

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAGALI BELEM DE OLIVEIRA

**COMPETÊNCIAS E QUALIFICAÇÕES NA CONSTRUÇÃO CIVIL: AS  
EXIGÊNCIAS NO SETOR ADMINISTRATIVO DAS EMPRESAS EM  
DOURADOS/MS**

DOURADOS/MS

2010

MAGALI BELEM DE OLIVEIRA

**COMPETÊNCIAS E QUALIFICAÇÕES NO SETOR ADMINISTRATIVO  
DA CONTRUÇÃO CIVIL EM DOURADOS/MS.**

Trabalho de graduação apresentado à  
Universidade Federal da Grande Dourados-  
UFGD, como requisito parcial para a obtenção  
do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dra. Erlaine Binotto

DOURADOS/MS

2010

Dourados/MS, 03 de novembro de 2010.

Considerando que o Trabalho de Graduação do(a) aluno(a) Magali Belém de Oliveira encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Administração.

---

Erlaine Binotto  
Professora Orientadora

---

Narciso Bastos Gomes  
Professor Examinador

---

Dionise Magna Juchem  
Professora Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço em primeiro lugar a Deus, por me amparar nos momentos difíceis, e por me dar força para não desistir e lutar sempre por meus objetivos.*

*A minha mãe, por ser sempre tão presente e acreditar no meu potencial.*

*A meu pai, que tanto me incentivou ao longo dos anos, que eu me mantivesse firme até o término do curso, por mostrar caminhos onde parece ser o fim da linha.*

*Ao meu esposo Alex, por seu incentivo, compreensão e amor.*

*À minha orientadora Profa Erlaine Binotto, por sua dedicação e atenção comigo.*

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo identificar as competências e qualificações requeridas dos profissionais que atuam na área administrativa das empresas da construção civil na cidade de Dourados MS. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, e utilizou questionários aos gestores e colaboradores das empresas que possuem um setor administrativo dentro de sua estrutura. Os resultados indicaram que os gestores e colaboradores possuem linha de pensamento muito próxima quanto a importância das competências na contratação e execução das atividades. Capacidade de iniciativa, de comunicação e de aprendizagem são critérios que são cobrados na contratação e são vistos como importantes também pelos colaboradores. De modo geral, as mesmas habilidades requeridas pelos gestores são encontradas nos colaboradores que atuam nesse setor.

**Palavras-chave:** Competência; Qualificação; Construção Civil.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.2 OBJETIVOS	10
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>10</b>
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	12
2.2 QUALIFICAÇÃO	12
2.3 COMPETÊNCIA	13
3 METODOLOGIA	17
3.1 TIPO DE PESQUISA	17
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	17
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	18
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	18
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	20
4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AS COMPETÊNCIAS	20
<b>4.2.1 Perfil dos Gestores</b>	<b>21</b>
<b>4.2.2 Percepção das competências por parte dos Gestores</b>	<b>21</b>
4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AS COMPETÊNCIAS	22
<b>4.3.1 Perfil dos Colaboradores</b>	<b>22</b>
<b>4.3.2 Percepção das competências por parte dos Colaboradores</b>	<b>25</b>
4.4 PERCEPÇÃO DOS GESTORES VERSUS COLABORADORES	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERENCIAS	31
APENCICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES	33
APENCICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES	37

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente instável e competitivo que as empresas dos diversos setores estão inseridas requer constante renovação em seus processos, estratégias com identificação clara de focos de negócios e do potencial humano que será necessário para atingir os objetivos. Os novos modelos organizacionais que visam à adequação a realidade de mercado fizeram com que muitas empresas inovassem em processos, tecnologias que demandam pessoas com maior nível de qualificação.

Com base nas transformações, as organizações e as pessoas estão revendo sua postura nas relações de trabalho e buscam entender o papel que as pessoas estão desempenhando e o quanto estas podem se revelar como um ativo intangível. Neste sentido, o estudo de qualificação e competências tem sido uma temática que recebe significativa atenção. Em síntese, as empresas buscam indivíduos mais talentosos e competentes para sobreviverem diante das mudanças no mundo dos negócios.

A gestão por competências pode ser uma maneira de obter ganhos para empresas, e, ao mesmo tempo reconhecer e recompensar o esforço do colaborador.

Qualificação e competência sempre foram temas bastante discutidos no contexto do trabalho. A primeira vista como requisitos que uma pessoa precisa possuir para ocupar um cargo e competências como os conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para Zwell (2000) as competências estão fortemente relacionadas ao desempenho humano nas organizações, questão esta que tem sido alvo de estudos nos últimos 200 anos, principalmente na área educacional. Inicialmente, o desempenho era medido por meio da inteligência. O psicólogo alemão William Stern desenvolveu o conceito de QI (quociente de inteligência). Estes testes que mediam o QI foram amplamente utilizados pelas organizações para selecionar as pessoas através de sua inteligência. A idéia de testar competências ao invés de inteligência surgiu em 1973 por David McClelland, psicólogo e pesquisador norte-americano. McClelland entendeu que os comportamentos que gerassem resultados úteis na prática eram os que deveriam ser medidos. Outros estudos deram seqüência ao iniciado pelo McClelland, entendendo-se que a competência do indivíduo pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a sua *performance* e que por conseqüência influem nos resultados organizacionais. (HANASHIRO; ZACCARELLI ; TEIXEIRA, 2007).

O enfoque da literatura referente a área de recursos humanos mostra que a identificação das competências individuais pode trazer melhorias ao desempenho



organizacional, ou seja, sua mobilização pode agregar valor econômico, social, político, etc.

Existe ainda dificuldade dos gestores para identificarem quais competências são mais importantes para área em que atuam, saber qual competência traz maiores resultados dentro da organização, em resumo qual competência o profissional precisa possuir ou desenvolver para atuar na empresa.

Essa dificuldade pode gerar um retardo na busca por melhoria no desempenho das organizações, que é uma prática administrativa que transpassa diferentes setores da economia.

Dentre os vários setores em crescimento na economia, a construção civil tem se salientado pelo seu significativo aumento e avanço nos últimos anos. Essa alta pode ser justificada pelo contínuo crescimento do financiamento imobiliário, pelo incremento do emprego formal e pelo crescimento da renda. A denominada indústria da construção civil é um importante setor da economia brasileira, que representa mais de 7% do Produto Interno Bruto nacional e considerando-se toda a cadeia produtiva, o chamado “*construbusiness*” representa mais de 15% do Produto Interno Bruto. Segundo dado divulgado no pelo IBGE, no primeiro semestre de 2010, a construção civil cresceu 15,7% em relação aos seis primeiros meses de 2009. Além disso, o discurso dos empresários desta área reconhece a inexistência de estudos relacionados à gestão de pessoas em empresas da construção civil.

