

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

PAULA MARCIANO CARDOSO

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NECESSÁRIAS PARA UM EXECUTIVO DE VENDAS
DE EMPRESAS QUE REPRESENTAM UMA UNIDADE DE NEGÓCIO DE UMA
INDÚSTRIA DO RAMO DE TINTAS E SOLVENTES**

**CRICIÚMA
2015**

PAULA MARCIANO CARDOSO

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NECESSÁRIAS PARA UM EXECUTIVO DE VENDAS
DE EMPRESAS QUE REPRESENTAM UMA UNIDADE DE NEGÓCIO DE UMA
INDÚSTRIA DO RAMO DE TINTAS E SOLVENTES**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, como requisito parcial para obtenção de aprovação na referida disciplina sob a orientação do Prof. Msc. Thiago Henrique Almino Francisco.

CRICIÚMA

2015

DEDICATÓRIA

Para todas as pessoas que buscam o conhecimento e que utilizam este conhecimento para desenvolver empresas, comunidades e países.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer em primeiro lugar ao professor Thiago Henrique Almino Francisco, meu orientador, que compartilhou seu conhecimento ao longo da realização da pesquisa, pois tenho consciência de que sem sua orientação a realização deste trabalho não teria sido um processo interessante e construtivo. Obrigada pela habilidade de instigar a busca pelo conhecimento.

Agradeço a todos os funcionários da empresa em estudo, bem como as empresas de representação que fizeram parte da pesquisa, todos os indivíduos que participaram direta ou indiretamente do processo receberam a ideia com a intensidade e o entusiasmo de um acadêmico que realiza a pesquisa, este apoio foi importantíssimo para a realização do estudo.

Além de todo apoio técnico e teórico agradeço as pessoas que se fizeram presentes nos momentos pessoais e que são igualmente importantes para conclusão de qualquer conquista. A minha família, meus amigos mais próximos e a Laura Moraes agradeço pelo apoio e carinho, este apoio me ajudou da maneira mais importante.

RESUMO

CARDOSO, Paula Marciano. **Competências essenciais necessárias para um executivo de vendas de empresas que representam uma unidade de negócio de uma indústria do ramo de tintas e solventes.** 2015. 99 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

As organizações buscam soluções rápidas e inovadoras diariamente, com o intuito de atrair clientes fiéis, o mercado mundial está acostumado com este cenário desde que a sociedade foi apresentada a fatores como a globalização e o desenvolvimento tecnológico, estes fatores transformaram a sociedade em sociedade do conhecimento. Um fator importante que liga os recursos materiais ao resultado esperado pelo cliente são as pessoas, não somente as pessoas, mas os bons gestores que guiam equipes e unidades de trabalho, estes gestores sempre terão espaço no cenário competitivo, pois suas equipes inovadoras e rápidas são similares ao ambiente onde estão inseridas. O objetivo deste estudo é encontrar as competências essenciais para os executivos de vendas que representam a marca de uma indústria do ramo de tintas e solventes, para isso os próprios executivos de venda bem como os seus gestores foram convidados a classificar 31 competências por grau de importância, o resultado pode ser por um lado satisfatório, pois é muito importante que tanto os gestores quanto os executivos de venda saibam qual o papel esta função precisa exercer. No entanto, a relação entre as classificações pode revelar algumas divergências, inclusive entre gestores, embora neste caso a análise realizada nas competências essenciais tem como objetivo principal relacionar quais as competências são essenciais ao executivo de vendas, as convergências não foram esquecidas na etapa de análise e foram evidenciadas assim como as próprias competências essenciais.

Palavras-chave: Gestão por competências. Inovação. Gestão do conhecimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Período de atividade dos vendedores externos da organização.....	11
Figura 2 - Fluxo de funções do processo de gestão.....	16
Figura 3 - Processo de gestão de desempenho baseada nas competências.	38
Figura 4 - Cálculo Market Share.....	52
Figura 5 - Market Share na região Centro-Oeste/Norte.	53
Figura 6 - Market Share na região Nordeste.	53
Figura 7 - Market Share na região São Paulo-Capital.....	54
Figura 8 - Market Share na região São Paulo-Interior.....	55
Figura 9 - Market Share na região Sudeste.....	55
Figura 10 - Market Share na região Sul.	56
Figura 11 - Análise da Matriz de Competências na ótica do executivo da unidade em estudo.	60
Figura 12 - A visão dos gerentes regionais.	62
Figura 13 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região CEO-N.....	64
Figura 14 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região Nordeste.....	65
Figura 15 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região SPC.	65
Figura 16 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região SPI.....	66
Figura 17 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região Sudeste.	67
Figura 18 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região Sul.	67
Figura 19 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região CEO-N.	69
Figura 20 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região Nordeste.	69
Figura 21 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região SPC.	70
Figura 22 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região SPI.....	71
Figura 23 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região Sudeste.....	72

Figura 24 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região Sul.	72
Figura 25 - Convergências e divergências entre gerente e executivo CEO-N.	75
Figura 26 - Convergências e divergências entre gerente e executivo NE.	75
Figura 27 - Convergências e divergências entre gerente e executivo SPC.	76
Figura 28 - Convergências e divergências entre gerente e executivo SPI.	76
Figura 29 - Convergências e divergências entre gerente e executivo SUD.	77
Figura 30 - Convergências e divergências entre gerente e executivo SUL.	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos recursos organizacionais.....	15
Quadro 2 - Características das empresas antes e depois da sociedade do conhecimento.	19
Quadro 3 - Classificação dos recursos intangíveis.....	23
Quadro 4 - Os múltiplos papéis do profissional de RH.....	25
Quadro 5 - Os cinco desafios do parceiro estratégico.....	26
Quadro 6 - Impasses enfrentados pelos especialistas administrativos.	28
Quadro 7 - Solucionando os desafios de demanda e recurso.....	29
Quadro 8 - Os fatores-chave para o sucesso da mudança organizacional.	30
Quadro 9 - Competências e habilidades individuais.....	32
Quadro 10 - Competências essenciais da organização.	34
Quadro 11 - Requisitos necessários para gerenciamento da movimentação de pessoal.	39
Quadro 12 - Identificação e posição dos executivos de vendas.....	50
Quadro 13 - Cidade onde residem os executivos de venda.	50
Quadro 14 - Volume de vendas, quantidade de habitantes e mercado potencial.	51
Quadro 15 - Relação de diferença entre volume/Market Share.	56
Quadro 16 - Competências com a maior classificação na ótica do Executivo da unidade de negócio em estudo.	60
Quadro 17 - As convergências entre os gerentes regionais.....	62
Quadro 18 - As 10 competências com melhor classificação sobre a ótica dos gerentes regionais.....	63
Quadro 19 - Gerentes classificam as competências com menor grau de importância em comparação ao executivo.	73
Quadro 20 - Gerentes classificam as competências com maior grau de importância em comparação ao executivo.	73
Quadro 21 - A classificação das competências essenciais na ótica dos entrevistados..	78
Quadro 22 - As competências essenciais para execução do processo de vendas.	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 ADMINISTRAÇÃO	14
2.2 A ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	16
2.2.1 As áreas da administração no contexto atual	17
2.2.2 As novas configurações organizacionais	19
2.2.3 A contribuição da economia do Conhecimento	22
2.2.4 A contribuição dos ativos intangíveis para a organização	23
2.3 A GESTÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS: O NOVO PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS	24
2.3.1 O colaborador como parceiro estratégico	26
2.3.2 O colaborador como especialista administrativo	27
2.3.3 O colaborador como defensor do funcionário	28
2.3.4 O colaborador como agente de mudança: um profissional competente	30
2.4 COMPETÊNCIAS: CARACTERÍSTICAS E DEFINIÇÕES	31
2.4.1 As competências individuais	32
2.4.2 As competências organizacionais e as core competences	34
2.5.1 Instrumentos para a gestão de competências	36
2.4.3 A gestão por competências na organização	38
2.5 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETENCIAS	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	42
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	44
3.3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	45
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	47

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	50
4.1. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: AS EMPRESAS EM ESTUDO ..	50
4.2 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PESQUISA	57
4.2.1 uma visão da gestão por competências a partir da pesquisa	58
4.3 AS COMPETENCIAS ESSENCIAIS: UMA VISÃO A PARTIR DO PROCESSO DE CODIFICAÇÃO	59
4.3.1 a Visão dos gestores	59
4.3.1.1 O Executivo da unidade de negócio	59
4.3.1.2 Os Gerentes regionais	62
4.3.2 Os executivos de vendas	64
4.3.3 Convergências e divergências	68
4.3.3.1 As convergências e divergências entre os gestores	68
4.3.3.2 As convergências e divergências entre os gestores e executivos de vendas	74
4.3.4 As competências essenciais na ótica dos entrevistados	78
4.4 UMA ANÁLISE DAS COMPETENCIAS ESSENCIAIS	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	84

1 INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa na sociedade moderna requer grande capacidade de adaptação as constantes mudanças ambientais. Assim, como a organização, a comunicação também é interferida pela necessidade de mudança constante. A comunicação é influenciada pelo ambiente externo e interno à empresa. No microambiente da empresa uma variável que afeta diretamente a comunicação é a equipe de colaboradores e a imagem que, através deles, é transmitida ao ambiente externo. Uma equipe desmotivada e com equipamentos subutilizados pode suprimir objetivos e estratégias definidos (PINHO, 2001).

Para avaliar o vínculo afetivo, e não o comportamento generalizado, dos colaboradores de uma organização é necessário considerar diversas variáveis. A gestão do desempenho (estabelecimento de metas, valorização de novas ideias) e a apresentação de inovação (organização dinâmica e com visão estratégica), são apontadas como práticas que facilitam a relação entre empresa e profissional comprometido (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001)

Para viabilizar o relacionamento interpessoal, a sociedade utiliza os meios de comunicação e com a globalização estes meios têm expandido suas opções em grandes escalas. Em uma organização, não é diferente, os indivíduos nela inclusos precisam utilizar da comunicação como uma ferramenta, para realizar suas funções interna e externamente (KUNSCH, 2003).

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A Comunicação entre a equipe de vendas, interna e externa, é um fator primordial para relação entre cliente e fornecedor. Estabelecer uma forma de levar ao cliente propostas de negócios de forma clara e objetiva é importante para desenvolver uma boa imagem da marca.

