

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

José Luís Alves

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA COMERCIAL
DA EMPRESA LGT**

Porto Alegre, 2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

José Luís Alves

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA COMERCIAL
DA EMPRESA LGT**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do sul como requisito para a obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Cláudia Antonello

Porto Alegre, 2010

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA COMERCIAL
DA EMPRESA LGT**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do sul como requisito para a obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr Sidinei Rocha Oliveira

Prof. Dra Claudia Simone Antonello

Para Denise, minha esposa, companheira e principal incentivadora.

AGRADECIMENTOS

À UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – e a seu corpo docente, especialmente à Escola de Administração enquanto Unidade Acadêmica desta universidade, por ter oportunizado aumentar meus conhecimentos através de um curso de graduação.

A todos os professores do Curso de Administração, em especial à Professora Lúcia Regina Silveira Auozani, que de alguma forma contribuíram para o resultado alcançado.

À Professora Dr^a Claudia Antonello e à Tutora Patrícia Kinast de Camillis que, com total dedicação e competência, orientaram-me para concepção deste trabalho de conclusão.

À minha família, Denise e Amanda, que abriram mão de muitos fins de semana e momentos de lazer, apoiando-me e incentivando-me.

RESUMO

O Presente trabalho propõe um Mapeamento de Competências da área comercial de uma empresa do ramo industrial, tendo como objetivo mapear as competências necessárias para a função comercial da LGT, a fim de propor alternativas adequadas de gerenciamento dos recursos humanos. Como problema de pesquisa, identificou-se uma possível dissonância entre as competências destes funcionários e as competências requeridas pela função. Inicialmente, o trabalho tratou de estudar o referencial teórico do assunto em questão, baseando-se em autores como Dutra (2009), Le Boterf (2003) e Fleury (2007), entre outros que discorrem sobre o tema. A pesquisa de campo foi elaborada na empresa LGT, no município de Panambi-RS, entre os meses de Setembro e Outubro de 2010, para a qual se utilizou o método de estudo de caso exploratório descritivo. A coleta dos dados foi efetuada através de entrevistas com os vendedores e gestor em seu ambiente de trabalho. A partir da análise dos dados das entrevistas, identificam-se as categorias de competências e, posteriormente, são apresentadas as capacidades necessárias aos vendedores para que tais competências sejam mobilizadas no contexto da organização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Eixo Comercial	16
Quadro 2- Competências do profissional.....	17
Quadro 3- Os dois “modelos” da competência.....	17
Quadro 4- Dados sobre os entrevistados.....	23
Quadro 5- Categorias-Conhecimentos, habilidades e atitudes inferidos das entrevistas.....	26
Quadro 6- Competências básicas para os vendedores.....	31
Quadro 7- Administrando situações profissionais complexas.....	32

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA LGT.....	11
1.1 A aprendizagem como pré-requisito para o desenvolvimento das competências.....	12
1.2 Combinando os saberes para mapear competências	14
1.3 Sistematizando os saberes para o mapeamento das competências.....	15
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
3.1 Descrição da empresa.....	22
3.2 Limitações do estudo.....	24
3.3 Análise das entrevistas.....	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	38

INTRODUÇÃO

O presente trabalho estuda a gestão de pessoas com base na competência e propõe-se a mapear as competências necessárias para função comercial da LGT a fim de propor alternativas de gerenciamento dos recursos humanos. O problema de pesquisa surgiu de uma constatação empírica. Em 10 anos de atuação no meio industrial como Representante Comercial, pude perceber, mediante diálogo com funcionários de diversas empresas/clientes, a existência de uma possível dissonância entre as competências destes funcionários e as competências necessárias à função por eles exercida na empresa. Também pude notar que esse “aproveitamento inadequado” poderia ser motivo de insatisfação pessoal para o funcionário e com isso de perda de qualidade para a organização. Para estudar mais o assunto, o presente trabalho selecionou, como corpus de estudo, as competências requeridas para a função dos integrantes da área comercial da empresa LGT.

A empresa LGT tem sua sede no município de Panambi, na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1992 e atua no segmento industrial, elaborando componentes à base de polímeros, destinados a compor equipamentos e máquinas no mercado industrial e agro-industrial. Atualmente, conta com 40 empregados, distribuídos em 04 áreas básicas como Direção/Gerências, Engenharia/Produção, Administrativo/financeiro e Comercial. A área comercial, onde será desenvolvido o trabalho, possui 05 funcionários, sendo 01 gestor, 03 vendedores internos e 01 externo.

Segundo Fischer (apud DUTRA, 2009, p.33), em pesquisas realizadas a partir de 1998 e, portanto, recentes, as empresas indicam interesse crescente pela gestão de pessoas com base em competências. Para esse autor, o conceito de competência não se trata de um modismo, e tem-se mostrado muito adequado para explicar a gestão de pessoas nas empresas frente às novas exigências de flexibilidade do mercado.

O termo competência vem da palavra latina *competens*, significando “o que vai com”, “o que é adaptado”. Ela é contingente. Dessa forma, está de acordo com o que explicam Fischer, Dutra e Amorim (2009, p.78), para os quais competência não é um estado ou conhecimento adquirido e, portanto, estático; ela requer ação para que possa existir e, portanto, mostra-se como uma realidade dinâmica. Em outras palavras, usando-a é que nos tornamos competentes. Sendo assim, podemos entender competência como a capacidade de integrar diversos conhecimentos distintos e de saber utilizá-los de forma coordenada na realização das atividades (LE BOTERF, 1995 apud FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009, p.78).

A empresa em estudo, atualmente, não possui, de forma objetiva, um sistema de avaliação das competências, apenas uma planilha que relata de forma simples e direta qual seria a escolaridade e a experiência mínima para exercer a função requerida, e isso é utilizado para avaliar a contratação de um funcionário. A empresa informou que pretende estabelecer um processo de gestão de pessoas que possibilite atuar no desenvolvimento das competências necessárias para o desenvolvimento de cada área, entre elas a área comercial.

A ausência de um modelo bem definido é, em um primeiro momento, o que parece dificultar a comparação avaliativa entre as competências requeridas pela função e as que os seus colaboradores dispõem; também o estabelecimento de estratégias para melhor desenvolver as competências do grupo de colaboradores.

Diante desse contexto, a questão que norteou a presente pesquisa foi: quais as competências requeridas para os funcionários da área comercial da empresa LGT?

O objetivo geral do trabalho é:

- Mapear as competências necessárias para função comercial da LGT, a fim de propor alternativas adequadas de gerenciamento dos recursos humanos.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar, a partir da percepção dos integrantes da área comercial da empresa, sob o seu ponto de vista, quais seriam as competências necessárias para exercerem a função comercial;
- b) Identificar as percepções do gestor em relação às competências para a área comercial;
- c) Sugerir ações de desenvolvimento para as competências identificadas.

O estudo elabora um mapeamento das competências necessárias ao desempenho das funções comerciais de forma que, após o mesmo, fique como sugestão para continuidade do trabalho, a realização, por parte da empresa, de uma identificação das competências dos funcionários e um programa de desenvolvimento destas, de forma a alinhá-las com as competências requeridas para função.

A importância do trabalho se mostra na medida em que fornece à empresa, enquanto grupo de pessoas, uma reavaliação que possibilita o desenvolvimento das competências específicas para a área comercial, propiciando que as habilidades de cada colaborador sejam consideradas e potencializadas, e não venham a ser simplesmente avaliadas com base em padrões gerais pré-estabelecidos pela organização.