Em sintonia com o ótimo ritmo nacional do setor, a construção civil em Dourados, emprega mais de 10.000 trabalhadores, esse desenvolvimento se reflete também na venda de materiais para construção que aumentou consideravelmente, em uma média de 12% nas lojas da cidade, chegando a faltar material para as grandes construtoras que estão em ritmo acelerado. Fatores que impulsionam a aceleração deste setor em todo o país, assim como na cidade de Dourados, são o Plano de Aceleração de Crescimento – PAC, e o aumento da busca por financiamentos para construção da casa própria, já que o governo disponibilizou um plano de subsídio para as pessoas de baixa renda.

Diante desta expansão nos últimos anos, a indústria da construção civil se mostra um segmento com significativo crescimento no cenário nacional, desempenhando um importante papel socioeconômico na economia brasileira, seja no processo de geração de empregos diretos e indiretos, na inserção de jovens no mercado de trabalho, na geração de renda e de impostos.

Levando em consideração a busca por eficiências nas empresas para obter maior vantagem competitiva, o estudo das competências que possam somar em cada setor é importante.

As mudanças ocorridas nas últimas décadas, à abertura econômica e entrada de empresas e produtos provocaram transformações e melhorias em muitas empresas ligadas ao segmento da construção civil com vistas a oferecer produtos cada vez mais competitivos.

Estas transformações ocorridas no cenário em que o setor está inserido, requerem ampliação no campo tecnológico e administrativo refletindo na exigência de qualificação, desenvolvimento de competências e incentivo à formação dos profissionais que atuam na área.

Atualmente, as pessoas e o seu desempenho nas organizações são considerados fatores capazes de transformar a capacidade potencial da empresa em capacidade real. Parece, cada vez mais, haver uma compreensão, pelos gestores quanto à contribuição das pessoas para promover as mudanças necessárias e a conseqüente sobrevivência da empresa, acreditando-se desta forma que o sucesso organizacional está relacionado à uma gestão de pessoas profissional e competente.

A literatura na área de recursos humanos salienta a importância de se identificar as competências das pessoas que fazem parte da organização sabendo-se que uma vez conhecida a(s) competência(s) individual(s) pode-se mobilizá-la a fim de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Sendo que, conhecendo estas competências e qualificações é possível iniciar um processo de aprimoramento e/ou desenvolvimentos de novas competências a fim de tornar a organização mais competitiva num cenário altamente mutante e complexo em que vivemos na atualidade.

Competência do indivíduo é considerada genericamente como a capacidade de uma pessoa para realizar uma atividade aplicando integralmente os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas para determinado conjunto de funções, em situações e contextos definidos.

O problema de pesquisa surgiu de uma inquietação ao se observar a realidade de crescimento significativo do setor e desafios que os empresários enfrentam frente às necessidades de inovação em produtos e serviços que por conseqüência requer um profissional com novas competências. Os empresários afirmam que é um desafio encontrar pessoas para atuar na área administrativa denominadas por eles como “qualificadas” para fazer frente a esse mercado competitivo.

Diante desse contexto, a questão de pesquisa que se apresenta é:

Quais competências e qualificações o gestor entende que sejam necessárias para atuar no setor administrativo das construtoras?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as competências e qualificações requeridas dos profissionais que atuam na área administrativa das empresas da construção civil.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais competências e qualificações são consideradas importantes pelo gestor organizacional para atuar na área administrativa;
- Identificar quais as competências e qualificações são consideradas importantes pelo profissional que atua na área administrativa destas empresas.
- Verificar quais competências e qualificações possuem os profissionais que atuam na área administrativa;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A importância do estudo está na necessidade de conhecer o que os proprietários das empresas no setor da construção civil, que geralmente são os engenheiros responsáveis pelas atividades das empresas ou os próprios donos, e neste trabalho serão tratados por gestores, entendem por qualificação profissional, se a referência a pessoas qualificadas é: qualificação e competência ou outra denominação, dos profissionais que atuam na área administrativa destas empresas e as necessidades com respeito a esses, visando suprir essas necessidades nos cursos oferecidos na universidade, seja graduação, pós-graduação ou cursos de extensão.

Os resultados da pesquisa podem oferecer subsídios para que haja desenvolvimento das competências e qualificações adequadas ao ambiente, que responda aos objetivos da organização, respeitando as pessoas e suas necessidades. Justifica-se o estudo também pelo fato de não terem sido identificados estudos na área de competência nesta realidade, a importância de se apresentar resultados de pesquisa em sala de aula, bem como o anseio dos empresários em conhecer mais das práticas de outras organizações no contexto em que estão inseridos.

Não se concebe a implantação de uma política de gestão eficiente se não forem respeitadas as pessoas e as necessidades da empresa. Para Fischer (2002, p. 11) “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tópico a seguir abordará aspectos referentes a gestão de pessoas, qualificação e competências.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As transformações no contexto organizacional provocam mudanças no papel do gestor de pessoas. Milkovich e Boudreau (2006,) entendem a gestão de pessoas como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, sendo que a qualidade desta gestão influencia a capacidade da organização e de seus empregados em atingir os objetivos propostos.

Marras (2000) faz uma retrospectiva histórica das características desse gestor, desde a fase contábil (antes de 1930) até a fase estratégica que iniciou em 1985 e está presente até nossos dias. O autor procura mostrar as mudanças que ocorreram na área e os novos papéis assumidos pela mesma. Ulrich (2000) complementa a idéias de fase estratégica ao afirmar que os gestores de pessoas precisam ser parceiros estratégicos, uma vez que as empresas se deparam com cinco desafios nos negócios: globalização, lucratividade por meio de crescimento, tecnologia, capital intelectual e mudanças. Para prosperar há necessidade de um estado de transformação constante e o gestor de pessoas pode ser um agente de mudanças e oferecer grande contribuição para o desenvolvimento da organização.

Nesse processo de mudanças e adaptações aos novos contextos, a temática a respeito das qualificações e competências das pessoas nas organizações tem recebido maior atenção nos últimos anos, pois as competências estão fortemente relacionadas ao desempenho humano e conseqüentemente a gestão de pessoas nas organizações (ZWELL, 2000).

No Brasil, as empresas que estão obtendo bons resultados na gestão de pessoas têm aplicado os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, de forma a permitir que o gestor avalie os riscos e acompanhe os resultados de suas decisões (BORTEF, 2003).

Dessa forma, a gestão de pessoas tem recebido especial atenção devido a importância que as pessoas exercem no contexto organizacional na busca por resultados.

### 2.2 QUALIFICAÇÃO

Fleury e Fleury (2001) salientam que no modelo taylorista e fordista de organização do trabalho e de definição das estratégias empresariais, a referência à qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. A qualificação, com frequência, é associada à posição que a pessoa ocupa, ou ao cargo, ou pelos conhecimentos da pessoa, mas houve uma transformação e a qualificação deixou de ser um conceito de apenas técnico-operacional e passou, assim, a depender menos de um saber-fazer técnico e mais da atitude, da comunicação e de traços de personalidade do trabalhador (HELAL, 2006, p. 4). Sendo assim qualificação pode ser encarada como uma junção de habilidades técnicas e conhecimentos que o indivíduo possui ou adquire, para Hirata (1994) qualificação é uma relação social, resultado de uma correlação de forças capital e trabalho. Formação, por outro lado, consiste no ensino e aprendizagem visando a uma boa *performance* em uma tarefa específica ou em um conjunto de tarefas que constituam um trabalho ou atividade.