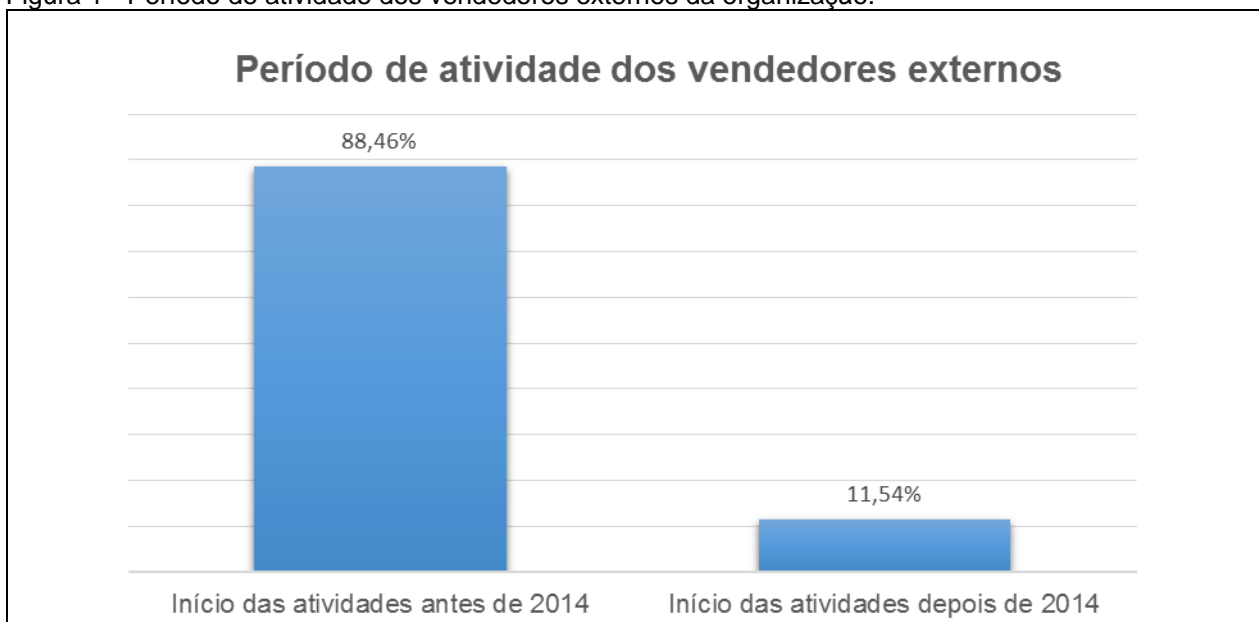
A empresa, na qual será aplicado a pesquisa, possui diversas unidades, a unidade de estudo em questão trabalha com produtos da Linha Automotiva, Imobiliária e Solventes. A mesma tenta posicionar o segmento Imobiliário como linha principal, em

função da oportunidade de crescimento que este segmento apresenta. A gestão da unidade sofreu uma mudança e possui um novo diretor, esta mudança ocasionou na revisão do posicionamento da unidade de negócio, o que afetou diretamente o trabalho dos vendedores, desde os mais antigos até os mais novos, afinal toda oferta levada por eles ao cliente sofreu alteração de processo e posicionamento.

A equipe de vendedores externos, da empresa em estudo bem como da maioria das organizações, está em geral mais próxima de outras empresas (seus clientes) do que da própria empresa que representa. Este distanciamento entre a equipe de vendas e a empresa gera um desencontro de estratégias.

Além disso, a mudança na postura da empresa está acontecendo a pouco mais de um ano e é gradativa. Na Figura 1 é possível identificar que, grande parte da equipe de vendedores externos trabalha junto com a unidade de negócio a mais de um ano, período que as mudanças ocorreram, esta avaliação de que boa parte dos vendedores está a bastante tempo na equipe não foi realizada em forma de estudo na organização.

Figura 1 - Período de atividade dos vendedores externos da organização.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

A unidade de negócio em questão, que está realizando alterações nas estratégias de negócios e a forma de buscar crescimento, encontra dificuldades em disseminar as informações sobre tais estratégias de forma clara e objetiva. Esta

dificuldade afeta principalmente a equipe externa de vendas que transmite diretamente ao cliente tais informações.

Baseado em tais premissas o presente estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as competências essenciais necessárias para um executivo de vendas de empresas que representam uma unidade de negócio de uma indústria do ramo de tintas e solventes?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar as competências essenciais necessárias para um executivo de vendas de empresas que representam uma unidade de negócio de uma indústria do ramo de tintas e solventes.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a empresa de representação e a unidade de negócio que é objeto de estudo.
- b) Discriminar as características do perfil dos executivos de vendas e dos gestores das unidades de negócio.
- c) Mapear as competências essenciais para um executivo de vendas sob a ótica dos gestores e dos próprios executivos.
- d) Analisar o conjunto de competências que apresentam maior evidência na visão dos pesquisados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo evidenciar as competências das empresas de representação e com isso aprimorar o processo de vendas de uma empresa específica. Este assunto é importante, não apenas para a empresa em estudo, pois segundo Day

(2001) indivíduos em cargos estratégicos de uma empresa buscam informações relevantes, com o objetivo de indicar a direção a ser seguida, tais informações são convertidas em uma base de ações e se tornaram conhecimento.

Na universidade, suas referências e a forma de aplicação do novo plano poderão servir como base de estudos para pesquisas semelhantes.

O momento para realização do estudo é oportuno, pois a unidade decidiu transmitir uma imagem diferente para seu público-alvo recentemente e esta imagem somente poderá ser difundida através da comunicação entre clientes e vendedores, uma vez que os vendedores compreenderem quais são as estratégias da empresa e qual o posicionamento ela deseja ter no mercado.

Embora a empresa possua princípios e ferramentas de gerenciamento de comunicação definido e direcionado para a unidade, a avaliação do processo e a inovação do mesmo, aliada a apresentação do estudo, é de total interesse da unidade e vai ao encontro dos princípios básicos da organização.

O estudo é viável, pois a pesquisadora possui acesso às informações e contato com a equipe de vendas, equipe esta que está diretamente ligada a situação problema apresentada, além disso, existe tempo hábil para realização e acesso a bibliografia do assunto. Portanto ao final do estudo, será possível apresentar os resultados afim de melhorar a comunicação da unidade com seu cliente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Boaventura (2012) é essencial apresentar fontes literárias sobre o problema levantado. As informações encontradas nas referências devem proporcionar o preenchimento de lacunas que deram origem a pesquisa. As bases teóricas não podem ser confundidas com a reunião de diversos conceitos em uma ideia única, elas devem constituir a relação entre o que foi publicado sobre o assunto e o problema encontrado.

Com o objetivo de relacionar o tema abordado e os referenciais teóricos sobre o assunto, os próximos elementos apresentam quais são as contribuições que, na teoria, auxiliam a pesquisa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

O conceito de administração possui diversas definições e conta com as mais variadas opiniões. Segundo Silva (2008) a administração tem cinco escolas principais que dividem estes diferentes conceitos, sendo que são as seguintes: Escola funcional, escola das relações humanas, escola da tomada de decisão, escola de sistemas e escola contingencial. Além disso, a administração pode ser definida por três partes, que são divididos entre o papel do administrador na organização, de ouvir, ler, falar, escrever, observar e participar, a segunda como sendo a utilização de recursos de maneira eficiente e eficaz, independente da fonte do mesmo e a terceira parte, a definição de que a administração é a busca das metas organizacionais, desenvolvidas pelos diversos níveis e áreas da organização.

O administrador possui, dentro de uma organização, diversas funções que caracterizam a sua importância. Boa parte das funções de um administrador envolvem as relações humanas, pois é necessário selecionar pessoal, delegar competências, supervisionar os trabalhos realizados, controlar as atividades humanas, encorajar iniciativas, definir obrigações, combater excessos de burocracia, conduzir a organização humana para que haja coerência entre os objetivos da empresa, entre outras atividades (MUNIZ; FARIA 2007).

Segundo Chiavenato (2000) recursos são meios que a organização possui para atingir seus objetivos, estes são diferentes de fenômenos ambientais que não podem ser controlados, muito pelo contrário, recursos devem ser controlados e para isso é preciso compreender quais as fontes de recurso uma empresa pode possuir. O Quadro 1 representa a classificação dos recursos em uma organização.

Quadro 1 - Classificação dos recursos organizacionais.

Recursos	Conteúdo Principal	Denominação Tradicional	Concepção Americana
Materiais e físicos	Edifícios e terrenos Máquinas Equipamentos Instalações Matérias-primas Materiais Tecnologia de Produção	Natureza	<i>Materials and machinery</i>
Financeiros	Capital Fluxo de dinheiro Crédito Receita Financiamentos Investimentos	Capital	<i>Money</i>
Humanos	Diretores Gerentes Supervisores Funcionários Operários Técnicos	Trabalho	<i>Man</i>
Mercadológicos	Mercado de clientes, consumidores ou usuários	Não tem correspondente	Marketing
Administrativos	Planejamento Organização Direção Controle	Empresa	<i>Management</i>

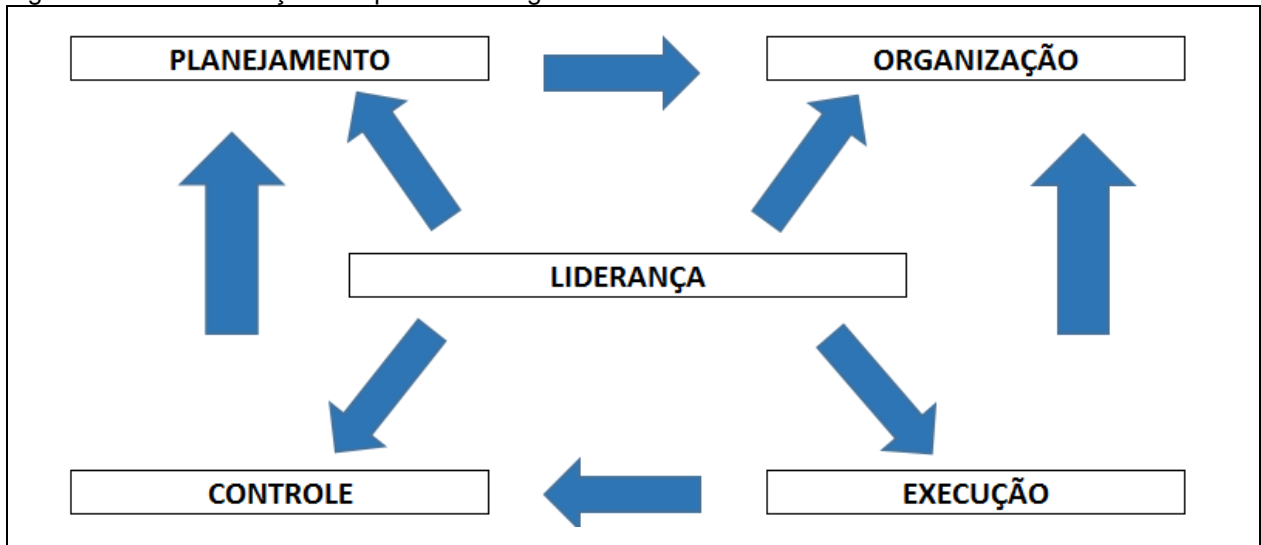
Fonte: Chiavenato (2000, 70-71).

As definições apresentadas por Chiavenato (2000) são relevantes, pois caracterizam a origem de recursos, e esta diferenciação inclusive auxilia no

gerenciamento de recursos, uma vez que definidos os conceitos, direcionar a gestão torna-se um processo autoexplicativo.

Conforme mencionado a busca por metas organizacionais faz parte do conceito de administrar, a Figura 2 apresenta o fluxo das funções do processo de gestão.

Figura 2 - Fluxo de funções do processo de gestão.



Fonte: Maximiano (2007, p. 6).