Entende-se que a abordagem desse tema pode contribuir para a empresa em estudo, principalmente porque os produtos da mesma são destinados a compor máquinas que trabalham em regime contínuo durante meses, o que exige confiabilidade. Nesse sentido, a abordagem da área comercial da LGT deve estar preparada para proporcionar ao consumidor a tranquilidade que ele necessita para optar pelo produto de forma fidelizada. Para isso, os integrantes da área comercial necessitam ter bem definidos os recursos e a importância do desenvolvimento contínuo de suas competências, garantindo o aproveitamento total de suas capacidades e, dessa forma, agregando um maior valor ao produto da empresa e melhorando, de forma progressiva, o posicionamento desta no mercado.

Pretende-se, portanto, que esta investigação seja uma fonte de informações relevantes acerca de processos de aprendizagem, desenvolvimento de competências, contribuindo com a melhoria dos processos de gestão de pessoas na empresa.

A presente monografia está organizada em quatro capítulos. O primeiro gira em torno de aspectos teóricos, apresentando mais pormenorizadamente o tema de pesquisa. O segundo descreve a metodologia utilizada. O terceiro analisa os dados e os resultados colhidos. O último traça reflexões finais, ressaltando aspectos importantes do estudo empreendido.

1. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA LGT

O trabalho desenvolvido buscou identificar possíveis não aproveitamentos de habilidades e competências e/ ou aproveitamentos indevidos delas. Um bom exemplo disso são os casos em que profissionais, atuando fora de sua especialidade, por falta de oportunidade e/ou gestão, desperdiçam seu potencial e, portanto, não evoluem e não contribuem para o crescimento da organização.

Como referencial teórico, o trabalho está baseado, principalmente, em Dutra (2009), Le Boterf (2003) e Fleury (2007). A teoria descrita por esses autores sobre Gestão de Pessoas é usada aqui para complementar a análise das competências necessárias ao público a ser pesquisado, no caso a área comercial da LGT. Cada um desses autores, na medida em que é lido, apresenta, mesmo que não de forma explícita, uma similaridade de ideias em relação a outros autores contemporâneos, como Brandão (2001) e Fischer (2009), o que nos permite explorar de forma adequada o tema.

Segundo Dutra (2009, p.161), as empresas que não dedicarem o investimento necessário para o aprimoramento das capacidades de seus colaboradores, terão cada vez mais dificuldade em atrair e reter pessoas importantes para a organização.

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas está passando por grandes transformações em todo mundo, pois se entende que os modelos tradicionais de gestão onde se procurava a pessoa certa para o lugar certo não atendem mais às necessidades e as expectativas das pessoas, nem das empresas modernas. Entenda-se por empresa moderna aquela que consegue responder às demandas impostas pelo ambiente em que se insere (FISCHER apud DUTRA, 2009, p.11).

Os processos globalizados, a complexidade das organizações e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado aos produtos e serviços faz com que as empresas necessitem melhorar a sua velocidade de resposta no enfrentamento de situações inesperadas e complexas. Em consequência disso, organizações buscam desenvolver em seus funcionários um perfil diferente do existente naquelas que seguem o modelo de obediência e submissão, para, assim, dar-lhes condições, através de processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), de corresponder às novas exigências impostas pelo mercado (DUTRA, 2009).

Os modos de trabalho que estão sendo desenvolvidos desde os anos 90, junto às empresas brasileiras, vêm, de certa forma, alterando o perfil das pessoas: de um modelo Taylorista e Fordista, baseado no controle, para um modelo que propicia o desenvolvimento mútuo entre pessoa e empresa. Este novo modelo fundamenta-se no que explica Dutra (2009, p.17):

De um lado, a empresa ao desenvolver-se, desenvolve as pessoas; de outro, as pessoas, ao desenvolverem-se, desenvolvem a empresa. O foco no desenvolvimento visualiza a pessoa como gestora de sua relação com a empresa e do seu desenvolvimento e carreira [...] As pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, da capacidade e agilidade de resposta da empresa aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

A constatação do autor se refere, de forma genérica, às pessoas que constituem uma empresa. Não eximindo as demais áreas, tal constatação é usada neste trabalho para embasar a pesquisa sobre a área comercial. Entendemos que este setor, sobretudo, precisa repensar a gestão de competência, pois tem a responsabilidade de se desenvolver com o comprometimento necessário para alavancar novos clientes, abrir novos mercados e gerar novas oportunidades de negócio de forma que a empresa consiga obter vantagens competitivas.

1.1 A aprendizagem como pré-requisito para o desenvolvimento das competências.

Para Fleury e Sarur (2007, p.5), há que se ressaltar a interface e complementação entre os conteúdos de competências e aprendizagem. Na realidade, há uma crescente tendência em agrupar tais estudos de modo a ampliar a discussão sobre ambos.

Uma das razões que justificam tal fato é justamente a ideia de que o processo de aprendizagem pressupõe a possibilidade de incremento das competências individuais e, conseqüentemente, das competências organizacionais. Isso porque uma organização que aprende, apresenta melhores oportunidades de estabelecer uma dinâmica de crescimento para os indivíduos que nela atuam, bem como para toda a empresa.

O indivíduo necessita investir e ampliar sua busca pelo aprendizado contínuo, observando as diversas possibilidades em seu meio, pois, como afirma Le Boterf (2003, p.256), “ninguém é competente sozinho, mas com seus equipamentos, suas redes de saberes, seus colegas, suas fontes de especialização”. O aprendizado pode envolver algum treinamento, mas vai além disso (SENGE, 1998, p.84). Senge indica que poucas pessoas

aprendem as coisas que são realmente importantes para sua vida em programas de treinamento. “O aprendizado ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo. O aprendizado sempre acontece quando as pessoas estão às voltas com questões essenciais ou se vêem diante de desafios”.

Para Bitencourt (2001), na análise das competências, devem ser enfatizados os estudos relacionados a três principais dimensões: o *saber* (referente ao conhecimento e aos conceitos), o *saber fazer* (relacionado às habilidades e aos princípios) e o *saber agir* (relativo às atitudes e as práticas). A partir desses aspectos, segundo discute a autora, pode-se conceber a dimensão da “apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Destaca-se que é nesse momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização” (BITENCOURT, 2001, p.35).

A aprendizagem, de acordo com Moura (apud FLEURY, 2007 p.6), consiste na aquisição e/ou na modificação de formas de comportamento; ou seja, as pessoas aprendem quando ganham novas – ou modificam – formas de agir, pensar e sentir. A aprendizagem é algo que só se percebe quando já ocorreu, pois é um constructo capaz de explicar transformações havidas e que são notadas em função das condições existentes antes e depois do processo de aprendizagem.

O autor também ressalta que, para haver aprendizagem, é importante a existência de dois acontecimentos:

1. A existência de uma situação para a qual o organismo não está, momentaneamente, equipado para satisfazer, configurando-se uma exigência de adaptação;
2. A existência de um movimento, partindo de dentro para fora, no sentido de mobilizar o organismo para buscar meios de satisfazer as exigências ou peculiaridades da situação.

Portanto, segundo Moura, a aprendizagem é um processo que relaciona dois componentes: um externo, representado pela situação, e outro, interno, representado pela motivação.

