisa tendo como base o objetivo geral dessa dissertação, identificar e analisar as competências necessárias para que os executivos de Contas desenvolvam competitivamente seu trabalho. O objetivo geral restringiu esta questão à visão dos gestores e dos executivos de Contas, sendo sustentada por três objetivos específicos: mapear as competências atuais e identificar as principais competências desejadas e propor melhorias no treinamento, visando o desenvolvimento das competências relevantes identificadas. No decorrer do trabalho, foi possível observar as principais competências atuais, assim como as desejadas, conforme os autores pesquisados.

A metodologia adotada neste estudo possibilitou que os objetivos fossem alcançados. O referencial teórico e as entrevistas realizadas com os profissionais da empresa trouxeram elementos para entender a questão norteadora da presente pesquisa: quais são as competências necessárias para os executivos de Contas exercerem suas funções de forma competitiva em um mercado cada vez mais complexo.

Os resultados obtidos neste estudo são indicativos dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para um melhor desempenho dos executivos de Contas, bem como da existência, na percepção dos gestores, de lacunas de competências consideradas desejadas. O estudo também apresentou necessidades de treinamento e desenvolvimento em vários componentes das dimensões das competências. Algumas dessas competências referem-se a um novo conjunto de atribuições, referente, principalmente à preparação para um formato de atendimento diferenciado focado no resultado do cliente.

É possível inferir que a gestão de pessoas baseada em competências é uma metodologia que contribui para o desempenho dos profissionais, ao facilitar a adaptação às demandas do mercado. Evidencia-se a importância do tema e suas potencialidades para a melhoria do processo de gestão de pessoas na empresa pesquisada, dando conta da competitividade e do desempenho organizacional. Outra menção que deve ser considerada é o fato de que a gestão por competências pode ser posicionada dentre as principais estratégias que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004).

Os resultados do presente estudo corroboraram com a pesquisa realizada por Magalhães e Borges-Andrade (2001), na qual os autores comprovaram a adequação da metodologia de avaliação por competências que combina julgamentos de importância e domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes, para avaliação de necessidades de treinamento. Mais do que uma forma de seleção e seleção de pessoas, a gestão por competências, frente às novas exigências competitivas impostas pelo mercado, ganha força como uma ferramenta eficaz de gestão.

6.1 Recomendações

Com base nos resultados desta pesquisa, sugere-se que em futuros estudos sejam realizadas identificações de competências nas demais unidades da empresa e também em organizações similares, que visem comprovar se as lacunas identificadas se repetem em outras áreas de vendas, ou se são exclusivas dos profissionais de televisão. Também se sugere a realização de um estudo exploratório com essas lacunas, com o objetivo de identificar as melhores ações e práticas que podem ser desenvolvidas pela empresa, a fim de realizar o desdobramento das competências.

Sugere-se também a realização de uma análise qualitativa com os demais executivos de Contas da empresa pesquisada, que poderiam ser do interior do Estado e/ou de Santa Catarina, a fim de identificar outras necessidades em relação ao desenvolvimento das competências. Assim como, se sugere analisar quais competências impactam diretamente na produtividade destes profissionais.

Recomenda-se que seja construído um plano de desenvolvimento de competências com a participação dos gestores comerciais e de RH para, primeiramente, identificar as competências que precisam ser desenvolvidas, e aprofundar cada competência mapeada, elencando a relação entre os níveis de complexidade e as atribuições e responsabilidades. Posteriormente, deve-se determinar de que forma as competências serão treinadas e desenvolvidas, e, por fim, devem-se estabelecer as formas de avaliação que permitam acompanhar se as competências foram ou não, de fato desenvolvidas.

Para isso, sugere-se buscar uma forma de integrar essas competências com as competências essenciais da empresa. Neste caso, se sugere a criação de uma subdivisão específica para os executivos de Contas, alinhada com as três

competências essenciais: ir além, fazer a diferença e ser exemplo. Importante considerar que esta proposição não intenciona compor um novo modelo de gestão de competências, e sim, uma evolução ao modelo atual, considerando as competências específicas dos profissionais.