Maximiano (2007) define que administrar é decidir qual caminho seguir para que um objetivo seja alcançado com os recursos disponíveis. Para tomar uma decisão, é necessário o uso de cinco funções administrativas, que são planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Sendo a administração responsável por direcionar esforços visando atingimento de objetivos da organização, é necessário discutir qual o objetivo das organizações? Segundo Drucker (2002) as organizações precisam focar esforços em atividades do conhecimento, pois os tempos mudaram e estamos migrando do conhecimento mínimo para um ponto onde a tecnologia pode ser utilizada em favor do desenvolvimento.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Segundo Santos (2008) a sociedade do conhecimento é caracterizada principalmente em função das incertezas que o futuro reserva para as empresas. As

organizações precisam mobilizar seus potenciais criadores e transformadores, convivendo com ambientes aleatórios, atravessando constantes mudanças e conflitos, para atingir seus objetivos. Uma empresa precisa gerenciar as variáveis que influenciam a sua atuação e tomar decisões bem-sucedidas através do conhecimento de negócios que os indivíduos envolvidos possuem. Por meio do relacionamento interno e externo à organização é possível compreender onde quais fatores externos podem afetar a organização e decidir estrategicamente como lidar com o mesmo. A globalização, por exemplo, é um fator que a cada dia gera benefícios e malefícios, a forma como ela será abordada, aproveitada e aplicada, depende de cada gerenciador.

Apesar de todo conceito sobre a era do conhecimento ter ganhado força uma empresa somente inicia um ciclo com o intuito de gerar capital, porém com este novo pensamento, de que a empresa deve buscar conhecimento a forma como a organização buscará capital sofreu alterações. Inteiramente ligada a geração de conhecimento está a comunicação que faz parte do cotidiano da sociedade. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) a criação do conhecimento é possível através de um ambiente físico, mental e social. Obter condições ideais, cenário físico, cultura e linguagem compatíveis auxiliam a criação do conhecimento.

2.2.1 As áreas da administração no contexto atual

A administração geral acompanha a área de produção, a área de vendas/marketing e a área de recursos humanos ou gestão de pessoas, como principais áreas da administração atualmente. A teoria clássica da administração elaborada por Henri Fayol, serviu de aporte para este novo modelo menos abrangente. (CHIAVENATO, 2000).

Atualmente a área da produção é conhecida por administração da produção e operações. Segundo Moreira (2008) as atividades com finalidade de produzir um bem físico ou à prestação de um serviço são atividades de administração da produção e operações. O conceito de produção está mais ligado a indústrias e produção de bens em si, enquanto operações são atividades voltadas para serviços. Esta área da administração teve grande exposição na revolução industrial e após este período de

destaque sofreu com a mudança de foco na gestão administrativa, que voltou a atenção para a área de marketing e vendas. Contudo, atualmente o planejamento estratégico de manufatura faz parte do planejamento estratégico da organização como um todo, pois o novo modelo organizacional tende a determinar em longo prazo quais são as expectativas da empresa e quais decisões devem ser tomadas de acordo com situações adversas e nesta visão estão inclusos todos os setores.

A gestão de pessoas como parte integrante do novo modelo de sociedade tem sido influenciada em processos que vão da eliminação de restrições físicas, a alteração do modelo de vínculos empregatícios tradicionais, a grande tendência de apoio ao aprendizado e até a forma como implantação da tecnologia da informação vem influenciando o ambiente social. As transformações apresentadas, que com certeza são mais abrangentes, demandam adaptação de processos, estratégias e métodos aplicados a gestão de recursos humanos desde o princípio. Além disso, assim como em diversas áreas da administração, profissionais desta área tem encontrado grandes conceitos sobre gestão em longo prazo, pois todas as decisões que ontem eram ideais hoje podem estar obsoletas. A rapidez com que informações estão sendo geradas nos últimos tempos demanda que as organizações se coloquem um passo à frente de todos os concorrentes e esta necessidade também se faz presente na gestão de recursos humanos (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Segundo Kotler (1998), em resultado a redução de distância geográfica e cultural, as empresas têm expandido mercados e oportunidades de forma significativa, fator que altera processos de vendas, fontes de suprimentos, avaliação de mercados, núcleos de trabalhos estratégicos com empresas estrangeiras, entre outros indicativos. Além de mudança nas vendas, o marketing também ganhou novas responsabilidades, a sustentabilidade é o maior exemplo, pois atualmente a sustentabilidade é encarada como um fator de diferenciação, mas com a crescente divulgação em torno de sua importância, esta forma de posicionamento pode passar a ser necessidade, o marketing ainda possui seus princípios básicos, mas como está ligado a gestão da imagem e informações que a empresa transmite. Este setor sempre deve estar atento as novas tendências do mercado no qual sua empresa está inserida.

Todas as áreas da administração são importantes para composição do contexto de uma organização e devem ter uma comunicação bem estruturadas na empresa. Argenti (2006) explica que utilizar uma estratégia coerente de comunicação é ideal, independente de qual seja seu objetivo, com relação a clientes, colaboradores, acionistas e sua própria reputação. A estratégia de comunicação deve levar em consideração três fatores importantes para comunicação: O comunicador (empresa); o receptor (público-alvo) e a mensagem que será transmitida.

2.2.2 As novas configurações organizacionais

O desenvolvimento tecnológico proporcionou para todos os tipos de mercado a expansão de oportunidades e também de ameaças. As organizações têm percebido o novo cenário que está sendo constituindo, onde as novas configurações organizacionais dividem espaço com modelos burocráticos e desenvolveram seus recursos tecnológicos e suas estratégias, afim de aproveitar ao máximo as novas oportunidades para crescer na economia onde estão inclusas e enfrentar as ameaças sem prejudicar seu desempenho. A evolução trouxe à tona um trabalho de reconstrução da estrutura organizacional, mas em contrapartida está gerando oportunidades de negócios (ANTUNES, 2002).

Daft e Lewin (1993) propõem que determinadas características tradicionais das organizações sofreram com mudanças no novo paradigma de gestão ou algumas características surgiram para suprir determinada necessidade, os aspectos de liderança, tamanho da organização, empreendedorismo interno, tecnologia da informação, colaborações organizacionais e processos fazem parte das organizações e possuem um papel diferente se comparado as organizações do passado, conforme demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 - Características das empresas antes e depois da sociedade do conhecimento.

Fator	Modelo anterior	Modelo sociedade do conhecimento
Liderança	Autoridade e Controle	Utiliza de princípios e valores para realizar ações
Porte	Grandes corporações	Subdivisão em unidades para adaptar-se rapidamente as mudanças

Empreendedorismo corporativo	Tarefas definidas detalhadamente	Autoridade e autonomia aos níveis operacionais, agilizando o processo decisório
Tecnologia da Informação	Pouco acesso a informação	Disseminar informações é vital para organização
Colaboração	Organização independente	Estabelecer parcerias e alianças estratégicas sempre que possível
Processos	Divisão extrema de processos	Gestão de objetivos estratégicos e completos

Fonte: Adaptado Wood (2005).

As organizações têm adaptado o seu porte para adequar os negócios na nova sociedade do conhecimento. A Toyota por exemplo, durante a década de 80 trabalhou incessantemente para criar um novo modelo de luxo para sua marca. Porém um dos executivos chamou a atenção para o impacto que esta decisão poderia causar, a opção de agregar um veículo de luxo na linha Toyota poderia confundir os então atuais consumidores da marca, pois estes estavam acostumados com o padrão de carros populares, anos depois a Toyota criou uma divisão chamada Lexus para o lançamento de seus projetos de luxo. Atualmente a marca Lexus é consagrada como líder em qualidade e satisfação dos clientes e compete com grandes divisões parecidas, como a Jaguar da montadora concorrente Ford (MAGEE, 2008).

A liderança no modelo burocrático utilizava princípios de autoridade e controle, as regras criadas a partir deste modelo fazem com que a conduta do ser humano seja prevista e direcionada, tornando os processos da organização rígidos (DE SÁ, LEMOINE, 1998). Na sociedade do conhecimento a liderança não pode ser confundida com gerencia ou direção, pois ela estará presente em diversos níveis e áreas de atuação, esta função deve focar nos objetivos a serem alcançados, tomando decisões, buscando excelência, eficiência, eficácia, produtividade e qualidade (PESTANA, et al. 2003).

O empreendedorismo corporativo depende de pessoas comprometidas com a mudança, a liderança e o progresso nas organizações. Profissionais que podem ser chamados de empreendedores internos agem como proprietários perante as necessidades da empresa e atuam como parte do sistema corporativo instigando a renovação e inovação da organização (PESSOA; OLIVEIRA, 2006). O profissional atende um cliente ou consumidor reflete para o cliente a organização representada pelo profissional, desta forma questões como empreendedorismo interno, que está ligado a

empowerment, devem ser levadas em consideração para empresas que buscam oportunidades de crescimento (HONESKO, et al, 2009).

Tradicionalmente as organizações protegiam suas informações de outras empresas, um exemplo é a pesquisa e desenvolvimento. Porém a globalização trouxe consigo uma evolução nesta área, organizações do mundo todo tem formado alianças estratégicas, nacionais e internacionais, visando aumento de produtividade, redução de custos, presença nos mercados chaves, melhoria na qualidade dos produtos, desenvolvimento de novas soluções tecnológicas e investimento na capacitação de profissionais (KLOTZLE, 2002).

Segundo Wood (2005) o modelo de organização burocrático cresceu a partir da ideia de fragmentação funcional, onde os departamentos eram gerenciados como sendo associações distintas. Atualmente a gestão de processos é orientada, de maneira diferente, visando os objetivos estratégicos da empresa e buscando suprir as necessidades do mercado.

A tecnologia sofreu mutações ao longo dos anos, acompanhando os modelos de sociedade existentes, esteve presente na era pré-industrial, apesar de o uso de tecnologia ser mínimo ele era baseado em ferramentas simples e manuais, no entanto na era industrial a tecnologia foi largamente desenvolvida na criação de máquinas, pois este era o foco da sociedade naquela época, atualmente a tecnologia está ligada principalmente a informação, este novo modelo vem aumentando a participação no PIB de países emergentes e desenvolvidos, tem criado novas cadeias de valor e impactado no processo de prestação de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A maneira como as organizações trabalham para chamar a atenção de consumidores, cada vez mais conectados, deve sofrer alterações (DAVENPORT; BECK, 2001). As características mencionadas, presentes nas novas configurações organizacionais, devem sofrer alterações para adaptarem a organização baseada no conhecimento que, por sua vez, surgiu com o intuito de fortalecer um novo modelo de economia, chamada de economia do conhecimento.

2.2.3 A contribuição da economia do Conhecimento

Segundo Stewart (1998) conhecimento é hoje destacado como o recurso da economia de maior expressão, sendo considerado mais importante do que matéria-prima e até mesmo dinheiro. Cavalcanti e Gomes (2000) apresentam que segundo o Banco Mundial, 64% da riqueza do mundo é oriunda do conhecimento, cenário diferente daquele vivido a algumas décadas, onde o que gerava riqueza e poder eram os fatores tradicionais de produção – capital, terra e trabalho.