Dessa forma, o trabalho proposto desenvolveu um mapeamento das competências que, com base nas ideias de Fleury, possa avaliar pontos como:

- Criatividade e flexibilidade no trato interpessoal;
- Capacidades interpessoais: comunicação, persuasão, negociação, questionamento;

- Autonomia e visão estratégica;
- Potencialidade para liderança e trabalho em equipe.

1.2 Combinando os saberes para mapear competências

Le Boterf (2003, p.12) explica que as competências, de uma forma geral, são reconhecidas por meio do saber (conhecimento), saber-fazer (habilidades) e saber ser (atitudes). A competência do profissional está no saber combinatório desses três elementos, sendo as ações competentes o resultado disso. O mesmo autor denomina de “ponto cego” ou “caixa preta” a situação em que o processo combinatório escapa da visibilidade e não corresponde a uma programação sequencial, deixando claro que:

O sistema cognitivo não funciona como um computador numérico, e pensar não se reduz a um encadeamento de um conjunto de operações lógicas. A metáfora e a analogia também têm seu lugar, visto que o ser humano reage a sinais cuja significação não está definitivamente fixada a priori e cujo número é ilimitado.

A competência do indivíduo não se reduz a um conhecimento específico, situa-se em uma encruzilhada com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. É um saber agir responsável, que é reconhecido pelos outros. Ser competente significa saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (LE BOTERF, 1994). Portanto, os conhecimentos não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados.

Dessa forma, a competência não possui uma existência material sem a presença de um indivíduo que a coloque em ação. A competência em si é uma abstração. Além disso, faz-se necessário que as organizações, ao caracterizar o profissional dos anos vindouros, considerem não apenas a necessidade de retorno do sujeito, mas também que contribuam para este retorno (LE BOTERF, 2003, p. 11).

Le Boterf (2003, p.56) afirma ainda:

O profissionalismo do agente comercial será reconhecido pelo fato de que sabe combinar um certo conhecimento dos produtos, uma capacidade de conduzir e de concluir uma entrevista de venda, uma aptidão para se identificar por empatia com o cliente e com seu universo cultural e por um saber-fazer “estratégico” que lhe permite perceber as oportunidades comerciais.

Deve-se considerar que, além do recrutamento, o desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização que ocorrem no nível individual, por meio da aprendizagem, e no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Conforme conclui Freitas e Brandão (apud BRANDÃO, BAHRY, 2005, p.182),

A aprendizagem, portanto, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu.

Para Dutra (2009, p. 52), a carreira de uma pessoa não é determinada pelos cargos que ocupa, mas por assumir um conjunto de atribuições e responsabilidades em outro patamar de complexidade.

O que faz uma pessoa desenvolver a capacidade de lidar com maior complexidade é sua capacidade de abstração, ou seja, de ler com maior nitidez o contexto no qual se insere. Essa capacidade está atrelada à percepção da pessoa sobre o que não é concreto ou captado com facilidade através dos sentidos, mas apreendido pela experiência e pelo uso de técnicas, teorias, conceitos ou instrumentos.

1.3 Sistematizando os saberes para o mapeamento das competências.

No sentido de estabelecer um paralelo entre a visão de diferentes autores, apresentaremos a seguir três quadros que abordam os perfis de competência, e que, assim, embasam e ajudam a entender os questionamentos desta pesquisa.

O quadro 1, proposto por Dutra (2009, p. 177), apresenta algumas definições sobre as competências específicas. Poderíamos entendê-lo como um ponto de partida para abordarmos as competências necessárias, tanto para os gestores quanto para os vendedores da área comercial da LGT.

Planejamento e Organização	<p>Relacionam-se à organização, sistematização, antecipação de tendências que facilitem o processo de decisão de líderes e gerentes, através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pronta disponibilização de informações e conhecimentos estruturados; ➤ Orientação técnica e /ou coordenação de processos e organização de trabalhos; ➤ Coordenação e /ou acompanhamento das atividades da área. <p>Objetivam garantir qualidade, facilidade de acesso, velocidade, disciplina na execução das ações e obtenção dos resultados esperados.</p>
Comunicação	<p>Volta-se para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transmitir informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor, e em qualquer ambiente; ➤ Saber ouvir e dar feedback; ➤ Utilizar eficientemente os recursos de comunicação disponíveis na empresa; ➤ Apresentar informações de maneira clara e objetiva; ➤ Manter todos os seus pares informados com relação a resultados alcançados, novidades e melhoramentos pertinentes.
Negociação	<p>Inclui a busca pelo equilíbrio dos resultados de uma negociação, visando a benefícios para os envolvidos, buscando gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para a obtenção dos resultados desejados.</p> <p>Abrange a construção de uma argumentação coerente e abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos dos seus. Envolve ainda a caracterização do nível de autonomia decisória nas negociações de que participa.</p>

Quadro 1- Eixo comercial.

Fonte: Dutra (2009, p. 177)

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.20), pode-se definir competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo”.

Essa ideia abrange, ainda, a concepção de um processo que, pela sua amplitude, envolve a aprendizagem e a gestão do conhecimento. O quadro 2, proposto por Fleury e Sarsur (2001, p. 22), apresenta algumas definições sobre as competências do profissional, que dão a dimensão destes três grandes blocos de conceitos, a saber: competências, aprendizagem e gestão do conhecimento.

SABER AGIR	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher e decidir.
SABER MOBILIZAR	Saber mobilizar recursos de pessoal, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles.
SABER COMUNICAR	Compreender, processar e transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
SABER APRENDER	Trabalhar o conhecimento e a experiência Rever modelos mentais Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
SABER COMPROMETER-SE	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
TER VISÃO ESTRATÉGICA	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 2 - Competências do profissional.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.22).

No quadro a seguir, apresentamos dois modelos de competência que têm como base as concepções taylorista e fordista, comparadas à teoria da perspectiva do saber, conforme Le Boterf (2003, p.91).

Modelo "A" (Concepção taylorista e fordista)	Modelo "B" (Perspectiva da economia do saber)
Operador	Ator
Executar o prescrito	Ir além do prescrito
Executar operações	Executar ações e reagir a acontecimentos
Saber-fazer	Saber agir
Adotar um comportamento	Escolher uma conduta
Malha estrita para identificar a competência	Malha larga para identificar a competência
Gerenciamento pelo controle	Gerenciamento pela condução
Finalização sobre o emprego	Finalização sobre a empregabilidade

Quadro 3 – Os dois “modelos” da competência.

Fonte: Boterf (2003, p.91).

A gestão por competências, sendo um processo contínuo, alinhado à missão, visão e objetivos estratégicos da empresa, propõe-se a orientar os esforços no sentido de planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias ao alcance de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para Carbone e outros (2005), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências. Este, segundo Brandão, objetiva identificar alguma lacuna entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada pela empresa e as competências internas já disponíveis na empresa.

É preciso lembrar que, havendo ausência de ações no sentido de captar ou proporcionar o desenvolvimento de competências por parte da organização, essa lacuna tende a crescer. Também é importante ressaltar, com relação à área comercial da empresa em estudo, que apesar de hoje as competências mapeadas se mostrarem atuais é possível que, com o passar do tempo, algumas delas se tornem obsoletas, até porque a LGT está inserida num ambiente de constante aperfeiçoamento tecnológico. Sendo assim, é fundamental realizar de forma periódica o mapeamento e planejar a necessidade de captação e o desenvolvimento de competências.