Segundo Arruda (2000) a evolução do conceito de qualificação para o conceito de competência traz a remuneração não pelo cargo ocupado, mas pela capacidade e desempenho.

Na concepção de Dubar (1998), a qualificação é vista como a conciliação entre a habilidade profissional e a qualificação técnica, ou seja, a primeira é aquela adquirida na prática, o *know-how* e incorporados às pessoas, saberes utilizados em determinadas situações específicas. Já a segunda, exige a obtenção de conhecimentos mais formalizados, que podem ser ao mesmo tempo abstratos, formais e processuais.

Ferretti (1994, p.258) percebe uma perda de importância da qualificação formal e do saber técnico substituído pela dimensão (competência). Essa concepção, para o autor, ficou conhecida como modelo de competência que “representa a atualização do conceito de qualificação, segundo as perspectivas do capital, tendo em vista adequá-lo às novas formas pelas quais este se organiza para obter maior e mais rápida valorização” (FERRETTI, 1994, p.258). O autor prossegue afirmando que, “uma formação profissional que se pautar pelo modelo de competências pode representar um revés para os trabalhadores ao enfraquecer seu poder de barganha e negociação” (FERRETTI, 1994, p.265).

Contudo o conceito de qualificação adotado neste trabalho é o de Dubar, onde qualificação é vista como uma técnica somada a um conhecimento.

## 2.3 COMPETÊNCIA

Não há dúvida de que a expressão “competência” tem sido, ao mesmo tempo, uma das mais empregadas e uma das mais controvertidas no jargão da administração contemporânea. Muitos entendem estar tratando do significado de competência, mas de fato estão recorrendo a outros conceitos, como os de qualificação, atribuições, *performance*, sem contar os outros diferentes atributos que são tratados como competências (RUAS, 2001). Fleury e Fleury (2001) entendem que competência é uma palavra do senso comum que pode ser utilizada para designar uma pessoa com qualificação para realizar alguma coisa. Aliado ao conceito de competência está o de qualificação. Em alguns casos esses conceitos aparecem confusos.

O conceito de competências foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Outro expoente na estruturação do conceito é Boyasis (1982 p.13), que, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Em seu trabalho, o autor já demonstra preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio ambiente no qual insere. A percepção do contexto é fundamental para que a pessoa possa esboçar comportamentos aceitáveis. Mas são autores como Le Boterf (1944, 2000, 2001 e 2003.) e Zarifian (1996 e 2001) citados por Bortef que exploram o conceito de competência associado a idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Essa construção do conceito de competência explica de forma mais adequada o que observamos na realidade das empresas (BORTEF, 2003).

Para Magalhães *et al.* (1997, p.14) competência diz respeito ao “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função”.

Na literatura ainda é possível identificar autores que abordam a competência não somente como um conjunto de qualificações que uma determinada pessoa possui, mas como o efeito destas qualificações no ambiente organizacional. Nesta ênfase, consideram-se as competências organizacionais.

É o que diz Bortef (2003) ao afirmar que a competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado temos a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio. Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens

competitivas da organização no contexto em que se insere (Ruas, 2002; Fleury, 2000). De outro lado, têm-se as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização.

Bortef (2003) emprega ainda em seu estudo a definição de Maria Tereza Fleury, onde competência é a forma como agir de maneira responsável e reconhecida, que busca integrar e transferir habilidades, recursos e conhecimentos para agregar valor à organização e valor ao indivíduo na sociedade.

Ao colocar organização e pessoas lado a lado, é possível verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a enfrentar novos desafios.

Contudo Dutra, Hipólito e Silva (1998) tratam a competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados para a empresa, ou seja, pelo seu desempenho alcançado através do conjunto de qualidades que lhe é inerente.

Dutra (2004) diz que para entender o conceito de competência individual, é importante abordar também o conceito de entrega; considerar as pessoas por sua capacidade de entrega nos dá uma perspectiva mais clara para avaliá-las e orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas.

A fim de explicitar melhor a discussão até aqui apresentada, abaixo apresenta-se um exemplo de competência e a seguinte identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes:

**Competência:** Valorizar o processo de comunicação, expressando idéias de modo claro, utilizando técnicas adequadas para cada situação, garantindo o entendimento das mensagens pelos demais membros da organização.

**Conhecimentos:** técnicas de redação, domínio da língua portuguesa e conhecimento do cliente.

**Habilidades:** saber dialogar, apresentar-se em público, trabalhar em equipe.

**Atitudes:** bom humor, empatia, capacidade de influenciar, iniciativa, agilidade de raciocínio, comprometimento, ponderação.

Diante do exposto, observa-se que a expressão “competência” compreende uma determinada composição entre conhecimentos, habilidades e atitudes, composição essa que vai estar sujeita aquilo que é necessário e requerido no momento em que a competência vai ser colocada em ação, no ambiente de trabalho. Assim, em certas condições de trabalho os elementos conhecimento, habilidade e atitude podem ser alterados, dependendo das



exigências da atividade e das condições e circunstâncias presentes (RUAS, 2001). Dentro de uma visão mais dinâmica e contextualizada, uma idéia que se apresenta embutida no conceito de competências é o significado de evento (ZARIFIAN, 2001).

Vergara (2005) liga competência à mentalidade, aos pensamentos que as pessoas têm colocados em prática afirmando que a competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa; portanto, mentalidade não é competência. Na verdade uma competência só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento. Da mesma forma, característica não é competência. Uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais e, no entanto, não aplicar essa sensibilidade no trabalho em equipe. A sensibilidade transforma-se em competência gerencial quando o gestor a usa para conhecer a si e aos outros, bem como para criar, desenvolver e manter equipes de trabalho.

Para Dubar (1998), as noções de qualificação tenderiam mais para uma vertente social, e as noções de competência tendem ao aspecto mais individual. Shwartz (1998) entende que a qualificação está diretamente relacionada a postos de trabalho no sentido mais preciso e estreito e a competência é mais ampla, a redefinição mais ampla e sofisticada da qualificação, sendo assim um deslizamento de um termo em relação a outro.

Diante da bibliografia apresentada fica claro o entrelaçamento dos conceitos de competências e qualificações profissionais, bem como a evidência de uma oportunidade de alavancar a *performance* organizacional através de uma compreensão da práxis organizacional relacionados a estes conceitos.