Segundo Cassiolato (2010) a economia do conhecimento também pode ser descrita como economia do aprendizado e apresenta uma nova forma de desenvolvimento econômico e social, sua finalidade é viabilizar a produção e o consumo diminuindo questões de armazenamento, efeito ambiental negativo e demanda de insumos materiais e energéticos. Devido à crise que consome o modelo fordista de produção, a economia do conhecimento é apresentada como a possibilidade de criar um cenário onde a inovação, a transformação e a sustentabilidade formam princípios básicos.

Segundo Edvinsson (2003) a economia do conhecimento apresenta determinadas características que a diferenciam da forma como a economia era movimentada antes, um exemplo é como a valorização de ideias se tornou mais importante do que o produto em si, ou seja, embora o ciclo de vida dos bens e serviços tenham durações limitadas, o fator mais importante é a propriedade intelectual que agrega valor ao mesmo. A propriedade intelectual por sua vez, é um produto que gera concorrência entre as organizações, isto porque o conhecimento aumenta com o uso, o que caracteriza este modelo econômico como a busca por ativos intangíveis e processamento de pensamento.

Com o crescimento do modelo econômico baseado no conhecimento a busca por ativos intangíveis aumentou, Segundo Gonçalves (2009) a intangibilidade e invisibilidade do novo fator de produção principal, o conhecimento e a informação, geraram um cenário onde as empresas, até mesmo irracionalmente, criam diferenciais no mercado.

2.2.4 A contribuição dos ativos intangíveis para a organização

Os ativos intangíveis são ativos de caráter duradouro, cuja existência não é palpável e, se controlados e disponibilizados pela empresa, que criam a possibilidade de gerar benefícios futuros. Alguns exemplos de ativos intangíveis são: patentes, franquias, licenças, banco de dados, marcas, uma carteira fiel de clientes (PEREZ; FAMA, 2006).

Kayo (2002) elaborou uma proposta de classificação dos ativos intangíveis, conforme mostra o Quadro 3, que proporciona uma visão mais clara do que são os ativos intangíveis das organizações.

Quadro 3 - Classificação dos recursos intangíveis.

Tipo de Intangível	Principais componentes
Ativos Humanos	Conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados;
	Administração superior ou empregados-chave;
	Treinamento e desenvolvimento;
	Entre outros.
Ativos de Inovação	Pesquisa e desenvolvimento;
	Patentes;
	Fórmulas secretas;
	Know-how tecnológico;
	Entre outros.
Ativos Estruturais	Processos;
	Softwares proprietários;
	Banco de dados;
	Sistemas de informação;
	Sistemas administrativos
	Inteligência de mercado;
	Canais de mercado;
	Entre outros.
Ativos de Relacionamento (com públicos estratégicos)	Marcas;
	Logos;
	<i>Trademarks</i> ;
	Direitos autorais (de obras literárias, de softwares, etc);
	Contratos com clientes, fornecedores, etc.;
	Contratos de licenciamento, franquias, etc.;
	Direitos de exploração mineral, de água, etc.;
	Entre outros.

Fonte: Kayo (2002, p.19).

Segundo Stewart (2001) a gestão de ativos intangíveis se faz tão ou mais importante do que a gestão dos ativos tangíveis, pois por mais difícil que seja avaliar quais são os ativos intangíveis e a forma de gerenciá-los, uma empresa precisa conceder atenção a esta gestão afinal não é possível criar vantagem competitiva se a equipe de colaboradores não dispõe de habilidades, por exemplo. Em um comparativo, podemos demonstrar numericamente que é possível com um aumento de 10% no nível de educação elevar a produtividade em 8,6%, enquanto isso a aquisição de um equipamento, que aumentaria o capital social em 10%, ampliaria em apenas 3,4% a produtividade.

A importância dos ativos intangíveis tem sido demonstrada ao longo de décadas, antes mesmo da civilização atual ser formada, nossos ancestrais desenvolveram o calendário lunar e as técnicas situacionais e baseadas em dias específicos para caçar, isto fez com que a espécie recebesse destaque perante as outras. Na sociedade atual a gestão dos ativos intangíveis é um desafio por diversos fatores, primeiro existe o fato de algumas empresas ou indivíduos não assimilarem sua existência e não encontrem formas de mensuração e análise de resultados, há também o receio de que a exposição dos ativos revele informações que a empresa não deseja compartilhar, além disso, não existe uma metodologia específica que norteie a gestão de indicadores, sendo assim, sem algum parâmetro a gestão dos ativos intangíveis precisa ainda mais do intelecto de gestores e colaboradores para expansão dos estudos na área (DE CARVALHO, 1999).

2.3 A GESTÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS: O NOVO PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

Em função das mudanças ocorridas com o surgimento da sociedade do conhecimento, Perez e Famá (2006) relatam que os ativos tangíveis e financeiros se tornam *commodities* se comparado aos ativos de natureza intelectual. Por isso, a tendência dos novos modelos organizacionais é terceirização de processos e atividades

que não geram vantagem competitiva e foco nos investimentos de ativos intangíveis, como conhecimento, diferenciação e vantagem competitiva.

Segundo Buainain e Carvalho (2000), a organização precisa conceder espaço no ambiente organizacional para que a gestão de ativos intangíveis seja integrada no processo da empresa. Além do apoio organizacional Terra (2005) reforça que a administração de recursos humanos precisa definir políticas e práticas visando gerar, difundir e armazenar do conhecimento, que é um ativo intangível.

O apoio da organização é importante, pois segundo Pimentel (2011) os gestores do futuro são desenvolvidos em empresas com visão moderna de liderança, apoiando o desenvolvimento e o treinamento constante como recurso estratégico, afim de impulsionar negócios. Os líderes e colaboradores comprometidos são aqueles que vislumbram em suas organizações a possibilidade de ter suas necessidades atendidas, através dos recursos fornecidos, e a crença de que seu trabalho faz a diferença.

Além deste apoio da empresa, a gestão de recursos humanos sofreu algumas mudanças e segundo Silva (2013) a primeira diferença a ser destacada quanto a mudança no papel exercido por um gestor de recursos humanos, se comparado com o papel exercido no passado, é que um gestor de pessoas não é representado apenas por um profissional da área de recursos humanos, mas sim por todo líder que, junto de uma equipe, busca um objetivo através de recursos humanos disponíveis, isto porque todos os líderes precisam saber lidar com as pessoas, tanto aqueles que fazem parte da sua equipe, quanto os outros colaboradores.

Como a gestão de recursos humanos sofreu transformações, Ulrich (1998) sugeriu quais são os quatro papéis fundamentais da gestão de recursos humanos. Cada função proposta possui relação com uma metáfora e apresenta qual resultado que a execução das atividades pode conduzir, conforme demonstra o Quadro 4.

Quadro 4 - Os múltiplos papéis do profissional de RH.

Papel/Função	Resultados	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional

Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: serviços em comum
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança	Gerir a transformação e a mudança: assegurar a capacidade para a mudança

Fonte: Ulrich (1998, p. 41).

A seguir serão abordadas as quatro metáforas propostas pelo autor.

2.3.1 O colaborador como parceiro estratégico

Segundo Ulrich (1998), os profissionais de recursos humanos que auxiliam o atingimento de metas empresariais são os parceiros estratégicos. Estes profissionais possuem a incumbência de transformar a estratégia da empresa em ação e gerir processos junto a outros líderes, para fazer com que a organização atenda a necessidade do negócio. O Quadro 5 apresenta quais são as principais tarefas que desafiam o profissional de RH para tornar-lhe um parceiro e quais são as sugestões propostas para superá-las.

Quadro 5 - Os cinco desafios do parceiro estratégico.

Desafio	Descrição	Como superar?
Aplicar planos estratégicos	Complexidade de aplicar estratégias teóricas, realizar visões criadas e executar missões expostas	Fixar uma discussão sobre questões organizacionais antes de tomar decisões estratégicas.
Criar placar equilibrado	Dificuldade de concentrar o atendimento em múltiplos apostadores (investidores, consumidores e funcionários)	Focar esforços na gestão de recursos afim de criar um placar equilibrado.
Ajustar os planos de RH aos planos da organização	Impasse ao integrar as práticas de RH à estratégia da organização.	Estruturar os processos em prol das estratégias.
Prevenir contra consertos rápidos	Precipitação ao avaliar uma parte da estrutura e não a organização como um todo, quando existe a necessidade de resolver um problema	Avaliação detalhada de todas as ideias de solução e inovação junto a própria teoria proposta.

Criar foco de capacitação	Dificuldade de identificar quais as capacidades necessárias de acordo com a estratégia da empresa	Traduzir estratégias em capacidades específicas necessárias
---------------------------	---	---

Fonte: Adaptado de Ulrich (1998).

Os desafios que são apresentados para o parceiro de Recursos Humanos podem ser superados e geram inúmeros benefícios para a empresa. Ao aplicar planos estratégicos a empresa tende a considerar todas as variáveis antes de se posicionar estrategicamente e assim como a gestão de recursos equilibrados agrega valor a clientes, fornecedores e funcionários. O foco em estruturação dos processos e em capacitação promovem a integração de práticas de recursos humanos no planejamento empresarial e convertem as estratégias empresariais em práticas dentro da organização. Superando tais desafios o profissional está qualificado para transformar as estratégias da organização em ações e para isso é necessário realizar um diagnóstico organizacional (ULRICH, 1998).

Segundo Lopes et al (2008) para realizar um diagnóstico organizacional é necessário avaliar aspectos como: funções organizacionais, abrangência dos processos, níveis de controle, critério de avaliação e obtenção de informações. Esta análise deve envolver diferentes pessoas com diferentes cargos, afim de alinhar todos os processos, identificar falhas e implementar objetivos. O resultado do diagnóstico poderá expor aos gestores as fragilidades do processo com relação a estratégia da empresa.

2.3.2 O colaborador como especialista administrativo

Segundo Ulrich (1998) a atividade de reengenharia de processos constrói uma estrutura eficiente na organização e os parceiros tornam-se especialistas em suas funções e tarefas.

Para criar ou recriar processos de alto desempenho a empresa deve proporcionar um ambiente propício para tal, tais iniciativas precisam ser tomadas levando em consideração estratégias, competências, estrutura organizacional, indicadores de desempenho e alinhamento com os processos. Qualquer mudança corre o risco de enfrentar resistência, por este motivo a alta administração da empresa deve ter interesse no projeto desenvolvido. (VACCARI, et al 2008)

A reengenharia de processos tem a função de proporcionar a empresa vantagem competitiva por meio de contenção de tempo e custos, aprimoramento da qualidade dos produtos, serviços e das condições de trabalho, estímulo à aprendizagem e determinação de autoridade. (SANCOSCHI, 1994)

Segundo Ulrich (1998) para que o parceiro de RH seja um especialista administrativo ele precisa auxiliar a empresa na reengenharia de processos, atuando nas equipes de melhoria e as direcionando da maneira mais simples, eficaz e eficiente. Além do auxílio na reengenharia dos processos da organização, faz-se necessário mostrar a capacidade em adequar também os próprios processos de Recursos Humanos. As duas fases que levam os especialistas administrativos até a reengenharia de processos os fazem encarar alguns empasses que estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Impasses enfrentados pelos especialistas administrativos.