Com base em Fischer e outros (2009, p.65 – p.69), podemos citar algumas competências necessárias para a atividade da área comercial, a saber: construção de relacionamento, profissionalismo, raciocínio analítico, autoconfiança, autocontrole, flexibilidade, integridade nas relações, orientação para realização, sensibilidade para as pessoas, foco na satisfação do cliente, trabalho em equipe, criatividade, receptividade, ousadia, proatividade, capacidade de negociação, sociabilidade, autoestima elevada, saber ouvir, entre outros.

Uma colocação de BOTERF (2003, p. 250) e que diz respeito às competências trata-se da importância em “manter a diversidade das competências”. O autor coloca que embora uma certa redundância das competências seja necessária, convém preservar as diferentes competências entre os seus diversos atores (no caso os vendedores). Boterf coloca ainda que o funcionamento em equipe pode ter seus efeitos perversos se não se der atenção a essa diversidade: a equipe termina por produzir repetição. Todos os membros da rede acabam pensando e agindo da mesma forma. A surpresa, o inesperado e, portanto, a criatividade não se manifesta mais. A cooperação supõe a diferença para funcionar de modo inovador, para criar valor agregado e, por que não dizer, vantagem competitiva.

Essa falta de cuidado em “manter a diversidade das competências” observa-se facilmente em algumas empresas que desperdiçam seu tempo e dinheiro, treinando seus colaboradores por algumas técnicas que os induzem a pensar de forma padronizada. Esquecem, assim, de que o mercado (os clientes) é formado por pessoas distintas e reagem de forma também distinta aos impulsos aos quais são submetidos. Portanto quanto maior a diversidade de ideias maior a probabilidade de satisfazer a clientes de perfis diferentes que compõem o mercado.

Desta forma, podemos considerar que um eficiente processo de desenvolvimento de competências nas organizações, constitui-se por algo bem mais amplo que estabelecer padrões de comportamento ideais mas sobretudo, por perceber e respeitar as diferenças entre

os indivíduos. Isso irá permitir que cada um, de acordo com suas capacidades obtenha, através de um processo de aprendizagem contínuo, resultados melhores para suas ações e práticas diárias no ambiente da empresa, de forma que corresponda com a expectativa e necessidade da mesma. A entrega destas competências irá permitir que a organização realize os seus objetivos estratégicos.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Valendo-se da definição adotada por Gil (1999, p.2), método é o “caminho para se chegar a determinado fim”, e método científico “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Levando isso em conta, adotou-se neste trabalho uma pesquisa do tipo exploratória, pois tal tipo proporciona uma visão geral a respeito de determinado fato, podendo constituir, muitas vezes, a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Essa modalidade de pesquisa é indicada quando se utilizam entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

O trabalho embasou-se numa abordagem qualitativa. Segundo Severino (2007, p. 119), tal abordagem destina-se a avaliar elementos com fundamentos epistemológicos. Isto é, as pesquisas qualitativas, sendo exploratórias, estimulam os entrevistados a pensar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito e fazem emergir aspectos subjetivos de maneira espontânea.

Como método de estudo, optou-se pelo estudo de caso. Conforme Yin (2009, p.39), é o método apropriado quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, englobando, nesse entendimento, importantes condições contextuais.

O estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos, sendo utilizado na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, educação, enfermagem, planejamento comunitário e administração (YIN, 2009, p.24).

Os dados foram coletados através de entrevistas, com roteiro de perguntas semi-estruturadas de forma individual. Isso permitiu pequenos ajustes, necessários para descrever informações adicionais que surgiram no decorrer da coleta de dados. As perguntas estão apresentadas no Anexo A deste trabalho. As entrevistas foram realizadas nos meses de Setembro e Outubro de 2010, pessoalmente, com um (01) Gestor, três (03) vendedores internos e um (01) vendedor externo. Na abertura das entrevistas, fez-se uma breve explanação sobre a finalidade do estudo, seus possíveis benefícios para a empresa e o objetivo da realização das mesmas. O registro dos dados coletados deu-se em fichas, e as respostas dos entrevistados foram gravadas, com tempo médio de 25 minutos por entrevistado, para posterior digitação e análise. Após a coleta, os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo.

Segunda Bardin (1977), a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa 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. Como se pode perceber pela definição apresentada, a autora defende que a análise de conteúdo oscila entre os dois polos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, resultando na elaboração de indicadores quantitativos ou qualitativos que devem levar o pesquisador a uma segunda leitura da comunicação, baseado na dedução e na inferência.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados um breve histórico da empresa e os dados coletados durante a realização do estudo na organização, de acordo com os objetivos específicos.

3.1 Descrição da Empresa LGT

A empresa LGT tem sua sede no município de Panambi, na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1992 e atua no segmento industrial, elaborando componentes à base de polímeros e destinados a compor equipamentos e máquinas no mercado industrial e agro-industrial em todo país. O diferencial da empresa está no produto entregue com qualidade e no menor tempo possível.

A LGT é uma empresa familiar, cuja direção é efetuada pelo proprietário em conjunto com a sua esposa e atualmente conta com 40 empregados, distribuídos em 04 áreas básicas como: Direção, Produção, Administrativo/financeiro e Comercial. A área comercial, onde foi desenvolvido o trabalho, possui 05 funcionários, sendo 01 gestor, 03 vendedores internos e 01 externo.

Podemos entender a LGT como uma empresa que compete, sobretudo com base na orientação para o cliente, ou seja, na satisfação das necessidades específicas de consumidores industriais e agroindustriais especiais. Essa estratégia requer que a área de vendas seja um elemento atuante e que trabalhe muito próxima de seus clientes, construindo relacionamentos estreitos, desenvolvendo e propondo soluções para suas necessidades.

Abaixo, apresenta-se algumas informações relativas à empresa, as quais se encontram descritas em quadros expostos no hall de entrada e fornecem uma noção do perfil da organização:

- **Missão:** Criar soluções em termoplásticos, para atender às necessidades dos clientes, expectativas dos colaboradores e acionistas, preservando o meio ambiente.
- **Visão:** Ser reconhecida como solução em peças termoplásticas de engenharia.
- **Negócio:** Tecnologia em transformação de polímeros.

- **Objetivos da qualidade:** Ter um bom desempenho na entrega e qualidade pós-venda, tendo como metas:
 - 96 % das entregas no prazo;
 - 400 ppm (peças por milhão) (pós-venda).
- **Qualificação constante dos funcionários,** tendo como meta:
 - Treinamentos externos para o administrativo (1h/ano/funcionário);
 - Treinamentos internos para o administrativo (1h/ano/funcionário);
 - Treinamentos internos para a produção (6h/ano/funcionário).
- **Política da qualidade:** A LGT visa atender às expectativas dos clientes, funcionários e acionistas, na transformação de polímeros e no comprometimento com o atendimento e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade e sua eficácia.
- **Credos:**
 - Fé em Deus;
 - Espírito empreendedor;
 - Confiança nas pessoas;
 - Fidelidade ao parceiro comercial;
 - Assumir riscos calculados.