O conceito de competência utilizado para este trabalho é de Magalhães, que é colocado de maneira clara e objetiva.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A presente pesquisa classifica-se, quanto aos fins (VERGARA, 2004), como um estudo de caráter exploratório, cujo intuito principal é o de proporcionar maior compreensão do fenômeno o qual se está investigando, permitindo assim a definição de forma mais precisa do problema de pesquisa. Segundo Tripoldi (1975), o estudo exploratório tem por objetivo fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno, especialmente quando este ainda for pouco explorado, e não suficientemente conhecido. Os estudos descritivos têm como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto aos meios de investigação (VERGARA, 2004), a pesquisa é de caráter qualitativo e quantitativo, através de questionário elaborado pelo pesquisador (a).

#### **3.2 SUJEITOS DA PESQUISA**

A população foi identificada junto ao cadastro do CREA/MS (Conselho Regional de Arquitetura, Engenharia e Agronomia do Mato Grosso do Sul) de Dourados, que disponibilizou a lista com 47 (quarenta e sete) empresas que atuam no ramo da construção civil. Dessas, procurou-se identificar quantas estão ativas no cadastro do mesmo Conselho e constatou-se que são 27 (vinte e sete) empresas na cidade de Dourados MS. As demais empresas constam como inativas ou sem cadastro.

Em, um segundo momento, de posse das 27 empresas, foram levantadas informações a respeito das que possuem setor administrativo, pois a maioria possui somente estrutura operacional. Essas informações foram obtidas junto ao CREA/MS e gestores das empresas que já possuem área.

Dentre essas empresas foram identificadas seis que se enquadram no perfil, ou seja, possuem dentro de sua estrutura, o setor responsável pelas atividades administrativas da empresa. Das seis empresas selecionadas com o perfil necessário para pesquisa, cinco gestores se propuseram a participar, mas apenas dois efetivamente responderam os questionários. Dentre os dois, na empresa de um gestor somente um colaborador também respondeu a pesquisa e na empresa do outro gestor, se obteve resposta de quatro

colaboradores, nas demais empresas onde os gestores não responderam os questionários, em duas um colaborador de cada respondeu e da última dois colaboradores. Tendo um total de respostas de dois gestores e nove colaboradores.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, em um primeiro momento pensou-se em entrevista semi-estruturada e questionários.

Houve a tentativa de realizar entrevistas com os gestores e aplicar os questionários aos colaboradores, mas devido à falta de disponibilidade por parte dos gestores das empresas, a entrevista foi eliminada, optando-se apenas por questionários.

Para facilitar o acesso dos respondentes ao questionário, o mesmo foi construído dentro da plataforma do survey monkey. Para que a coleta das respostas fosse possível foi solicitada a lista de emails de todos os sujeitos da pesquisa. Entretanto, mesmo com a digitalização dos questionários, as dificuldades continuaram, os questionários foram enviados duas vezes sendo que, na primeira não se obteve retorno e, na segunda, foi preciso muita insistência, por meio de emails, telefonemas e visitas às empresas para conseguir retorno de cinco entre as seis empresas selecionadas, sendo em alguns gestores e funcionários e em outras, somente funcionários.

Do total de cinco empresas em que os gestores que se propuseram a participar, somente dois responderam o questionário. Um dos gestores e um colaborador de sua empresa responderam os questionários através da plataforma do survey, além de mais dois colaboradores, um de cada empresa diferente, empresas essas onde apenas os colaboradores responderam. Ao outro gestor e quatro colaboradores de sua empresa foram entregues questionários impressos, e recolhidos no prazo de dois dias, além de mais dois colaboradores de outra organização; pois os respondentes alegavam que não estavam recebendo os questionários em seus emails.

Sendo assim, dos dois gestores, um respondeu o questionário impresso e outro através da plataforma survey. E do total de nove colaboradores seis responderam os questionários impressos e três pelo survey.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

De posse dos dados obtidos através dos questionários, foi possível realizar uma análise interpretativa das respostas abertas e uma análise estatística simples da frequência para as questões fechadas.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste tópico será apresentado o perfil das duas empresas participantes da pesquisa, em seguida a percepção que os gestores e colaboradores possuem a respeito das competências requeridas para atuar na área administrativa.

### **4.1 PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Das duas empresas em que os gestores participaram da pesquisa, uma foi fundada em 1985 e a outra em 2001. Ambas apresentam uma estrutura de grande porte, com faturamento anual acima de R\$ 500.000,00 (Quinhentos Mil Reais), e um número elevado de funcionários, na primeira 96 e na segunda 164 colaboradores.

Segundo os gestores as empresas têm objetivos claros e reconhecidos pelos gestores e colaboradores, porém em nenhum caso existe missão ou visão elaborada formalmente, ambos afirmaram que reconhecem a importância dessas características para a empresa e enfatizaram que é preciso trabalhar nesta definição.

Em uma das empresas pesquisadas ocorreu mudança na estrutura quanto à criação de novos setores, sendo que essa mudança afeta a qualidade e desempenho no desenvolvimento das atividades do setor administrativo da empresa. O gestor acrescenta que a característica da empresa que a diferencia de seus competidores é a precisão na qualidade. No que se refere ao contexto externo, nada foi apontado. Na segunda empresa não houve a necessidade específica de mudanças em sua estrutura e sua diferenciação no mercado é a experiência e conhecimento na área da construção civil e possuir uma pedreira, que fornece matéria prima a um custo mais competitivo.

O gestor de uma das empresas diz conhecer as melhores práticas do setor administrativo das empresas no setor da construção civil através das ações do dia a dia e nas execuções dos processos administrativos, e busca nestas práticas resultados como qualidade e rapidez nos produtos e serviços oferecidos, enquanto da outra empresa nada foi dito quanto essa possível identificação das melhores práticas no setor.

### **4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AS COMPETÊNCIAS.**

Serão apresentadas informações a respeito do perfil dos gestores e posteriormente a percepção que os mesmos têm em relação às competências que as pessoas possuem ou podem desenvolver dentro da organização.

#### **4.2.1 Perfil Dos Gestores**

Os gestores respondentes do questionário são homens e gerentes das empresas, sendo que um tem idade entre 31 a 35 anos, e o outro acima entre 41 a 45 e possuem formação de nível superior.

#### **4.2.2 Percepção das Competências por parte dos Gestores**

Ao serem questionados sobre quais critérios ou exigências que consideram serem mais importantes na contratação dos funcionários, as capacidades de iniciativa e de comunicação foram consideradas muito importantes pelos dois gestores.

A capacidade de lidar com a informação, capacidade de aprender, de assumir novas responsabilidades e o domínio de novos conhecimentos foram considerados como importantes. Enquanto a capacidade de trabalhar em equipe, de lidar com os objetivos da organização e o autocontrole emocional é visto como importante para um e muito importante para o outro.

Existe uma divergência de opiniões quanto à capacidade de inovação que é pouco importante na opinião de um dos gestores e muito importante para outro; e a capacidade de lidar com as incertezas do dia a dia no trabalho que é sem importância para um e importante para outro.