Impasse	Solução proposta
Reengenharia de processos com abordagem racional e mecanicista	Abrir espaço para parceiros de RH que são sensíveis a questões humanas
Parceiros de RH não integrados com a reengenharia	O parceiro pode tomar a iniciativa de aplicar a reengenharia nos processos de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Ulrich (1998).

Apesar dessas questões, existem organizações que estabelecem ambientes plenamente propícios para o desenvolvimento do especialista administrativo. Além de contar com o apoio da organização, o especialista precisa dispor de determinadas características, como ser capaz de utilizar a tecnologia, trabalhar com as equipes de melhoria de processos, definir o papel de RH na criação de valor para a empresa, criar mecanismos facilitadores dos serviços comuns de RH e por fim deter da capacidade de mensuração dos resultados em termos de custo e qualidade (ULRICH, 1998).

2.3.3 O colaborador como defensor do funcionário

Ao propor a teoria de que o colaborador pode ser o defensor do funcionário, Ulrich (1998), destacou primeiramente que a competitividade mundial gerada a partir das demandas exigidas pelos consumidores, a diminuição dos cargos gerenciais, a pressão

envolvendo práticas modernas de gerenciamento e aumento do *empowerment* ao funcionário, são fatores que tem modificado a vida dos funcionários e o mais agravante é que esta mudança é na maioria das vezes negativa.

Segundo Cançado, Medeiros e Jeunon (2008) a função do RH, no que diz respeito em administração de contribuição, deve ser o de conciliar os objetivos pessoais e os objetivos da organização. Se faz necessário o reconhecimento e atendimento das necessidades, preocupações e anseios, bem como a provisão de condições que façam as pessoas contribuírem de forma intensa, visando o sucesso da organização. O RH consegue atingir tais objetivos ao gerir atividades e mecanismos para entender e responder as demandas pessoais e correlacionar tais ambições com os objetivos da organização.

Apesar do aumento das demandas e as frequentes mudanças nas organizações exigindo rapidez e adaptação dos colaboradores, diversas empresas, por meio de estratégias de RH, tem encontrado soluções para formar uma parceria com os profissionais. O quadro 7 demonstra algumas soluções levantadas pelos estudos de Ulrich (1998).

Quadro 7 - Solucionando os desafios de demanda e recurso.

Solução	Utilidade
Fixar prioridades	Classificar as demandas mais importantes
Reduzir demandas	Eliminar processos menos importantes
Reinventar processos	Descobrir novos métodos de realizar tarefas
Aumentar recursos	Na incapacidade de reduzir demanda, faz-se necessário aumento recursos
Conceder controle	Controle pode servir como motivação para dedicação dos colaboradores
Proporcionar envolvimento	Envolver os colaboradores pode intensificar o trabalho
Conferir tarefas desafiadoras	Motivar através de tarefas que desafiam os funcionários
Promover trabalhos em equipe	Transformar esforços individuais em sucesso extraordinário
Desenvolver programa de participação nos lucros	Compartilhar lucros leva o funcionário a compartilhar mais esforços

Fonte: Adaptado de Ulrich (1998).

As soluções propostas são utilizadas por profissionais que se dedicam as tarefas de defender os funcionários, relacionar suas necessidades e as necessidades da empresa, equilibrar demandas e auxiliar o aprendizado do foco e da definição de

prioridades. Este posto requer que o profissional seja confiante e confiável, que desenvolva credibilidade junto aos colaboradores para poder ouvir e respeitar com sigilo, ser dignos de confiança e para que perante a alta administração dê voz a necessidade de todos (ULRICH, 1998).

2.3.4 O colaborador como agente de mudança: um profissional competente

Historicamente as organizações pregaram controle, reprodução de rotinas e procedimentos parcialmente ou totalmente mecânicos como um princípio organizacional. Esta visão tem sido transformada drasticamente, a mudança organizacional agora é uma realidade e passa a ser estudada, afinal o processo de mudança demanda de líderes e colaboradores uma série de novas atitudes: sair da zona de conforto, clareza e comunicação da visão, a coesão de discurso e prática, dedicação para enfrentar e remover obstáculos, participação e promoção da mudança organizacional, etc. (LEITE; PRIETO, 2009).

Ulrich (1998) reconhece que as organizações precisam se adaptar a globalização e para isso é necessário reconhecer a mudança como um fator é constante. O profissional de RH que colabora como agente da mudança precisa ter o conhecimento deste fator e dos fatores-chave que levam a organização a ter sucesso no processo de transformação, o Quadro 8 apresenta quais são estes fatores.

Quadro 8 - Os fatores-chave para o sucesso da mudança organizacional.

Fator-chave	Definição
Condução da mudança	Dispor de um patrocinador da mudança que possua e lidere essa iniciativa
Criação de uma necessidade comum	Garantir que os indivíduos saibam por que precisam mudar e que a necessidade de mudança é maior que a resistência a mudança
Modelagem de uma visão	Formular o resultado desejado a partir da mudança
Mobilização do envolvimento	Identificar, envolver e comprometer os apostadores-chave que devem estar envolvidos na realização da mudança
Mudanças de sistemas e estruturas	Utilizar ferramentas de RH e administração (contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, desenho da organização, comunicação, sistemas etc.) para garantir que a mudança seja vinculada na infraestrutura da organização
Monitoração do progresso	Definir o benchmarking, marcos e experimentos com os quais medir e evidenciar o progresso.

Manutenção da mudança	Garantir que a mudança aconteça mediante planos de implementação, acompanhamento e compromissos em marcha
-----------------------	---

Fonte: Adaptado de Ulrich (1998).

Os fatores são importantes para reflexão, porém são de fácil entendimento, o que gera em torno da mudança um paradoxo, afinal se tais fatores são de fácil compreensão como a mudança pode ser tão difícil de gerenciar? Cabe aos profissionais que são agentes de mudança solucionar tal paradoxo. O primeiro passo para o sucesso é definir um modelo de mudança, que deverá identificar os fatores-chave que melhor se encaixam no contexto da organização e as questões que precisam ser respondidas para acioná-lo. O segundo passo é definir a medida na qual os fatores-chave estão sendo controlados e qual a sua intensidade, ou seja, onde cada fator está progredindo, regredindo ou mantendo o nível da iniciativa de diversidade. O terceiro passo é fazer com que os fatores com desempenho abaixo do esperado recebam atenção afim de melhorar seu desempenho.

2.4 COMPETÊNCIAS: CARACTERÍSTICAS E DEFINIÇÕES

A definição de competência está ligada a tomada de iniciativa e a admissão de responsabilidades por parte do indivíduo no âmbito profissional, tais características definem o profissional competente que no novo modelo organizacional encontra espaço para autonomia e diminuição de regras. Possuir uma competência é saber realizar, baseado em seu conhecimento, seu comportamento e sua experiência, as atividades propostas, mas além disso, no novo contexto organizacional, a competência está diretamente ligada com o fato de o indivíduo tomar a iniciativa, ser inovador, assumir responsabilidades e demonstrar autonomia (ZARIFAN, 2001).

Fleury e Fleury (2001) definem que uma pessoa possui uma competência quando ela possui conhecimento para realizar determinada tarefa, o conceito de conhecimento e tarefa, são dois pontos principais ligados a competências. Uma pessoa pode ter uma competência, mas além disso uma organização pode constituí-la (as chamadas *core competences*) e até mesmo um país pode deter desta capacidade.

Para adotar um modelo de organização por competências as organizações têm mudado e adaptado processos. A criação de programas de treinamento, trabalhos com a habilidade do pensamento crítico, criatividade, inovação, tomada de decisões e inteligência emocional fazem parte da realidade das organizações. Todas estas novas tarefas precisam ser trabalhadas para que as organizações evoluam competências que o mercado demanda, estas competências são flexibilidade, gestão do conhecimento, compartilhamento de informações, aprendizagem, planejamento participativo, *empowerment* e estratégia competitiva (FARIA, 2005).

2.4.1 As competências individuais

Segundo Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) o talento humano, assim como antigamente os mercados e clientes, hoje é motivo de competição entre as organizações. Isto porque as tradicionais formas de gerar vantagem competitiva, como tecnologia e mão-de-obra mais barata, não têm se mostrado suficiente para sustentar uma organização no topo do mercado. Por este motivo, um diferencial importante nas organizações serão as competências individuais, o Quadro 9 demonstra quais são as competências essenciais que um indivíduo precisa deter.

Quadro 9 - Competências e habilidades individuais.

Capacidades	Habilidades
Aprender conceitos e tecnologias novas	Conhecimento técnico associado a função exercida
Inovação	Criatividade
Comunicação	Ampla visão global
Trabalhar em equipe	Autocontrole emocional
Relacionamento interpessoal	Iniciativa de ação e decisão
Lidar com situações novas	
Lidar com incerteza e ambiguidade	
Comprometer-se com objetivos da organização	
Gerar resultados efetivos	
Empreendedora	

Fonte: Adaptado de Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005).

Segundo Borges (2014) a competência dos indivíduos pode ser dividida entre as distintas definições de competências técnicas e comportamentais. Competências técnicas são as que expressam os conhecimentos e as habilidades de uma função específica, por outro lado as competências comportamentais são mais voltadas para habilidades específicas e atitudes. As competências técnicas são ligadas a função que a pessoa exerce, enquanto as competências comportamentais estão ligadas as características ou ao perfil do indivíduo.

Fleury e Fleury (2004) dividiram as competências individuais em três conceitos. Primeiro a competência estratégica que está relacionada a compreensão do negócio e do ambiente visando identificar oportunidades e alternativas, segundo as competências técnicas, que estão ligadas a habilidade de realizar operações e atividades propostas e terceiro as competências sociais que é a habilidade de transmitir informações e conhecimentos aos demais profissionais da organização.

Miranda (2004) propôs o conceito de competência informacional, uma competência especificamente ligada ao trabalho com informação, para definir o conceito de competência informacional escolheu explicitar o próprio conceito de competência e de competências nomeadas como profissional, essencial e organizacional. A competência é, conforme já apresentado anteriormente, a realização de tarefas propostas baseadas em conhecimento e experiência.

A competência profissional está relacionada as competências individuais ou de equipes que utilizam de habilidades técnicas, comportamentais e sociais, com o propósito de cumprir suas funções. As competências essenciais integram habilidades necessárias para criar o valor percebido pelo cliente, evidenciando o diferencial da organização perante a concorrência (MIRANDA, 2004).

A última competência é a organizacional, que está relacionada com a integração de habilidades dentro da organização, esta competência diferencia-se das competências essenciais, pois retrata a realidade da organização e não a intensão de deter competências. Todas as habilidades como competências sobre os processos, as técnicas, os serviços e as sociais, compõem as competências da organização (MIRANDA, 2004).

2.4.2 As competências organizacionais e as core competences

As *core competences* (competências essenciais) são um conjunto de técnicas e habilidades que resultam em um diferencial competitivo para a empresa. São competências que podem se tornar peça chave na organização, para isso devem oferecer benefícios aos consumidores, apresentar um grau de dificuldade de reprodução e prover acesso a diferentes mercados (FLEURY; FLEURY, 2001). O Quadro 10 apresenta quais são as competências presentes nas organizações.