REFERÊNCIAS

ALEIXO, A.I. de S.. **Procedimentos para Implantar Equipes**. 2003. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **A gestão estratégica de pessoas**. In FLEURY, Maria T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ANDRADE, R. B. **A Formação de Recursos Humanos em Administração: Indicativos de um novo paradigma na formação profissional e no processo ensino xX aprendizagem do administrador**. Tese de Livre Docência. Rio de Janeiro: UGF. Jul., 1996.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy**. New York, McGraw-Hill, 1965.

ARAÚJO, Aneide O; OLIVEIRA, Marcelle C. **Tipos de pesquisa**. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo, 1997.

ARAÚJO. Luis C. **G. de Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas. 2006

BANOV, Marcia R. **Recrutamento, Seleção e Competência**. São Paulo: Atlas, 2010.

BAHRY, Carla Patrícia; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, v.56, n.2, abr/jun,2005,p.179-194.

Bauer, M., & Gaskell, G. (Eds.). (2008). **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITTENCOURT, Claudia Cristina; MOURA, Maria C. C. **A Articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2005

BITENCOURT, Claudia C.; AZEVEDO, Debora; FROELICH, Cristiane. **Na trilha das Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BINET, Les; FIELD, Peter. **The long and the short of it: Balancing long and short-term Strategies**. IPA (Institute of Practitioners in Advertising), 2013.

_____. **Marketing in the Era of Accountability**. IPA, 2007.

BOOG, Gustavo. **O Desafio da Competência**. Best Seller. São Paulo. 2000.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competência e gestão de desempenho**. In: WOOD Jr., Thomaz. Gestão empresarial: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? RAE: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, 2001. jan./mar.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de Competências: Identificação de Competências Relevantes e Profissionais da área de T&D de uma organização publica do Distrito Federal**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v.7, n.3, p. 35-36, jul/set.2003.

CABRAL, P. M.F. **Desenvolvimento de Competências Coletivas de Liderança e Gestão: Uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. Porto Alegre. f. Tese (Doutorado) – Programa Pós-Graduação em Psicologia, PUCRS, 2007.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda,2004.

CARBONE, Pedro P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo; JÚNIOR, Edgard Ruffato. **O Sistema de Desenvolvimento Profissional por Competências do Banco do Brasil**. Disponível em:

http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_oficinaiiii/osistema%20de%20desenvolvimento_pedro%20paulo%20carnone-edgard%20ru.pdf Acesso em 15 de dezembro 2013.

CARVALHO, Antônio V.; NASCIMENTO, Luiz P. **Administração de Recursos Humanos**. 1º Ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARVALHO, Iêda Maria V; PASSOS, Antônio V; SARAIVA, Suzana B. Correa. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, L. V. (2008) **Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar**. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Universidade de Brasília (UnB).

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

DAMASCENO, A. **Identificação de Competências como instrumento para a formulação de objetivos instrucionais**. Brasília. f. Dissertação (Mestrado) – Curso Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2007.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática (pp. 97-118). São Paulo: FGV. 2005.

DURAND. Forms of incompetence. Trabalho apresentado na 'Conference of Management of Competence', Oslo, 1998.

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

_____. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências, e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel S.; FISCHER, André L.; RUAS, Roberto Ruas, NAKATA, Lina E. **Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas**. EnANPAD, 2006.

DUTRA, Joel S.; HIPÓLITO, José Antônio M.; SILVA, Cassiano S. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Rev. adm. contemp. vol.4 no.1 Curitiba Jan./Apr. 2000

DRUCKER, P. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, Mississippi, Mass., v.14,n.4, p.532-550, Oct./Dec.1989.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ETTINGER, Karl E. **Administração do Pessoal**. São Paulo: Ibrasa 1980.

FISCHER, R.M.; **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado) – FEA –USP, 1998.

FISCHER, A. L.; DUTRA, Joel .S; AMORIM, W. A. C. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In Fleury, Maria T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp. vol.5 no.spe Curitiba 2001.

_____. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Gest. Prod. vol.10 no.2 São Carlos Aug. 2003.

_____. **Relação entre estratégias, competências e aprendizagem**. São Paulo: Gente, 2006.

FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA Jr., Moacir de M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento: as pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Montando o quebra-cabeça conceitual** In: Estratégias empresariais formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Relações de trabalho e políticas de gestão: Uma história das questões atuais**. Revista de Administração da USP, 27(4), 5-15.