Segundo os gestores esses critérios são avaliados, a princípio, com a análise do curriculum e possível identificação das características requeridas para ocupar o cargo. Em seguida são agendadas entrevistas e testes com psicólogos das empresas.

Quanto à contratação, é de responsabilidade do setor de Recursos Humanos desenvolver o recrutamento e seleção e integrar o funcionário ao ambiente de trabalho, este lhe apresenta as informações sobre a empresa e suas atividades.

Na visão de um dos gestores “todos os contratados inclusive os gestores tem suas habilidades, na formação individual permanece a habilidade do adm empresas, onde seu pleno conhecimento faz a diferença junto ao administrativo”, esta visão pode ser associada a definição de Fleury quanto as competências individuais, ao afirmar que competência é a

forma do individuo agir de maneira responsável que busca integrar habilidades e conhecimentos, que agreguem valor a organização e ao próprio individuo na sociedade.

Para os gestores, as competências individuais podem se modificar através do elevado conhecimento que se adquire ao longo do trabalho, e de qualificação que conforme Dubar (1998) é a habilidade profissional e conhecimento técnico, ou seja, um já está incorporado a pessoa e outro se adquire na prática.

Segundo os gestores à medida que o funcionário vai aumentando seus conhecimentos e suas capacidades, novas tarefas são delegadas ao mesmo e em contra partida sua produtividade melhora consideravelmente, o que gera resultados para a empresa.

De acordo com os respondentes, motivação profissional e liberdade para desenvolver novas tarefas, além de trabalho em equipe são elementos que facilitam o desenvolvimento das competências individuais. Da mesma forma, a visão fechada ou centralização dos pensamentos, ou seja, a resistência a novas teorias e técnicas para o desenvolvimento no trabalho e na organização, podem dificultar a capacidade das pessoas desenvolverem novas habilidades.

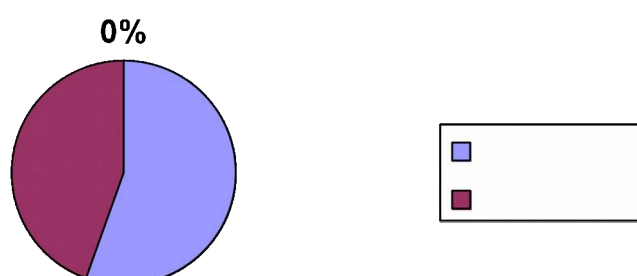
### 4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO A COMPETÊNCIA

#### 4.3.1 Perfil dos Colaboradores

O setor administrativo das organizações da área da construção civil é formado por vários cargos, entre eles secretária, financeiro, assistente administrativo (financeiro, compras e contábil), psicólogo, gerentes e coordenadores.

As características dos ocupantes destes cargos estão descritas no gráfico 1:

Porcentagem em relação a Colaboradore



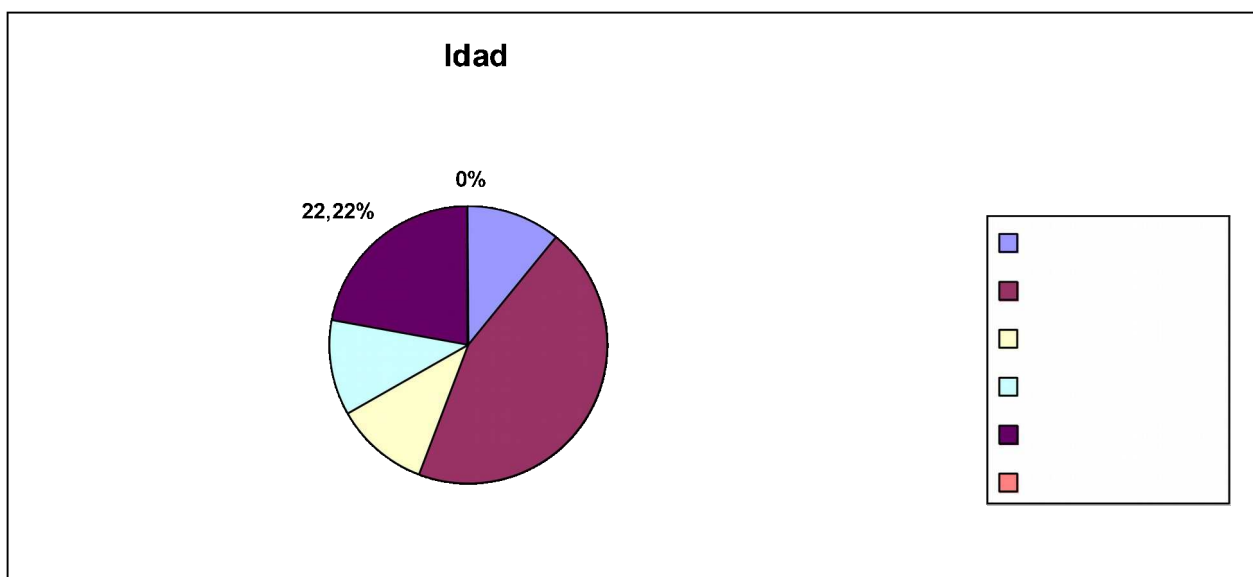
**Gráfico 1: Porcentagem em relação ao Gênero dos Colaboradores**

**Fonte: Dados da Pesquisa (2010)**

Dentre os respondentes, observa-se que há predominância do sexo masculino na execução de tarefas no setor administrativo nessas empresas, sendo 56% homens e 44% mulheres.

Há alguns anos as mulheres têm tido maior espaço no mercado de trabalho e demonstram capacidade para desenvolver as mesmas funções dos homens, principalmente no ambiente administrativo das organizações.

No que diz respeito à idade dos colaboradores pesquisados foi possível constatar que:



**Gráfico 2 : Idade dos colaboradores**

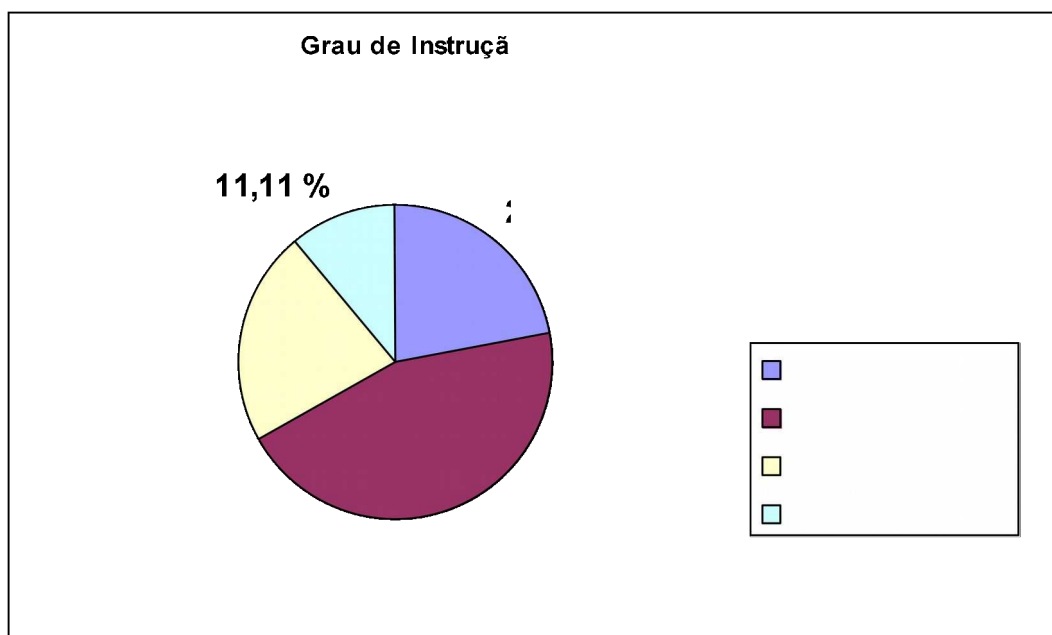
**Fonte : Dados da Pesquisa (2010)**



Conforme dados apresentados, a maior parte dos funcionários está na faixa etária entre 26 a 30 anos, sendo 44,44% do total dos respondentes, 11,11% tem até 25 anos. Encontram-se também colaboradores com idade entre 31 a 35 anos, 11,11% e entre 36 a 40 anos com o mesmo percentual; em um número um pouco maior, 22,22% estão os funcionários com idade entre 41 a 45 anos, e nenhum entrevistado tem mais que 46 anos.

Dessa forma, pode-se afirmar que na área administrativa dessas empresas, os trabalhadores possuem, no máximo, 45 anos, tendo predominância a faixa etária de 26 a 40 anos.

No que se refere ao grau de instrução dos colaboradores, os dados indicaram que:



**Gráfico 3: Grau de Instrução dos Colaboradores**  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

O gráfico acima mostra o nível de instrução dos entrevistados: um tem pós-graduação, dois deles são graduados, quatro estão graduando-se e dois apresentam nível técnico.

Do total dos colaboradores, sete encontram-se na mesma função e dois assumiram funções de maior responsabilidade em relação a qual foram contratados, sendo que esses dois estão graduando-se. Oito consideram que aperfeiçoaram as atividades que desenvolvem, através de diversas formas, como conhecimento dos métodos da organização, do desenvolvimento da capacidade individual, cursos, palestras e publicações atualizadas.

Quando questionados sobre o fator que considera importante para permanecer na situação ou função em que se encontra na empresa; o ambiente de trabalho nas empresas é o fator de predominância que os colaboradores levam em consideração, sendo citado por seis

respondentes. Os colegas de trabalho e remuneração são citados por quatro pessoas; repostas essas que sugerem que apesar de ser um setor que apresenta situação de desenvolvimento e inovação, apresenta um ambiente estável para trabalhar e buscar resultados profissionais.

#### 4.3.2 Percepção das Competências por parte dos Colaboradores

Ao serem questionados sobre as competências que possuem para sua atuação, foram relacionadas na questão nove competências e solicitado aos colaboradores que assinalassem as que consideram possuir, todas as opções apresentadas foram consideradas, com um número maior de respostas em alguns itens, que serão apresentadas, conforme frequência de respostas, conforme quadro abaixo:

**Quadro 1:** Respostas em relação as competências que cada colaborador considera apresentar

COMPETENCIAS RELACIONADAS	Nº DE RESPOSTAS
Capacidade de aprender	08
Capacidade de lidar com a informação	06
Assumir responsabilidade	06
Capacidade de trabalhar em equipe	05
Capacidade de iniciativa	05
Capacidade para inovação	05
Capacidade de lidar com os objetivos da organização	05
Capacidade de comunicação	04
Lidar com as incertezas do dia a dia de trabalho	04

**Fonte: Dados da pesquisa (2010)**

A capacidade de aprender é a competência que a maior parte dos colaboradores considera possuir, apenas não sendo citada por um dos respondentes, que assinalou apenas a capacidade de lidar com a informação como competência.

A capacidade de lidar com a informação e de assumir responsabilidade são encontradas em seis respondentes. Cinco assinalaram a capacidade de trabalhar em equipe, de iniciativa, Capacidade para inovação e lidar com os objetivos da organização; apenas quatro respondentes possuem a capacidade de comunicação e de lidar com as incertezas do dia-a-dia de trabalho.

Segundo os colaboradores essas competências podem ser utilizadas de várias formas no ambiente de trabalho, visto que na definição de Magalhães (1997) competências são habilidades, conhecimentos experiência que capacitam o individuo para trabalhar em determinada função dentro da organização. Um dos respondentes assinalou todas as competências, diz que a principal forma de demonstrar suas competências é buscando assumir a responsabilidade, “chamando a responsabilidade para si”, conforme afirmação deste

respondente. Dois colaboradores dizem que a melhor forma de aplicar e desenvolver suas competências é a busca por conhecimento, a vontade de aprender; um destaca que “sempre que surgir alguma dúvida procurar soluções com os colegas de trabalho, nas orientações do dia a dia, desenvolvendo sempre trabalho em equipe”.

Ainda contextualizando as idéias dos colaboradores, é no exercício da função que é possível aplicar as competências na organização em que trabalha, “visando contornar imprevistos, solucionar problemas corriqueiros, abordar os clientes de maneira eficaz, tentando suprir as necessidades do mercado”.

No quadro abaixo, foram relacionadas doze competências e solicitados que os colaboradores identificassem o grau de importância de cada uma pela gerência, ou seja, quais competências são perceptíveis aos colaboradores que a gerência da empresa enfatiza como importantes. Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para a mais importante e 5 para as sem importância, as respostas indicaram:

**Quadro 2: Competências que são percebidas em termos de importância para gerência**

<b>CRITERIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Capacidade de aprender	7				2
Capacidade de comunicação	6	2	1		1
Capacidade de iniciativa	6		2		1
Assumir responsabilidade	6		1		2
Capacidade de lidar com a informação	5	2		2	
Domínio de novos conhecimentos	5	1	1	1	1
Capacidade de trabalhar em equipe	4	2			3
Capacidade de lidar com os objetivos da organização	3	2	3		1
Capacidade para inovação	2	4			3
Autocontrole emocional	2	3	2	1	1
Capacidade de mobilizar as pessoas	1	7		1	
Lidar com as incertezas do dia a dia de trabalho	1	4	3	1	

**Fonte: Dados da pesquisa (2010)**

Das competências relacionadas, a capacidade de aprender é perceptível como muito importante para sete colaboradores, enquanto dois deles consideram sem importância.

Dos entrevistados, seis acreditam que os gestores consideram muito importante a capacidade de iniciativa, dois de média importância e um que considera sem importância. Também são considerados muito importantes para seis dos respondentes a capacidade de comunicação e de assumir responsabilidade. A capacidade de lidar com a informação, o domínio de novos conhecimentos é considerado muito importante por cinco pessoas.