Quadro 10 - Competências essenciais da organização.

Competências	Definição
Competências sobre processos	Conhecimentos do processo de trabalho
Competências técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado
Competências sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho
Competências de serviço	Aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
Competências sociais	Saber se incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

Segundo Hamel e Prahalad (1995) para administrar as competências da organização os profissionais precisam compreender e participar de cinco tarefas, a identificação das competências essenciais existentes, a definição da agenda de aquisição de competências essenciais, o desenvolvimento das competências essenciais, a distribuição das competências essenciais e a defesa e proteção acerca da liderança das competências essenciais.

Ao identificar as competências essenciais existentes as empresas precisam compreender que nem todas as habilidades, técnicas e capacidades são essenciais, portanto é necessário distinguir competências de competências essenciais. Para realizar esta análise é necessário envolvimento das lideranças e até mesmo uma análise da concorrência, não somente da concorrência direta, mas também de organizações que ofereçam produtos e serviços que fariam o consumidor não optar por uma organização (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

A agenda de competências essenciais explicita através de uma análise de oportunidades novas e existentes quais são as oportunidades utilizando as competências essenciais ou buscando responder quais são necessárias. Preencher espaços no mercado com as competências disponibilizadas; identificar espaços em branco e competências essenciais para prosseguir no mesmo; encontrar ou planejar a entrada da organização em mercados totalmente diferentes e até ampliar a participação do mercado onde a organização está inserida são oportunidades encontradas com a prática desta tarefa (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

O desenvolvimento de novas competências essenciais demanda uma consistência de ideias entre os envolvidos, isto porque se não houver consenso com relação as competências a serem desenvolvidas a empresa poderá sofrer com a fragmentação dos esforços em torno das competências e desta forma as unidades de negócio buscarão objetivos individuais e não em conjunto, que é onde a organização ganhará com a força de diversos indivíduos focados em propósitos comuns (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

As organizações com um valor maior de mercado, do que o valor de seus ativos, são consideradas empresas que refletem singularidade de suas competências aos investidores, baseado neste dado, a distribuição das competências essenciais na organização são uma peça chave, pois as empresas que utilizam este recurso de maneira uniforme fazem com que ele seja aproveitado de maneira eficaz (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Uma competência ao ser fragmentada ou torna-se obsoleta está propícia a ser entregue a outra organização que possua esforço e capacidade para administrá-la. Neste contexto as organizações precisam concentrar esforços na proteção e na defesa de suas competências essenciais para não as utilizar. A alta administração da empresa precisa se certificar que os líderes, gerentes e até mesmo executivos estão comprometidos com a participação e o envolvimento em projetos acerca de competências, além disso, é necessário determinar papéis administrativos e conjunto de prioridades das competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Considerando as categorias e as tarefas acerca de competências, de acordo com Prahalad (1999) as organizações precisam examinar quais são as competências

necessárias e administrar as competências existentes, bem como criar novas competências quando necessário. As competências essenciais combinam tecnologia, aprendizado coletivo e capacidade de compartilhamento, por este motivo as empresas precisam incluir em seus negócios tradicionais novas soluções tecnológicas, alterar a composição das equipes e, com agilidade, transferir competências essenciais para as variadas unidades de negócios.

Além de todos os requisitos propostos quanto às competências organizacionais, as empresas devem se ater ao fato de que à medida que novos mercados surgem as competências existentes podem se tornar defasadas, portanto, como tudo na era da informação a inovação tem que ser constante, também na busca por novas competências que atendam às necessidades da organização (SCOLA, 2007).

2.5.1 Instrumentos para a gestão de competências

Rabaglio (2004) explicitou algumas formas de avaliação por desempenho, são elas a avaliação por objetivo, a avaliação direta, a avaliação conjunta, a auto avaliação, a avaliação 360 graus e a avaliação por competências.

Por volta do ano de 1950 a avaliação por objetivos surgiu nos EUA e foi apostando nesta técnica que as organizações almejavam minimizar os impactos que a Segunda Guerra Mundial causava na economia do país. A metodologia desta técnica contrariou o modelo de avaliação de desempenho convencional, mais subjetivo e comportamental, e baseou-se na constatação do cumprimento ou não das metas estabelecidas (RABAGLIO, 2004).

A metodologia de avaliação conjunta, também conhecida como avaliação bilateral, segundo Brandão e Guimarães (2001) é realizada de maneira que o líder e seu subordinado discutem o desempenho do profissional avaliado. Outra técnica de avaliação diferente da avaliação de mão única, ou avaliação direta, esta é constituída pela avaliação, realizada pelo líder, que analisa os pontos fortes e pontos fracos de seus subordinados.

A auto avaliação foi explicitada nas ideias de Edwards e Ewen (1996) como sendo uma parte integrante do *feedback* múltiplas fontes, que visa enriquecer a

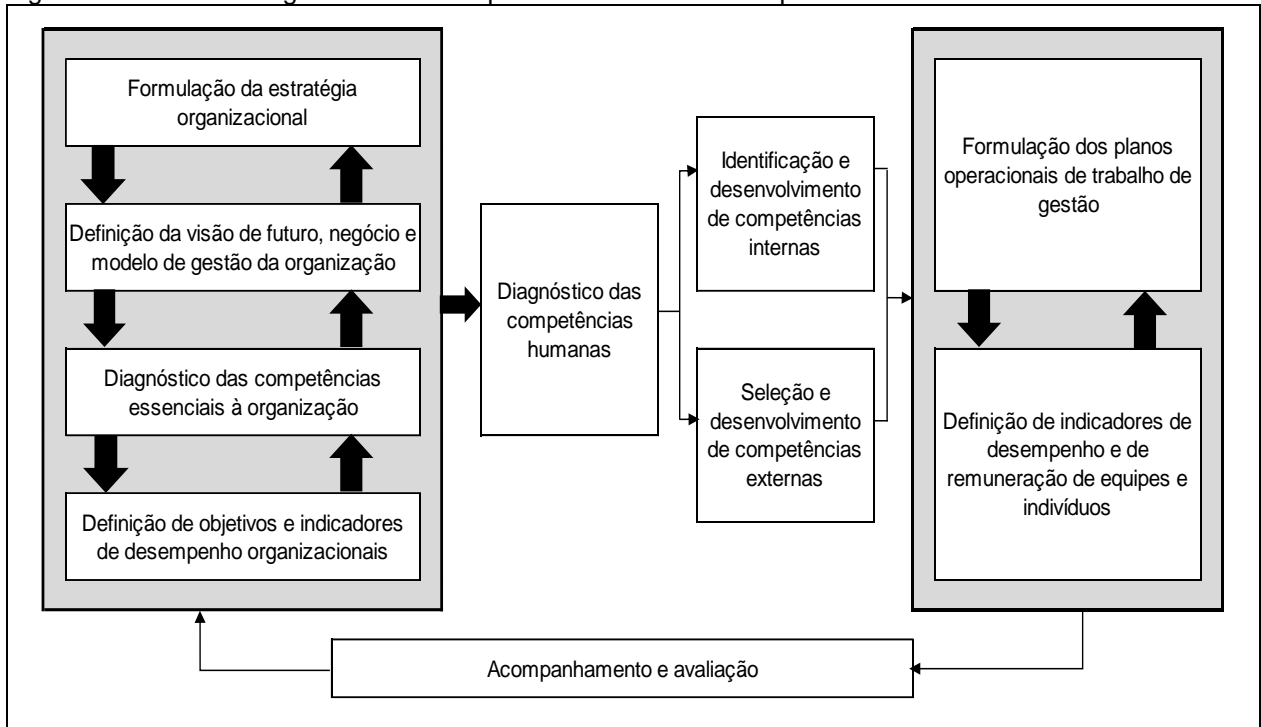
organização com informações mais precisas e que vem de mais de uma fonte, porém é importante salientar que este modelo possui aplicação complexa e ainda conta com a possibilidade de, na auto avaliação, o funcionário realizá-la de maneira que seja beneficiado.

O *feedback de múltiplas fontes*, também é conhecido como avaliação ou *feedback 360 graus*, é uma técnica onde os profissionais recebem retorno de outros indivíduos da organização, como seu superior, seus pares, seus subordinados e entre outros profissionais relacionados. Esta técnica está diversas vezes relacionada com o desejo das organizações de transformar chefes em líderes e a mesma apresenta resultados quando os participantes recebem suporte após o processo da avaliação. O suporte pode envolver atividades de treinamentos nas habilidades específicas, *coaching*, novas avaliações e avaliações periódicas acerca das mudanças (REIS, 2000).

A avaliação por competências representa a necessidade das organizações de concentrar esforços na gestão das competências essenciais, para realizar esta avaliação as empresas precisam mapear as competências de cada profissional, disponibilizar a informação para que ela seja de conhecimento do mesmo, selecionar profissionais baseando-se nas competências indicadas para a posição, remunerar os colaboradores com base nas competências e avaliar os indivíduos focando sempre nas próprias competências. Esta avaliação é a ferramenta complementar, que transmite clareza na relação entre os objetivos realizados e esperados, para que os líderes desenvolvam planos de ação em conjunto com sua equipe, afim de identificar o perfil e o desempenho necessário para cada cargo (RABAGLIO, 2004).

Ainda a respeito de avaliação por competências Brandão e Guimarães (2001) propõem que a gestão de desempenho e a gestão por competências tem os mesmos objetivos e, portanto, são atividades interdependentes na organização, por este motivo o conceito de gestão de desempenho baseada nas competências foi criado para integrar atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais. O processo de gestão de desempenho baseada nas competências está explicitado na Figura 3.

Figura 3 - Processo de gestão de desempenho baseada nas competências.



Fonte: Adaptado de Guimarães et al. (2001).

Outra ferramenta é o *Balanced Scorecard* (Indicadores Balanceados de Desempenho em tradução livre) apresentado com Kallas (2005) como uma metodologia de gestão estratégica das empresas. Esta sistemática prevê que os indicadores de desempenho devem ser monitorados de maneira balanceada entre diversas variáveis, como monitoramento dos resultados econômico-financeiros, desempenho de mercado com relação aos clientes, desempenho de processos e pessoas, inovação e tecnologia, isto por que a inovação, a tecnologia e os recursos humanos, se combinados aumentam o desempenho da organização junto aos clientes, o que aumentará o resultado financeiro.

Todas as ferramentas mencionadas necessitam de atenção, pois segundo Reis (2000) utilizar algum instrumento de avaliação sem realmente sincronizá-la com os objetivos da organização representa uma estratégia questionável.

2.4.3 A gestão por competências na organização

Segundo Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competência é decorrente da *Resource-Based Management Theory*, esta teoria pressupõe que os recursos da

organização estão relacionados ao sucesso da empresa. Os recursos que possuem valor, que são incomuns, de difícil reprodução e oferecem vantagem competitiva para a organização. Um modelo que pode ser utilizado para gestão de competências faz um paralelo entre as competências que a organização dispõe e as que precisa para alcançar seus objetivos, após a identificação da lacuna é necessário planejar, selecionar, desenvolver e avaliar competências afim de minimizar a lacuna encontrada.