O quadro 4 apresenta alguns dados sobre os entrevistados:

Entrevistado	Idade	Formação	Tempo de carreira (anos)	Tempo de empresa (anos)	Tempo de atuação na Função Comercial (anos)
Gestor	30	Superior em andam. (Contabilidade)	10	4	4
Vendedor V	48	Ensino Médio	28	3	3
Vendedor X	33	Ensino Médio	15	10	4
Vendedor Y	27	Ensino Médio	10	5	2
Vendedor Z	24	Superior em andam. (Eng ^a Mecânica)	28	3	3

Quadro 4. Dados sobre os entrevistados

3.2 Limitações do Estudo

Como limitação do estudo, deve se considerar o fato de o pesquisador não trabalhar na empresa e, assim, não possuir conhecimentos específicos sobre os procedimentos internos da mesma, o que pode prejudicar a aplicação das pesquisas e a obtenção de algumas informações. Outra dificuldade encontrada foi a indisponibilidade do gestor e de alguns vendedores nas datas requeridas para as entrevistas, sendo re-agendadas com frequência.

Em função de o espaço destinado à realização das entrevistas não ter sido previamente preparado, pois se tratava de uma sala de reuniões, ao lado da área comercial e, portanto, fisicamente próxima do gestor, inclusive com interrupções por parte dele, algumas respostas podem ter sido parciais pelo que se percebeu nas constatações e manifestações implícitas dos vendedores. Outra questão foi a falta de compreensão dos vendedores a respeito do sentido de algumas perguntas. Apesar de as mesmas terem sido esclarecidas pelo entrevistador, havia uma confusão de conceitos por parte dos vendedores, que necessitavam de explicações adicionais de forma constante. Tais explicações foram dadas tomando-se o cuidado de não interferir nas respostas dos entrevistados. Mesmo assim, algumas respostas não foram condizentes com as suas respectivas perguntas. Isso talvez se deve ao fato de a maioria dos entrevistados ter um baixo nível de escolaridade efetivo.

3.3 Análise das entrevistas

Nesta parte, serão apresentadas as respostas dos entrevistados quanto às competências necessárias do ponto de vista do gestor e dos vendedores que formam as categorias (conhecimentos, habilidades e atitudes). Em seguida, são apresentadas no quadro 5:

Respostas dos vendedores para as respectivas categorias:

- **Conhecimentos:** Os vendedores relataram acerca dos conhecimentos necessários para exercer a função: conhecer o produto que estão vendendo; entender o que o cliente precisa; conhecer a concorrência, o mercado e o funcionamento do equipamento para o qual o seu produto se destina.
- **Habilidades:** Afirmaram que precisam saber se comunicar bem com o cliente, de forma a entender suas necessidades; saber estabelecer foco na venda de modo a não vender o

produto a qualquer preço; saber agir com pró-atividade, tomando a frente em situações, antecipando-se e evitando, assim, possíveis problemas.

- **Atitudes:** Disseram que necessitam ser pacientes ao atender às solicitações do cliente, ajudando-o a definir de que produto realmente necessita; ser transparentes nos relacionamentos e atendimentos; responsáveis nos retornos aos clientes; comprometidos com os prazos assumidos para entrega dos produtos; éticos nas negociações; predispostos a resolver problemas do cliente com agilidade; motivados no atendimento a clientes; honestos nos relacionamentos comerciais; persistentes na busca por resultados.

Respostas do gestor para as respectivas categorias:

- **Conhecimentos:** O gestor ressaltou como pontos importantes para os vendedores o conhecimento técnico do produto; o conhecimento do mercado, da maneira como a concorrência trabalha; a compreensão dos passos para pesquisa sobre o mercado tanto na Internet, como no próprio atendimento a clientes.
- **Habilidades:** O gestor afirmou que os vendedores necessitam demonstrar boa comunicação pessoalmente e ao telefone, foco no mercado, destreza no atendimento aos clientes.
- **Atitudes:** O gestor mencionou como necessário que os vendedores tenham seriedade nos acordos estabelecidos com os clientes, sejam éticos nas negociações, tenham boa aparência, sejam confiáveis nas informações repassadas aos clientes, sejam honestos, humildes nos relacionamentos com os clientes e comprometidos, “vistam a camiseta”.

Categorias de capacidades		Gestor	Vendedores
Categoria 1	Conhecimentos (Saber).	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer tecnicamente o produto; • Conhecer o mercado; • Conhecer como trabalha a concorrência; • Saber pesquisar sobre o mercado na internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer tecnicamente o produto; • Conhecer o sistema de funcionamento da empresa; • Conhecer o mercado; • Conhecer como trabalha a concorrência; • Conhecer o equipamento ao qual o produto se aplica.
Categoria 2	Habilidades (Saber fazer)	<ul style="list-style-type: none"> • Boa comunicação pessoalmente e ao telefone; • Foco no mercado; • Destreza no atendimento aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Boa comunicação nos atendimentos pessoais e ao telefone; • Foco na obtenção dos resultados; • Respostas ágeis às solicitações dos clientes; • Pró-atividade, não esperar para fazer. • Multifuncionalidade.
Categoria 3	Atitudes (Saber ser)	<ul style="list-style-type: none"> • Ter seriedade nos acordos estabelecidos; • Atuar com ética nas negociações; • Ter boa aparência; • Agir com confiabilidade nas informações repassadas; • Ter uma postura honesta perante o cliente; • Atuar com humildade nos atendimentos; • Comprometer-se, “vestir a camiseta” 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar paciência ao atender às solicitações do cliente; • Ser transparente nos relacionamentos e atendimentos; • Ser responsável nos retornos aos clientes; • Comprometer-se com os prazos assumidos; • Atuar com ética nas negociações; • Manter predisposição para resolver problemas do cliente; • Atuar com motivação no atendimento a clientes; • Prezar pela honestidade nos relacionamentos comerciais; • Ter persistência na busca por resultados.

Quadro 5 – Categorias: Conhecimentos, habilidades e atitudes inferidos a partir das entrevistas.

Observando-se o exposto acima, podemos verificar as muitas capacidades listadas tanto pelos vendedores quanto pelo gestor como essenciais para que pudessem exercer a função de vendedores. Nota-se que há uma certa sincronia entre a visão da empresa, representada pelo gestor, e a visão dos vendedores. Dessa forma, a meu ver, os vendedores mostram-se responsáveis quanto ao cumprimento das normas da empresa, comprometidos com os objetivos da organização e cientes da importância de satisfazer à necessidade do cliente, por meio de um bom atendimento.

Segundo afirmação do gestor, a gestão de pessoas da área comercial da empresa LGT é norteadada por princípios e valores básicos presentes na organização, tais como a ética, a seriedade e a confiança no trabalho das pessoas. A empresa não dispõe atualmente de um critério formal definido para contratação e avaliação de novos vendedores, pois o preenchimento das vagas nesta área se dá basicamente pela migração de pessoas de outras áreas para a área comercial.

A seguinte fala do gestor comprova esse aspecto:

Hoje nós não temos nenhum critério, na verdade eles são selecionados de dentro da empresa, o que mais conhece o produto e que tenha destreza e comunicação com o cliente. São elementos que a gente já conhece, e que a 5, 6, 7 anos que trabalham conosco. (GESTOR)

O entrevistado (Gestor) fez uma observação sobre um conselho recebido de um grande empresário local, que colocava, como fator fundamental, o fato de os bons vendedores serem “criados” dentro da empresa: “ Às vezes tu pega alguém de fora, mas o cara de confiança tu tira de dentro da empresa [...] Eu peguei um cara que trabalhava no almoxarifado e carregava caminhão e agora é vendedor de equipamento.”