FLINK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

_____, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. IN MOZZATO, Anelise R.,

GRZYBOVSKI, Denise. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. RAC. Curitiba, v. 15, n. 4, Jul./Ago. 2011.

GONZATTI, Otávio F. **Avaliação das Competências Gerenciais em relação às Competências Organizacionais, na Perspectiva de Alinhamento Estratégico.** Porto Alegre. f. Dissertação (Mestrado) – Curso Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 2004..

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GUELBERT, T. F.. **Proposta de Modelo de Desenvolvimento Socioambiental** Dissertação de Mestrado em Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; DUTRA, Joel Souza; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** RAE vol.4 n.1 Curitiba: Jan./Apr. 2000

INYANG, B.J. Strategic Human Resorce Management (SHRM): **A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization.** International Bulletin of Business Administration, 2010.

LACERDA, É.R.M. & ABBAD, G. **Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Preditoras.** ENANPAD, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 77-96. Acesso em 15/09/2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n4-erl.pdf

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. Brasília: EnANPAD,

2005.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Le Editions d'Organisation, 2003.

_____. **Competencies, management of competencies anprofessions: perspectives of research**. In: Revista Administração Contemporânea vol.12 no.2 Curitiba Apr./June 2008
<<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000200004>>

LÜDKE. M, MEDA André. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU;1986.

MAGALHÃES, M. L., & Borges-Andrade, J. E. (2001). **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. Estudos de Psicologia (Natal),6(1), 35-50.

MALHOTRA, Naresh K. **PESQUISA DE MARKETING: Uma orientação aplicada**. 4ª.Ed. Porto Alegre: Bookman. 2006

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí RS. Editora Unijuí, 2007.

MORAIS, Gisele O. **Treinamento e Desenvolvimento uma vantagem competitiva**. . RAE vol. 4, n.1, Art. 1, jan./jul. 2005. 2010.

McCLELLAND, D.C. **Testing for Competence rather than intelligence**. 1973

McCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. **Competency assessment methods:**

history and state of the art. Hay McBer Research Press, 1990.

PARRY, Scott B. **The Quest for Competences.** Training, 1996

PORTER, M. **Competitive strategy:** techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, Boston, p.79-91, may/june, 1990.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências:** desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. São Paulo: Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, Roberto, J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. Ed. São Paulo: Atlas. 1999.

ROBBIS, Stelphen. Administração: **Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROQUE, Moraes, Maria do Carmo Galiuzzi; **Análise Textual Discursiva.** Ed.Unijui. 2007

RUANO, Alessandra M. **Gestão por competências: em um da perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RUAS, R. **Gestão Por Competências:** Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. In: ENANPAD, 2003, Atibaia. São Paulo. 2003.

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

RUAS, R. **A problemática do desenvolvimento de competências e a**

contribuição da aprendizagem organizacional. In: Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.

SANDBERG, Jörgen., **Human competence** at work: an interpretative approach. BAS. 1996.

SANT'ANNA, Anderson; MORAES, Lucio Flavio R.; KILIMNIK, Zélia M. **Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho:** um estudo de diagnóstico. RAE vol. 4, n.1, Art. 1, jan./jul. 2005.

SILVEIRA, Andréia. **Vantagens da Implantação da Gestão por Competências.** Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/vantagens_da_implantacao_da_gestao_por_competencias/32274. Acesso em 3 jan. 2014

SILVEIRA, Víctor.S; MIRANDA, David L. **Estratégias De Gestão De Pessoas E As Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual No Contexto Da Gestão Estratégica De Pessoas.** ENANPAD, 2011.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. **Competing on Capabilities:** The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review, p.57-69, March/April 1992.

STAKE, R. E. **The art of case study research.** Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995.

STAKE, R.E. (2000). **Case studies.** In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (orgs). Handbook of qualitative research. 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, S. C. **Tipos de Pesquisa em Administração**. Cadernos EBAP, Rio de Janeiro: FGV, n. 52, jun.1990.

VILAS BOAS, Ana A; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão por competências**. In: _____. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Cap. 12, p.183-201

WOODRUFFE, C. **Competent by any other name**. Personnel Management, p. 30-33, Sept. 1991

ZAFIRIAN, Philippe. **Objetivo competências, por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução de Eric Roland René Heneaul. São Paulo : Editora Senac, 2003.