A capacidade de trabalhar em equipe é considerada muito importante por quatro colaboradores, importante por dois e sem importância por três pessoas. A capacidade para

inovação também é considerado sem importância para três pessoas, enquanto quatro acreditam ser importante e dois muito importante.

Na visão dos funcionários todas as competências são consideradas importantes, existe um pouco de divergência quanto a percepção que se têm de como os gestores avaliam, essa divergência pode ocorrer de empresa para empresa, sendo que cada empresa pode trabalhar com sua equipe com focos diferenciados.

Segundo os colaboradores as competências podem se modificar através da atualização das idéias, com as informações chegando cada vez mais rápido os pensamentos vão se alterando quase que instantaneamente e modificando as competências. O que facilita o desenvolvimento dessas competências são as oportunidades, a busca por aprendizado, o treinamento de desenvolvimento, “os colaboradores estarem abertos ao diálogo, respeito, harmonia em equipe, saber lidar com as mudanças, dar opiniões, principalmente humildade”.

Os elementos citados que dificultam o desenvolvimento das competências são comuns a percepção dos colaboradores, como resistências pessoais, comodismo e tarefas limitadas, impedindo o funcionário de mostrar sua capacidade.

#### 4.4 PERCEPÇÕES DOS GESTORES VERSUS COLABORADORES

No Quadro 3 procura-se estabelecer relação entre as percepções que os gestores e os colaboradores possuem a respeito das competências e seu grau de importância:

**Quadro 3: Competências mais ou menos importantes para os gestores e colaboradores**

GESTORES	COLABORADORES
<b>Competências Muito Importantes</b>	<b>Competências Muito Importantes</b>
Capacidade de iniciativa	Capacidade de aprender
Capacidade de comunicação	Capacidade de iniciativa
Capacidade de trabalhar em equipe	Capacidade de comunicação
Capacidade de lidar com os objetivos da organização	Capacidade de assumir responsabilidade
Auto Controle Emocional	Capacidade de lidar com a informação
	Domínio de novos conhecimentos
<b>Competências sem Importância</b>	<b>Competências sem Importância</b>
Capacidade para inovação	Capacidade para inovação
Lidar com as incertezas do dia a dia do trabalho	Capacidade para trabalhar em equipe

**Fonte: Dados da Pesquisa (2010)**

De acordo com as informações apresentadas no quadro 3, a capacidade de iniciativa, de comunicação são tidas como muito importantes tanto aos gestores quando aos colaboradores.

A capacidade de trabalhar em equipe, de lidar com os objetivos da organização, e o autocontrole emocional são consideradas muito importantes aos gestores e não tem a mesma percepção aos colaboradores. Enquanto a capacidade de aprender, de assumir responsabilidade, de lidar com a informação e o domínio de novos conhecimentos são muito importantes aos colaboradores e não são apontadas da mesma forma pelos gestores.

Quanto às competências menos importantes, ambos consideram a capacidade para inovação sem importância, entretanto a capacidade de lidar com as incertezas do dia a dia do trabalho são consideradas sem importância aos colaboradores e a capacidade de trabalhar em equipe, sem importância aos colaboradores.

As competências que aparecem somente no quadro dos gestores são as que se encontram em uma escala de pouca ou média importância aos colaboradores, o mesmo acontece com as competências que estão apenas no quadro dos colaboradores.

Percebe-se que existe uma visão próxima quanto à importância das competências aos gestores e colaboradores, com exceção a uma divergência de opiniões significativa em relação a capacidade de trabalhar em equipe, que é assinalada como muito importante na percepção dos gestores, e sem importância para os colaboradores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Objetivo do presente trabalho é identificar as competências e qualificações que são requeridas aos profissionais que atuam na área administrativa das empresas no setor da construção civil em Dourados MS.

As empresas no setor da construção civil pesquisadas em Dourados apresentam um ponto forte, ou um fator de competitividade em sua estrutura ou no desenvolvimento de suas atividades. Para isso as pessoas relacionadas ao setor administrativo das organizações têm conhecimento dos objetivos que a empresa busca.

Com a pesquisa foi possível constatar que a linha de pensamento dos gestores e colaboradores é muito próxima quanto à importância das competências na contratação e execução das atividades. Capacidade de iniciativa, de comunicação e de aprendizagem, são critérios que são cobrados na contratação e são vistos como importantes também pelos colaboradores.

Depois de realizada a pesquisa, pode-se constatar que as competências podem ser modificadas, a partir do conhecimento, atualização de informações e trabalho em equipe. Assim como, a rotina, comodismo, visão fechada podem dificultar a capacidade do indivíduo em desenvolver suas competências. Sendo assim pode-se considerar como formas de ampliar o conhecimento e experiência, e utiliza-las como suporte as competências e qualificações dos profissionais que trabalham na área pesquisada, as participações em palestras e cursos, ou mesmo leituras de publicações, que apresentam as inovações, e as práticas administrativas utilizadas neste setor em outras cidades ou estados; além de desenvolver trabalho em equipe, impondo responsabilidades a cada integrante da equipe que agregue valor ao resultado final deste trabalho.

O presente trabalho mostra uma linha de pensamento compatível entre as competências requeridas dos gestores e encontradas nos colaboradores no setor estudado e permite apresentar algumas sugestões para pesquisas futuras, tais como o estudo das competências nas demais empresas do setor não pesquisadas nesse trabalho, bem como estender os estudos em outros setores empresariais.

Acredita-se também que essa pesquisa contribua para o crescimento das organizações presentes no município de Dourados podendo ser, posteriormente, ampliada para outras regiões.

As limitações para o desenvolvimento desse trabalho foram muitas, conforme já apresentadas e salienta-se novamente que a principal foi dificuldade de acesso as organizações pesquisadas.

## REFERÊNCIAS

- BORTEF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- DUBAR, C. A Sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência. **Educação & Sociedade**, v.19, n.64, 1998.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERRETTI, C. J. *et al.* (org.). **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um Debate Multidisciplinar**. Petrópolis, Vozes, 1994.
- FISCHER, A . L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana C. *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.
- HANASHIRO, D. M, ZACCARELLI, L. M, TEIXEIRA, M. L. (org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HELAL, D. H. Exigências Profissionais em Organizações Pós-Fordistas: das Qualificações ao Modelo de Competência. **XXVI ENEGEP** – Fortaleza, CE, Brasil, 2006.
- MAGALHÃES, Sérgio, *et al.* Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 10.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª. edição. São Paulo. Ed. Atlas. 2006.



RUAS, R. L. *et al.* O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: **Anais ENANPAD**, 2005.