O depoimento a seguir lembra o que dizia Dutra (2009) sobre a necessidade atual de ultrapassar um modelo baseado no controle e privilegiar um perfil que propicie um desenvolvimento mútuo entre pessoa e empresa. Isso proporciona uma maior agilidade de resposta da empresa aos estímulos do ambiente e aumenta a capacidade de exploração de possibilidades de negócio.

Os nossos produtos aqui são destinados ao segmento de máquinas agrícolas nos equipamentos de pós-colheita (elevadores e máquinas de limpeza de cereais), mas não somente isso, a gente tem um setor de usinagem e desenvolvemos produtos para “n” setores, porém, não adianta nós termos somente este foco na agricultura e esquecermos de todo o resto do mercado. Então procuramos ter sempre uma visão global apesar do nosso “carro chefe” ser a agricultura. (VENDEDOR Z)

O vendedor percebe a necessidade de manter uma diversificação dos mercados de atuação da empresa, de forma a gerar uma maior vantagem competitiva.

Respondendo à questão sobre como se prepararam para a função comercial, os vendedores, de certa forma, revelaram não se adequar ao que propõe Dutra (2009), o qual afirma que as organizações deveriam desenvolver em seus funcionários, por meio de processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), um perfil diferente, preparando-os para que possam corresponder às exigências do mercado. As suas falas,

transcritas a seguir, que representam ações empíricas, sugerem-nos que algo poderia ser aprimorado pela empresa no sentido de proporcionar melhores condições de TD&E.

Para ser bem sincero vamos que vamos. Tem que assumir então vamos lá! Vamos aprendendo no andar da carruagem. Então a gente não teve nenhuma preparação algum curso, não tive nada. Só treinamentos internos mesmo específicos da função.(VENDEDOR X)

A afirmação de um outro vendedor a respeito do mesmo assunto, apesar de ser feita de uma maneira um pouco diferente, enfatiza igualmente o aprendizado pela experiência:

Eu conheci bastante o produto quando trabalhei no almoxarifado, isso aí eu acho que foi essencial pra mim né, mas depois eu viajei bastante com o proprietário da empresa e com o responsável pela área comercial e a gente fez uma troca de informações [...]. A gente vai pegando dessa forma. (VENDEDOR Y)

Um vendedor, que já participou de vendas externas e hoje atua em vendas internas (atendimento por telefone/e.mail), explica sobre como foi sua preparação para atuar na área comercial:

O setor comercial é um pouco diferenciado de outros setores porque em outros setores você trabalha mais mecanicamente, aqui você tem que se adaptar conforme o cliente quer. São muitos fatores que influenciam a negociação e nessa parte eu tive que me adaptar um pouco mais. Esta preparação veio com a ajuda do responsável pelo setor comercial e com a rotina diária. (VENDEDOR Z)

Quando questionados sobre quais seriam as habilidades necessárias para um vendedor, percebe-se, na fala dos três vendedores, uma certa concordância com o exposto por Fischer e outros (2009 p.65 – p.69), no que se refere às competências necessárias para atividade comercial, tais como pró-atividade, foco na satisfação do cliente, capacidade de ouvir o cliente.

Conhecer o produto, depois conseguir explicar para o cliente e depois você saber o que o cliente quer. O cliente liga pra gente e ele quer uma coisa e a gente já se antecipa e fornece outra que seja melhor pra ele. Tentar melhorar o produto para o cliente. Não deixar o cliente na mão. (VENDEDOR Y)

Muitas vezes tu tens que conseguir captar não só o que o cliente quer, mas o que ele precisa.(VENDEDOR Z)

[...] transparência na hora da venda e o compromisso com o cliente acima de tudo. Eu entendo também que a responsabilidade é uma habilidade porque antes de você vender um produto para um cliente você tem que se colocar no lugar dele e vender o que ele realmente precisa. (VENDEDOR V)

Em conformidade com Dutra (2009 p.177), o Quadro 1 – Eixo comercial apresenta algumas competências específicas para a área comercial, descritas em três categorias básicas como planejamento/organização, comunicação e negociação. Na categoria comunicação,

encontramos o seguinte: transmitir informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor e em qualquer ambiente; saber ouvir e dar feedback (retorno); manter todos os seus pares informados com relação a resultados alcançados, novidades e melhoramentos pertinentes.

Avaliando as competências propostas pelo quadro, podemos dizer que estão de acordo com o exposto por dois (02) vendedores em suas falas, conforme segue:

Saber se comunicar com o cliente [...] sempre chegar motivado para fazer o que tem de melhor para fazer. (VENDEDOR Y)

Paciência é uma das maiores virtudes e ter habilidade de conversar com o cliente [...] tem que tentar achar a melhor forma possível de conversar com o cara com paciência e resolver situações com problemas. (VENDEDOR X)

Deve-se perceber que o diferencial de competitividade não depende somente da gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa, pois gerenciar o capital dos recursos humanos assume, na competitividade, um lugar em muitos aspectos determinante. Quando o custo e a qualidade são exigências básicas e que se aproximam sob o efeito da automatização, são os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas. A capacidade de inovação não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), mas no investimento nos recursos raros que são as competências. É preciso saber investir eficientemente em inteligência, pois as empresas que apresentam um saber fazer estático estão fadadas a desaparecer (LE BOTERF, 2003, p. 17).

Ao questionar um dos entrevistados sobre sua formação e experiência profissional enquanto desenvolve suas competências, podemos perceber que existe um movimento no sentido da busca pelo aprendizado contínuo, o que pode ser entendido como coerente com o pensamento de Le Boterf (2003). Poderemos identificar isso em parte de seu relato a seguir:

Eu já passei por diversos setores da empresa e o setor de vendas eu estou passando pela segunda vez. Eu tinha trabalhado na parte de vendas externamente e agora estou fazendo este trabalho em vendas internas. É um pouco diferenciado, mas o objetivo é o mesmo. Na verdade eu me tornei vendedor por conhecer todos os setores da empresa. [...] Fiz cursos de transporte de cereais elevadores, pois o nosso produto (peça de reposição) se destina a repor peças em equipamento e para isso devemos conhecer este equipamento [...] leio e assisto jornais e revistas da área e a gente está sempre estudando eu me formei técnico em plásticos depois me formei tecnólogo em polímeros e agora estou cursando engenharia mecânica e isso agrega valor. (VENDEDOR Z)

Analisando a resposta do entrevistado, pode-se observar que mesmo a empresa não contando com ações formais de TD&E, o percurso da carreira profissional deste colaborador em específico, no que se refere aos conhecimentos técnicos sobre o produto, treinamentos

realizados acerca dos equipamentos (aos quais se destinam à aplicação de seus produtos) somados a sua formação em cursos técnicos e na atual formação superior, estão alinhados ao que podemos ter como um conceito de TD&E, que poderia vir a ser implantado pela empresa. Nessa concepção, o Treinamento tem uma tarefa de melhorar o desempenho das pessoas em curto prazo, enquanto que o Desenvolvimento se propõe a capacitar as pessoas a assumir e ascender em sua carreira e, portanto, tem um alcance de médio prazo; por fim, a Educação tem a finalidade de formar a pessoa, permitindo assim que ela possa atuar em níveis mais altos de complexidade e, portanto, com um alcance de longo prazo.

Entre o descrito pelos demais vendedores, no que se refere à forma como cada um investe em seu aprendizado, ressalta-se a fala de um deles:

A empresa me dá as ferramentas necessárias para que eu coloque em prática os meus conhecimentos. Ela não é paternalista. Aquilo que eu comunico que vai nos ajudar, tanto a empresa quanto o cliente e também ajudar no meu trabalho, ela fornece. Isso é muito importante porque a gente que está longe não se sente desamparado. (VENDEDOR V)

Esta constatação remete a um conceito abordado por Lê Boterf (2003, p 256) que afirma: “Ninguém é competente sozinho, mas com seus equipamentos, suas redes de saberes, seus colegas, suas fontes de especialização.”

Chamou atenção nas entrevistas a resposta dada por quase a totalidade dos entrevistados para a pergunta que solicitava quais as competências consideradas importantes pelo vendedor. Responderam que a competência mais importante seria conhecer o produto, o que pode ser explicado pelo fato de essas pessoas terem sido oriundas da área fabril, tendo ali o produto como foco. Considerar esse quesito é realmente fundamental para atividade de vendas, entretanto, trata-se de uma premissa para quem queira atuar na área comercial e não um diferencial que pudesse estar associado à competência.

Dessa forma, entendendo que competências como sensibilidade para as pessoas, criatividade, receptividade, ousadia, pró-atividade, capacidade de negociação, foco no cliente, foco no mercado, entre outras, poderiam ter sido abordadas, o que demonstraria uma maior capacitação da equipe com competências orientadas para um diferencial competitivo.

Através do diálogo com os vendedores e pelo teor de suas respostas, não se verificou a existência de trabalhos relativos ao desenvolvimento de competências na área comercial. Isso pode ser atribuído ao fato de que, apesar de a empresa ter uma pessoa responsável pelo RH,

este funcionário não atua de forma integral na função, pois divide seu tempo com atividades como contas a pagar, entre outras funções administrativas. Isso dificulta que ele desenvolva um gerenciamento adequado dos recursos humanos que avance além do básico (recrutamento e seleção).

As competências individuais na organização deverão estar alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Como as competências individuais exigidas são distintas para as pessoas da organização em função das diferentes posições que estas pessoas ocupam na empresa, estas tem a necessidade de que os diferentes grupos de pessoas entreguem diferentes conjuntos de competências. No caso da área comercial, objeto da análise, a mesma depende das competências dos demais grupos da empresa como orçamentos/custos projetos e produção.

Desta forma, para a empresa não basta que pessoas sejam individualmente competentes mas que formem um todo coerente com os propósitos desta organização.

No sentido de sugerir uma forma de acompanhamento da manifestação das competências na área comercial, apresento no quadro 06 abaixo, baseado nas indicações de Brandão (2005, p. 182 e 183), algumas das competências que atenda às necessidades do mercado a ser atingido pela área comercial da empresa:

Comportamento	Critério	Condição
Efetua visitas a clientes	Com periodicidade	Atuando com dinamismo
Pesquisa sobre o mercado	Com frequência	Em diferentes mídias
Atualiza-se sobre os produtos da empresa	Em contato frequente com a engenharia	Com curiosidade e questionamentos
Atua em outras áreas da empresa	Com interesse e disposição	Com objetivo de agregar valor ao processo
Ouve e atua na solução de problemas do cliente	Com agilidade, confiabilidade e paciência	Não se limitando a horário ou dia da semana
Efetua negociações e vendas lucrativas	Com seriedade ética e profissionalismo	Atendendo as necessidades de faturamento da empresa
Possui visão estratégica	Com constante aperfeiçoamento	Visando atuar em novos segmentos do mercado

Quadro 6 – Competências básicas para os vendedores

Para Le Boterf (2003 p. 37 a 82), diante da complexidade das situações profissionais, o que se pede ao profissional é que saiba administrar as situações complexas. Segundo o autor, o operador não sabe de antemão o que é preciso fazer e de que maneira fazer. “Ele deve criar, reconstruir e inovar de forma que ele possa compor na hora e no próprio local o que é preciso decidir e não apelar para uma combinação preestabelecida”.

O Quadro 7, a seguir, procura estabelecer um paralelo entre os conceitos propostos pelo autor, demonstrado nas duas primeiras colunas, e a aplicabilidade desses conceitos na área comercial da empresa, na terceira coluna.

Conceito	Descrição do conceito	Exemplos de aplicabilidade dos conceitos na área comercial da LGT
Saber agir com pertinência.	Saber ir além do prescrito.	Surpreender seu cliente enviando, como brinde, por exemplo, uma amostra de um novo produto, juntamente com um pedido que o cliente tenha feito, para que ele conheça as inovações da empresa. Saber como agir no imprevisto, surpreendendo o cliente que lhe dá um prazo muito curto, enviando-lhe a mercadoria antes ainda do prazo assumido.
Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional.	O profissional não é somente aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas que sabe mobilizá-los em um contexto profissional. Saber agir em uma determinada situação. Saber não é possuir, é utilizar.	Saber conduzir mais clientes, criar a cada dia mais contatos que resultem em negócios. Utilizar de forma eficiente os recursos de que dispõe (Internet, celular, telefone, MSN) e saber utilizá-los a seu favor. Saber utilizar os saberes de seus colegas para retirar as dúvidas dos clientes, diminuindo o tempo de resposta e aumentando a confiabilidade nela.
Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos.	O profissional deve saber selecionar os elementos necessários no repertório dos recursos, organizá-los e empregá-los para realizar uma atividade profissional.	Saber perceber em um contato se o cliente está extremamente necessitado de um produto e, de forma simultânea, saber buscar dados como disponibilidade do produto em estoque, emissão de documentação fiscal, meio de transporte e proporcionar a entrega no menor tempo possível.
Saber transpor.	Ter a capacidade de aprender e de se adaptar. Em um novo ambiente, ele sabe utilizar os conhecimentos e habilidades adquiridos em um contexto anterior.	Saber utilizar as experiências de atendimento a um cliente X para um cliente Y, percebendo que este novo cliente encontra-se em um patamar diferente de exigências e para isso, o vendedor deverá estar preparado para adaptar sua atuação de forma a atender esta nova necessidade e não somente repetir a ação.
Saber aprender e aprender a aprender.	O profissional sabe tirar as lições da experiência. Faz de sua prática uma oportunidade de criação de saber.	Quando o vendedor passa por uma situação desafiadora, ele sabe utilizar o aprendizado que obteve com a ação que tomou, e transformar esta sua nova ação em experiência que, devidamente adaptada, servirá para resolver outras situações.

Saber envolver-se.	É preciso querer agir para poder e saber agir.	Na área comercial, a importância do envolver-se em todo processo é fundamental, pois dela depende que o compromisso assumido seja cumprido. Isso envolve a personalidade e a ética do profissional de vendas.
--------------------	--	---

Quadro 7 – Administrando situações profissionais complexas

O profissional da área comercial ao desenvolver seu trabalho seja no atendimento a um cliente, elaborando planilhas de vendas, efetuando planejamentos de atendimento ou mesmo elaborando documentações de fechamento de negócios não se declara de forma direta se está agindo ou não de forma competente, mas por trabalhar inserido em um contexto profissional que requer diversas interações com clientes e com colegas, implica em estar sendo naturalmente avaliado por estes membros do processo, que percebem interação e dependem das ações resultantes de seu trabalho.