ULRICH, Dave (org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

## APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

1. Nome da Empresa \_\_\_\_\_

2. Ano de Fundação da Empresa: \_\_\_\_\_

3. Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

4. Faixa Etária do entrevistado:

- até 25 anos
- de 26 a 30 anos
- de 31 a 35 anos
- de 36 a 40 anos
- de 41 a 45 anos
- acima de 46 anos

5. Grau de instrução:

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Nível Técnico.
- Graduando-se.
- Graduado.
- Outros.

6. Número de Funcionários no Núcleo Administrativo e Operacional:

\_\_\_\_\_

7. Faturamento Anual:

- de 10 mil a 100 mil
- de 100 mil a 200 mil
- de 200 mil a 300 mil.
- de 300 mil a 500 mil.
- acima de 500 mil.

8. Escolaridade dos empregados do setor administrativo contratados nos últimos três anos:

Cargo:	Escolaridade:	Ano de Contratação:	Ano de demissão:

9. Houve alguma mudança significativa na estrutura da empresa nos últimos 3 anos?

Sim. Qual ?

---

---

Não. Por que não houve?

---

---

10. Como essas mudanças afetam o desenvolvimento das atividades no setor administrativo da empresa?

---

---

11. Existe alguma informação relevante que você gostaria de acrescentar relacionada às características da empresa?

---

---

12. Quais as características fazem sua empresa única, diferente de seus competidores? (O que, para quem, como).

---

---

13. A empresa tem uma missão definida formalmente?

Sim. Qual

---

---

---

Não. Por quê ?

---

---

---

14. A empresa conhece as melhores práticas do setor administrativo das outras empresas? (Conhecimentos, habilidades e procedimentos nessas áreas).

Sim. Não

Se sim:

14.1. Como identifica? \_\_\_\_\_

---

14.2. Como coloca em prática?

---

---

14.3. Cite exemplos:

---

---

15. Quais são os resultados atuais e os resultados esperados dessas práticas?

---

---

### *Competências Individuais*

*A identificação das competências individuais representa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada um dos empregados já desenvolveu e possui.*

No momento da contratação de funcionários para o setor administrativo:

16. Assinale os critérios ou exigências para a contratação de funcionários e informe como é avaliado.

CRITERIOS	Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Capacidade de iniciativa				
Capacidade de lidar com a informação				
Capacidade de aprender				
Capacidade para inovação				
Capacidade de comunicação				
Capacidade de trabalhar em equipe				
Capacidade de lidar com os objetivos da organização				
Lidar com as incertezas do dia a dia de trabalho				
Autocontrole emocional				
Domínio de novos conhecimentos				
Assumir responsabilidade				

Como esses critérios são avaliados?

---

---

17. Quanto a contratação de um novo funcionário. Quem o integra ao ambiente de trabalho? Que tipo de atividade desenvolve? Que tipo de informação é oferecida ao novo funcionário antes que ele inicie suas atividades?

---

---

18. No caso do funcionário possuir as competências almejadas pela empresa ( citadas acima ), de que forma isso é informado individualmente e no grupo e que tipo de reconhecimento é dado?

---

---

19. Você acredita que essas competências podem se modificar?

( ) Sim. De que forma? \_\_\_\_\_

( ) Não. Por Quê? \_\_\_\_\_

20. O desenvolvimento de competências individuais contribui para aumentar os resultados da empresa? Como? Apresente alguma experiência.

( ) Sim ( ) Não

---

---

21. Em sua opinião, quais os elementos que facilitam o desenvolvimento de competências individuais?

---

---

22. Em sua opinião, quais os elementos que dificultam o desenvolvimento de competências individuais?

---

---

23. Outras informações que considerar necessárias.

---

---

## APENDICE B – QUESTIONÁRIOS APLICADO AOS COLABORADORES

1. Nome da empresa \_\_\_\_\_

2. Função exercida pelo entrevistado: \_\_\_\_\_

3. Sexo

Feminino

Masculino

4. Faixa Etária do entrevistado:

até 25 anos

de 26 a 30 anos

de 31 a 35 anos

de 36 a 40 anos

de 41 a 45 anos

acima de 46 anos

5. Grau de instrução:

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Nível Técnico.

Graduando-se.

Graduação.

Outros.

6. Você começou a trabalhar na empresa no cargo que ocupa hoje?

Sim

Não. Que cargo ocupava?

7. Quais fatores abaixo, você considera ter sido importantes para a situação que você vive atualmente na empresa?

Ambiente de trabalho

Salário/Remuneração

Formação escolar / acadêmica

Colegas de trabalho

Cultura da empresa

Cursos Oferecidos

Oportunidade de Aprendizado

8. Você conhece as melhores práticas do setor administrativo (conhecimentos, habilidades e procedimentos) das outras empresas que atuam nesta área na cidade? Se sim, como tomou conhecimento? Houve contribuição para a empresa?

---

---

---

9. Você aperfeiçoou as atividades que você desenvolve hoje?

( ) Não. ( ) Sim.

Se sim, Como?

---

Se não, por quê?

---

### *Competência*

*Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa.*

10. Dos itens abaixo relacionados, assinale quais você considera possuir e de que forma você os usa no ambiente de trabalho?

- ( ) Capacidade de iniciativa
- ( ) Capacidade de lidar com a informação.
- ( ) Capacidade de aprender
- ( ) Capacidade de inovação
- ( ) Capacidade de comunicação
- ( ) Capacidade de trabalhar em equipe
  
- ( ) Capacidade de lidar com os objetivos da organização.
  
- ( ) Lidar com as incertezas do dia a dia de trabalho.
- ( ) Autocontrole emocional.
- ( ) Domínio de novos conhecimentos.
  
- ( ) Assumir responsabilidade.

10.1 De que forma essas competências são usadas no ambiente de trabalho?

---

---

---

11. Quais competências ( Conhecimentos, habilidades e atitudes ) são enfatizadas em termos de importância pela gerência?

Enumerar as cinco mais importantes sendo 1 para mais importante e 5 para menos importante.

COMPETÊNCIAS	1	2	3	4	5
Capacidade de iniciativa					
Capacidade de lidar com a informação					
Capacidade de aprender					
Capacidade de inovação					
Capacidade de mobilizar pessoas					
Capacidade de comunicação					
Capacidade de trabalhar em equipe					
Capacidade de lidar com os objetivos da organização					
Lidar com a incerteza					
Autocontrole emocional					
Domínio de novos conhecimentos					
Assumir responsabilidade					

12. No caso do funcionário possuir as competências ( citadas acima ) almejadas pela empresa, de que forma isso é informado individualmente e no grupo e que tipo de reconhecimento é dado?

---



---

13. Você acredita que essas competências podem se modificar?

( ) Sim. De que forma?

---

( ) Não. Por Quê?

---

14. O desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), individuais contribui para aumentar os resultados da empresa? Como? Apresente alguma experiência.

---



---



15. Em sua opinião, quais os elementos que facilitam o desenvolvimento de competências individuais?

---

---

16. Em sua opinião, quais os elementos que dificultam o desenvolvimento de competências individuais?

---

---