Le Boterf (2003 p.82), salienta que: “ Não basta se julgar competente para sê-lo. Toda competência, para existir socialmente, supõe a intervenção do julgamento de terceiros”.

Entende-se que as ações propostas no quadro 7 possibilitam que o profissional ao aplicar os saberes ali descritos esteja adotando em suas atribuições profissionais diárias um agir responsável pois o indivíduo que gerencia seus projetos de forma a combinar recursos técnicos, humanos e financeiros; possui a atitude de querer agir, além de simplesmente saber e poder agir e faz de sua prática uma oportunidade de criação de saber tendo a capacidade de aprender e de se adaptar é um profissional que busca agir de forma competente e assim poderá ser percebido por seus pares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos como atendido o objetivo da pesquisa que procurava identificar quais seriam as competências requeridas para os funcionários da área comercial, pois os resultados das entrevistas indicaram que a empresa adota atualmente uma gestão de pessoas de forma empírica na área comercial. Esta sistemática dá-se por meio da transferência do aprendizado via troca de experiências e conhecimentos dos integrantes mais experientes, com maior tempo de empresa, para os mais novos.

De forma a explicitar o atendimento dos objetivos específicos, ressalta-se que:

A percepção dos vendedores em relação às competências necessárias para exercerem a função comercial na LGT fica evidenciada no quadro 5, que elucida as capacidades necessárias (conhecimentos, habilidades e atitudes).

A percepção do gestor em relação às competências para a área comercial da LGT fica evidenciada da mesma forma no quadro 5.

A empresa não possui um modelo de gestão por competências formalmente estruturado e com apoio na teoria desenvolvida. Com base na análise dos resultados, a pesquisa propõe que a empresa identifique as competências atuais de seus funcionários e estruture um programa de desenvolvimento dessas competências.

Dessa forma, fica como sugestão que, primeiramente, a empresa estruture ações de RH e organize o planejamento estratégico a fim de que, a partir das competências existentes na organização, possa desenvolver as competências individuais necessárias à área comercial.

Como ações de desenvolvimento para as competências identificadas poderíamos colocar a elaboração de reuniões mensais, onde os vendedores pudessem discutir sobre as suas atuações frente a problemas inesperados que se apresentaram e como reagiram para resolvê-los. Essa troca de experiências enriqueceria o aprendizado e disponibilizaria a todo grupo quais as práticas adotadas por cada um para atuar em determinada situação. Para o gestor pode ser também um excelente momento de corrigir e orientar as atitudes dos vendedores de forma que a competência do trabalho do grupo possa ser avaliada e aprimorada.

Salienta-se a importância da comunicação por ser uma das atitudes mais importantes que permitirá transmitir informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor, e em qualquer ambiente; saber ouvir e dar feedback; utilizar

eficientemente os recursos de comunicação disponíveis na empresa e apresentar informações de maneira clara e objetiva mantendo todos os seus colegas e clientes informados com relação a resultados alcançados.

Cabe ressaltar a importância de rever o método atualmente utilizado de contratações baseadas somente na premissa básica de que o vendedor seja alguém “da casa” conforme comentado em entrevista pelo gestor e fica como sugestão que se estabeleça uma parceria com empresas de recrutamento para que as futuras contratações sejam efetuadas de acordo com o perfil requerido pela LGT.

Espera-se que as informações e análises desta pesquisa contribuam para o entendimento acerca das competências requeridas na área comercial da LGT e sirvam de subsídio para avaliar e comparar a situação existente com o estudo realizado, possibilitando assim mudanças que venham atender as necessidades da empresa.

Cabe salientar que o presente trabalho não tem a pretensão de fornecer um conceito conclusivo a respeito do tema, pois o ambiente empresarial, o mercado, as tecnologias, as necessidades dos clientes são elementos dinâmicos, assim como as competências, e dessa forma necessitam ser revistos periodicamente.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se o aprofundamento a respeito dos aspectos presentes no ambiente organizacional que influenciam o processo de desenvolvimento de competências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITENCOURT, C. **A gestão das competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós- Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H. P; BAHRY, C. P. **Gestão de competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências -** Revista do Serviço Público, Brasília, 2005 v.58, n.2, p.182, abr./jun. 2005.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DUTRA, J. S. **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, 2004.

FISCHER, A. L; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de. **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR. M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T.; SARSUR, A. M. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, nº 1, Mar. 2007. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_texto_completo.asp?cd_pi=486774>. Acesso em: 18 de Agosto de 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 4. ed. revisada e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003.

_____. **De la competence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Éditions d'Organisation, 2001.

SENGE, P. **As cinco disciplinas**. HSM management, Dossiê, p. 82-88, jul./ago.1998.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

ANEXOS

Anexo A – Lista de perguntas.

Para os vendedores externos e internos:

- 1- Como você se tornou vendedor da LGT?
- 2- Quais são as suas principais atividades como vendedor da LGT?
- 3- De que forma você se preparou para assumir a função de vendedor?
- 4- Quais são as competências como vendedor que você considera importantes?
- 5- Quais os conhecimentos que um vendedor da LGT deve ter?
- 6- E quais as atitudes que um vendedor da LGT deve ter?
- 7- Na sua opinião, a empresa oferece oportunidades para você colocar em prática todos os seus conhecimentos, habilidades e atitudes?
- 8- Conte-me sobre uma situação imprevista ou difícil que você enfrentou e como se saiu?
- 9- De que maneira você se atualiza a respeito do mercado?
- 10- Como você se atualiza a respeito dos produtos da empresa?
- 11- Você em algum momento dentro desta empresa já assumiu alguma tarefa que não era da sua função? Fale-me sobre esse fato.
- 12- O que você considera que seja importante saber para realizar a sua função?
- 13- Como geralmente ocorre a comunicação entre o seu gestor e você?
- 14- O que você entende por pró-atividade?
- 15- Na sua opinião, como a empresa deveria proceder para avaliar as competências de um novo colaborador para área comercial.

Para o Gestor:

- 1- Quais são as suas atividades como gestor da LGT? Descreva-as. Há quanto tempo trabalha como gestor nesta empresa?
- 2- Como é o processo de seleção de um novo vendedor? Descreva-o.
- 3- Que aspectos são considerados com relação ao perfil de um novo vendedor?

- 4- Quais são as exigências mínimas para um novo vendedor (o que a empresa não abre mão)?
- 5- Quais são os conhecimentos (técnicos, de mercado) que um vendedor desta empresa deve ter, na sua opinião?
- 6- Quais são as atitudes que um vendedor desta empresa deve ter, na sua opinião?
- 7- A empresa oferece, na sua opinião, tudo o que um vendedor precisa para desempenhar da melhor forma o trabalho? Dê exemplos.
- 8- Como e quando ocorre a comunicação entre o seu vendedor e você? Dê exemplos.
- 9- São feitas reuniões de vendas na empresa? Conte como elas ocorrem?
- 10- O que a empresa espera de um funcionário da área comercial?
- 11- De que forma você assume e corrige seus erros ?
- 12- Como é o seu relacionamento com seus funcionários e como é ocorre o relacionamento entre eles.