Segundo Ponchirolli (2000) uma estrutura de gestão por competência deve proporcionar a um indivíduo o crescimento sem a necessidade de o mesmo receber uma promoção, ou seja, o colaborador pode ter um aumento salarial sem precisar mudar seu cargo. Outra forma de aumento salarial seria a mudança de nível hierárquico, fator que não depende somente do funcionário, mas também da necessidade e do orçamento da empresa.

Sendo estes programas beneficiadores dos profissionais que possuem competências necessárias segundo Resende (1991) um fator importante a ser destacado é que os programas que gerenciam a promoção horizontal ou vertical demandam uma avaliação profunda dos profissionais de RH, pois este plano ou sistema demanda políticas, instrumentos e recursos para efetivamente ter êxito nas organizações. O Quadro 11 apresenta alguns requisitos básicos que o RH precisa dispor para gerenciar a movimentação de pessoal.

Quadro 11 - Requisitos necessários para gerenciamento da movimentação de pessoal.

Requisito	Definição
Plano de cargos e salários	Estruturar um plano de cargos e salários que possibilita a evolução de carreiras de maneira vertical e horizontal
Políticas e normas de pessoal	Estabelecer políticas apoiadas por parte de gerentes e do operacional de RH, que favoreçam a clareza do plano
Avaliação de potencial	Criar e utilizar instrumentos de avaliação de potencial e de desempenho dos profissionais com o objetivo de articular corretamente as promoções
Treinamento e capacitação	Dispor de condições e recursos para treinar e capacitar os interessados na movimentação de carreira
Coordenação	Dispor de profissionais responsáveis pela coordenação destas atividades

Fonte: Adaptado de Resende (1991).

A gestão por competência é uma atribuição dos gestores que preenchem os requisitos listados e a mesma necessita de apoio da alta administração da empresa. O objetivo destes modelos gerenciais é melhorar o produto ou serviço que a empresa oferece, afinal a utilização deste instrumento tende a desenvolver práticas de aprendizagem, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento. Além de todos estes requisitos e do apoio necessário, a cultura da organização precisa propiciar o desenvolvimento e o compartilhamento de competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.5 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

O desempenho profissional é reproduzido a partir de aplicação do conhecimento, habilidades e atitudes, o mesmo é explicitado a partir do comportamento dos indivíduos e dos resultados destes comportamentos (BRANDÃO; BAHRY, 2005). As organizações têm optado por avaliar ambas as variáveis, o comportamento do indivíduo e os resultados que este proporciona, pois, ao avaliar apenas o resultado a organização pode induzir os profissionais a adotarem comportamentos, nem sempre indicados, em busca das metas estabelecidas (BRANDÃO, et al. 2008).

A avaliação é um processo que depende da participação dos indivíduos da organização e segundo Rabaglio (2004) é necessário que os participantes de uma avaliação, tanto os avaliados quanto os avaliadores, estejam comprometidos, sensibilizados e que sejam orientados tecnicamente sobre a importância da atividade a ser realizada, afim de utilizar a ferramenta escolhida pela organização de forma ética e profissional.

Avaliar resultados costuma ser uma atividade objetiva, é necessário estabelecer metas quantitativas, controlar e registrar os dados, em contrapartida a avaliação de comportamentos e competências tende a ser subjetiva, pois o avaliador precisa observar o indivíduo avaliado e esta avaliação tende a sofrer com o julgamento do avaliador, este fator pode culminar em distorções no resultado encontrado. Sendo assim, teorias acerca de quais ferramentas são as mais adequadas para realização destas

avaliações surgiram, com o propósito de melhorar a análise de comportamentos e resultados na organização (BRANDÃO, et al. 2008).

Sendo a avaliação de desempenho uma forma importante de análise nas organizações, o próximo elemento apresenta quais são os instrumentos que auxiliam a gestão de competências.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Andrade (2001) a pesquisa científica é descrita como um conjunto de procedimento com o objetivo de encontrar soluções para problemas propostos a partir dos objetivos estabelecidos na pesquisa. Os procedimentos metodológicos, portanto, são estratégias de investigação científica com técnicas particulares que orientam a produção de ciência. Dessa forma, com o uso desses elementos, é possível aperfeiçoar os processos de pesquisa, com a intenção de construir resultados que possam ser sistematizados. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Nesta sessão será apresentado o delineamento de pesquisa, sujeito da pesquisa, método e instrumento de coleta de dados e o plano de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Este estudo está classificado como uma pesquisa acadêmica, pois segundo Souza, Fialho e Otani (2007) a pesquisa acadêmica é uma atividade de natureza pedagógica, com o intuito de estimular a busca intelectual, é realizada no âmbito da academia (entidades de ensino superior) e realizada por acadêmicos de graduação, pós-graduação e professores. Os resultados mais importantes de pesquisas com esta classificação é a formação do espírito e do método de indagação intencional. Sendo classificada como acadêmica a pesquisa precisa conter um planejamento ou delineamento,

Segundo Gil (2002), para que seja possível confrontar a visão teórica com os dados da realidade, é necessário projetar conceitos que colaborem com o desenvolvimento da investigação. Na literatura inglesa, o modelo era chamado de *design*, ou desenho, atualmente este termo é mais conhecido como delineamento. A expressão delineamento define de uma forma mais clara o seu significado, que é o planejamento da pesquisa em uma ampla dimensão.

Na abordagem do problema, essa pesquisa opta pela abordagem qualitativa, que é utilizada geralmente, para pesquisas que tem a proposta de encontrar e aprimorar os pontos pesquisados a partir da visão de mundo do pesquisador. Não é um método

que utiliza coleta de dados numéricos e sim ferramentas de descrição e observação. Para analisar os dados encontrados o método qualitativo foi selecionado com o intuito de abordar o problema de maneira que o objetivo do trabalho possa se consolidar, neste caso relacionando as competências, apontadas como essenciais pelos pesquisados, e as necessárias para a função de executivo de venda. (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2006).

Além da abordagem qualitativa o estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e explicativa quanto aos fins de investigação. Estudos descritivos tem como objetivo descrever situações, acontecimentos e feitos e como se manifesta um determinado fenômeno. Descrever é selecionar questões e medir ou coletar informações sobre cada um dos aspectos estudados para poder retratar o assunto pesquisado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Os estudos explicativos têm como objetivo relacionar fatores que contribuem para a ocorrência de fenômenos. Um estudo explicativo pode ser a continuação de um estudo descritivo, isto por que para identificar quais fatores determinam um fenômeno é necessária uma pesquisa detalhada sobre o assunto (GIL, 2002).

A pesquisa descritiva será utilizada, para determinar o perfil dos pesquisados, quais são as competências essenciais destacadas por eles. A análise de resultados ocorre de maneira explicativa, pontuando as competências essenciais destacadas por cada entrevistado, a partir das evidencias da investigação.

Além de identificar a pesquisa quanto aos fins de investigação, é necessário indicar qual a fonte das informações dos dados a serem coletados. Segundo McDaniel e Gates (2005), dados secundários são as informações que já foram coletadas e possivelmente contribuem com o problema estudado, um bom exemplo de dados secundários são informações registradas pela própria empresa em sua base de dados. Já os dados primários são dados que, por observação, experimentos, entre outros, são coletados pelo pesquisador. Serão utilizados dados primários e secundários para realizar a pesquisa, inicialmente o questionário reunirá os dados primários e além disso dados secundários serão utilizados para caracterizar a empresa com relação ao mercado e apresentar as competências essenciais mais evidenciadas na pesquisa.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica é a revisão do que a literatura sustenta sobre determinado assunto e proporciona o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, possibilitando a inovação de um processo. Sua finalidade é oferecer ao pesquisador acesso a conteúdo, escrito e filmado sobre determinado assunto. Os autores destacam ainda que é necessária para conclusão do estudo para que o conhecimento sobre o assunto seja expandido, pois será necessário identificar quais são as lacunas do processo de vendas através de uma análise dos resultados apresentados pela matriz de competências. (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Há também neste estudo a pesquisa de campo, que utiliza técnicas específicas com o objetivo de registrar e coletar dados sobre o assunto estudado de maneira ordenada. A pesquisa de campo, neste caso, será desenvolvida por meio da aplicação do instrumento de pesquisa e da entrevista. Para ambas é necessário planejamento e execução, além realizar e interpretar os dados da melhor maneira possível sem manipulação de dados por parte do pesquisador (ANDRADE, 2001).

Segundo Yin (2005) o estudo de caso pode ser utilizado para contribuir com o conhecimento sobre fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Foi amplamente utilizado por diversas áreas do conhecimento, tais como psicologia, sociologia, ciência política, economia e administração. A contribuição do estudo de caso em uma pesquisa é explicitada através do seu método que permite a investigação preservando as características do objeto de estudo. O estudo de caso será realizado afim de estudar organização e as empresas de representação que fazem parte da pesquisa, suas características, perfis e manter um contato direto com a finalidade de investigar as competências essenciais por eles apontadas, e além disso, identificar com o próprio estudo de caso se os sujeitos envolvidos na pesquisa possuem sinergia com relação a decisão de quais competências são as principais para o processo de vendas.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Vianna (2001) a população é a composição do conjunto de fenômenos, indivíduos e situações que contém características estabelecidas para

constituir, como objeto de investigação, uma pesquisa. Sampieri; Collado e Lucio (2006) indicam que selecionar a área e a população-alvo depende da abordagem da pesquisa, é necessário que a unidade analisada e os objetivos da pesquisa possuam correlação.

Em função da abordagem qualitativa da pesquisa, considera-se o termo “sujeitos” em função da dinâmica estabelecida pela abordagem qualitativa da pesquisa. De acordo com Merriam (1998), Miles e Huberman (1994), Strauss e Corbin (1990) e Charmaz (2000), sistematizados no trabalho de Francisco et. al. (2015), a abordagem qualitativa ainda determina o uso de uma série de elementos que são complementares ao processo de pesquisa, tais como documentos, entrevistas, observação, entre outros.

A amostragem desta pesquisa é uma amostragem por conveniência e segundo Malhotra (2012) este tipo possui uma técnica de amostragem não probabilística, a seleção das unidades amostrais é realizada pelo próprio entrevistador e as unidades de amostra tem as características de serem mais acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras.

Nesse sentido, considerando a amostragem, a pesquisa utilizará da amostragem por conveniência para a busca dos dados, considerando os seguintes elementos:

- O executivo da unidade de negócios;
- Cada gerente regional, um total de 6 sujeitos divididos em regiões do país;
- Três executivos de vendas de cada regional, sendo que será selecionado entre eles o que possui o maior número de vendas, o que possui um volume de vendas médio e o que possui o menor volume de vendas em reais, considerando o período de Agosto 2014 a Agosto 2015.

3.3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Andrade (2001) para realizar uma pesquisa é necessário traçar um plano de coleta de dados afim de esquematizar quais as etapas da coleta de dados deverão ser executadas.

Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) para que seja possível criar diferentes maneiras de compreender fenômenos ou produzir e reinventar conhecimentos

é necessário mencionar os fatos que constituem o objeto da pesquisa. Apesar de os documentos não compreender a pesquisa completa, este serve como aporte para que o pesquisador possa sintetizar informações, interpretar dados e até mesmo determinar tendências.

O primeiro método a ser utilizado para realização da pesquisa é a análise documental, a partir desta técnica os dados e informações dispostas pela empresa, ou conciliadas com outras fontes, servem como suporte para a caracterização dos executivos de venda, que serão sujeitos do estudo.

Para realizar a coleta de informações acerca do perfil dos indivíduos um questionário precisa ser aplicado e segundo Andrade (2001) o questionário é uma técnica de coleta de dados que é definida como um conjunto de perguntas que são respondidas pelo participante e que não requer a presença do pesquisador, por este motivo deve ser elaborado com a consideração de que o informante não contará com informações adicionais.

As perguntas de questionário devem ser claras e objetivas, preferencialmente perguntas fechadas que tem uma resposta curta. Perguntas fechadas limitam-se a respostas afirmativas, negativas ou com quatro opções sobre um assunto. Optar pelo método de perguntas fechadas não limita a escolha por perguntas abertas também, que proporcionam maiores informações e consistem em respostas escritas. O questionário e a entrevista semiestruturada ocorrem a partir da matriz de competências validada nos estudos de Cripe e Mansfield (2003) e será desenvolvida com os sujeitos da pesquisa, ou seja, os gestores e executivos de venda da unidade de negócio. Ele se encontra disponível no apêndice A.

Uma entrevista semiestruturada dispõe de uma dinâmica um pouco diferente, quando comparada a outros tipos de entrevista, seu modelo permite ao pesquisador que o mesmo discorra sobre o assunto e apesar de ter questões definidas está inclusa em um contexto similar ao de uma conversa informal. Este modelo proporciona ao pesquisador que adicione algumas ponderações no decorrer da entrevista, caso ache oportuno de acordo com a direção do assunto. Este método costuma ser utilizado para obter um direcionamento acerca do tema proposta e visando atingir os objetivos de uma pesquisa (BONI; QUARESMA, 2005). A entrevista do tipo semiestruturada será utilizada

para que, após a relação das competências essenciais serem definidas, alguns sujeitos da pesquisa, possam junto ao pesquisador avaliar as competências essenciais evidenciadas e relacionar ideias afim de concluir o estudo.

Esta etapa será desenvolvida por meio de um roteiro, que seguirá da seguinte forma, após a pesquisadora receber todos os questionários respondidos e compactar os dados a mesma selecionará alguns entrevistados, sendo entre estes três executivos de vendas, dois gerentes e o executivo da unidade, após a realização desta entrevista o estudo poderá ser concluído com base nas respostas obtidas, bem como o conteúdo da entrevista semiestruturada.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Após coletar e obter os resultados da pesquisa, é necessário analisar as respostas encontradas e interpretá-las. Analisar os resultados faz parte do processo onde o pesquisador tentará descobrir a relação entre o fenômeno existente com os fatores que o influenciam (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Para esta pesquisa a análise de conteúdo e a análise de discurso foram escolhidas e tem como objetivo avaliar os dados coletados e além disso a coleta de informações, com alguns sujeitos pesquisa, buscando assim definir com clareza quais as competências explicitadas pelo estudo e como elas foram interpretadas pela alta administração e por executivo de venda com volume significativo nas regiões. Neste contexto Bardin (1979) expõe que a análise de conteúdo é definida como sendo um conjunto de técnicas que analisam a comunicação, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, e que permitem concluir ou evidenciar algo que está implícito na mensagem. A análise de conteúdo tem a função de fazer descobertas enriquecendo a pesquisa e proporcionando a criação de hipóteses ao examinar situações pouco exploradas, além disso possui a função de provar a verificação de uma hipótese apresentadas em questões ou afirmações provisórias.

Quanto a análise de discurso Carrieri, Pimentel e Cabral (2010) definem como sendo um processo com o objetivo de investigar textos e interação oral, seja formal ou informal, dentro das organizações, ou seja, por meio dos indivíduos. O discurso é parte

importante da transição entre os processos e práticas gerenciais (processo subjetivo), para a linguagem escrita e falada (processo objetivo), além disso o discurso é uma fonte criadora da realidade social, e suas ferramentas são as práticas organizacionais, o significado destas práticas e as visões de mundo construídas na organização. Segundo Caregnato e Mutti (2006) no contexto de análise e discurso um sujeito não pode ser considerado individual, pois o mesmo é suscetível ao coletivo, ou seja, inconscientemente cada indivíduo filia-se e interioriza conhecimento que é construído a partir da convivência coletiva. Além disso a análise de discurso não cria ou descobre situações, opiniões e teorias, mas leva o pesquisador a interpretar e fazer a releitura a partir de uma nova ótica. Interpretar ou analisar o discurso não tem a finalidade de apontar certo ou errado, é importante lembrar que todo analista, intérprete ou pesquisador faz uma análise baseado em suas crenças, experiências e por seu conhecimento.

Além de analisar o conteúdo e os discursos, esta pesquisa utilizará uma metodologia destacada por Strauss e Corbin (1990) chamada de *grounded-theory* que tem o objetivo de descobrir as possíveis causas da situação. A diferença entre este método e os outros utilizados é que somente quando o pesquisador inicia a pesquisa, analisa e estuda os dados é que irá formar uma teoria a respeito de um determinado fenômeno, enquanto em outros métodos o pesquisador forma uma teoria antes de manter contato com o ambiente ou indivíduos estudados. O conceito de Charmaz (2003) sobre a *grounded theory* é que este método possui estratégias indutivas para coleta e análise de dados, enfatiza a construção de teorias indutivas, onde pesquisador constrói sua teoria sobre o fenômeno estudado por meio de comparação de dados, ideias e *insights* durante o processo da pesquisa e por este motivo esta análise é conceitual, a teoria fundamentada tem como finalidade acelerar o processo de investigação e melhorar o entusiasmo sobre o assunto.

A teoria fundamentada segundo Strauss e Corbin (1990) contém o procedimento de codificação ou análise dos dados, é nesta etapa que os dados são divididos, conceituados e relacionados. A codificação axial é a etapa de codificação que após a criação de categorias e subcategorias analisa suas relações, afim de encontrar a variável central do estudo e explicar o fenômeno estudado. Ela será utilizada nessa

pesquisa no momento do tratamento das entrevistas para a validação dos códigos utilizados a partir das competências identificadas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa serão apresentados através da caracterização do objeto de estudo: as empresas em estudo; o perfil dos entrevistados: uma análise a partir da pesquisa; competências essenciais: uma visão a partir do processo de codificação; uma análise das competências essenciais e considerações finais.

Os entrevistados receberam um questionário, situado no Apêndice A, onde responderam a questões sobre seu perfil e classificaram 31 competências propostas pelos autores Cripe e Mansfield (2003).

4.1. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: AS EMPRESAS EM ESTUDO

A indústria produtora de tintas e solventes do estudo divide as áreas de venda por região do Brasil, sendo elas Centro-Oeste/Norte, Nordeste, São Paulo-Capital, São Paulo-Interior, Sudeste e Sul. Cada região possui um gerente de vendas que é responsável por uma equipe, esta equipe é composta por executivos de venda. Para este estudo foram selecionados três executivos de vendas de cada região e cada executivo será identificado por sua região e posição, a posição será explicitada conforme o Quadro 12 abaixo.

Quadro 12 - Identificação e posição dos executivos de vendas.

Identificação	Posição
Vendedor 1	Executivo de vendas com maior volume da região
Vendedor 2	Executivo de vendas com volume médio da região
Vendedor 3	Executivo de vendas com menor volume da região

Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

Os executivos são responsáveis por toda venda direta juntos os clientes e residem na região que atuam. O Quadro 13 abaixo identifica a cidade onde cada vendedor reside e sua região.

Quadro 13 - Cidade onde residem os executivos de venda.

Identificação	Região	Cidade	Estado
Vendedor 1	CEO-N	Cuiabá	MT

Vendedor 2	CEO-N	Campo Grande	MS
Vendedor 3	CEO-N	Macapá	AP
Vendedor 1	NE	Feira De Santana	BA
Vendedor 2	NE	Natal	RN
Vendedor 3	NE	Fortaleza	CE
Vendedor 1	SPC	São Bernardo Do Campo	SP
Vendedor 2	SPC	São Bernardo Do Campo	SP
Vendedor 3	SPC	São Jose Dos Campos	SP
Vendedor 1	SPI	Tambaú	SP
Vendedor 2	SPI	Mirassol	SP
Vendedor 3	SPI	Americana	SP
Vendedor 1	SUD	Varginha	MG
Vendedor 2	SUD	Montes Claros	MG
Vendedor 3	SUD	Mesquita	RJ
Vendedor 1	SUL	Criciúma	SC
Vendedor 2	SUL	Maringá	PR
Vendedor 3	SUL	Pelotas	RS

Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

Com o objetivo de caracterizar o perfil de vendas destes executivos, através das informações coletadas junto ao comercial da empresa em estudo, o volume de vendas de agosto de 2014 a agosto de 2015 será explicitado para demonstrar o *Market Share* de cada executivo de venda. O Quadro 14 abaixo demonstra o volume de vendas, a quantidade de habitantes da região e o mercado potencial por executivo.

Quadro 14 - Volume de vendas, quantidade de habitantes e mercado potencial.

Executivo de venda	Região	Volume (L)	Habitantes	Mercado potencial (L)
Vendedor 1	CEO-N	1.800.184,20	1.954.956	11.847.033
Vendedor 2	CEO-N	332.221,80	1.472.567	8.923.756
Vendedor 3	CEO-N	101.384,60	701.529	4.251.266
Vendedor 1	NE	447.245,30	1.952.753	11.833.683
Vendedor 2	NE	70.820,60	4.267.182	25.859.123
Vendedor 3	NE	21.041,20	5.429.832	32.904.782
Vendedor 1	SPC	351.189,60	3.677.817	22.287.571
Vendedor 2	SPC	149.200,30	2.101.933	12.737.714
Vendedor 3	SPC	107.736,10	2.869.419	17.388.679
Vendedor 1	SPI	1.335.978,80	701.529	4.251.266
Vendedor 2	SPI	867.160,70	1.865.512	11.305.003
Vendedor 3	SPI	402.628,40	4.129.863	25.026.970
Vendedor 1	SUD	809.659,40	2.747.501	16.649.856
Vendedor 2	SUD	90.632,60	1.610.542	9.759.885
Vendedor 3	SUD	17.801,70	2.927.442	17.740.299

Vendedor 1	SUL	1.133.296,30	2.435.072	14.756.536
Vendedor 2	SUL	373.297,30	1.711.722	10.373.035
Vendedor 3	SUL	222.159,90	962.146	5.830.605

Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

Este volume de vendas classifica os executivos a nível regional, porém não identifica quais deles detém o meio percentual do mercado na região onde atual. Este percentual pode ser obtido através do cálculo da Figura 4 abaixo.

Figura 4 - Cálculo Market Share.

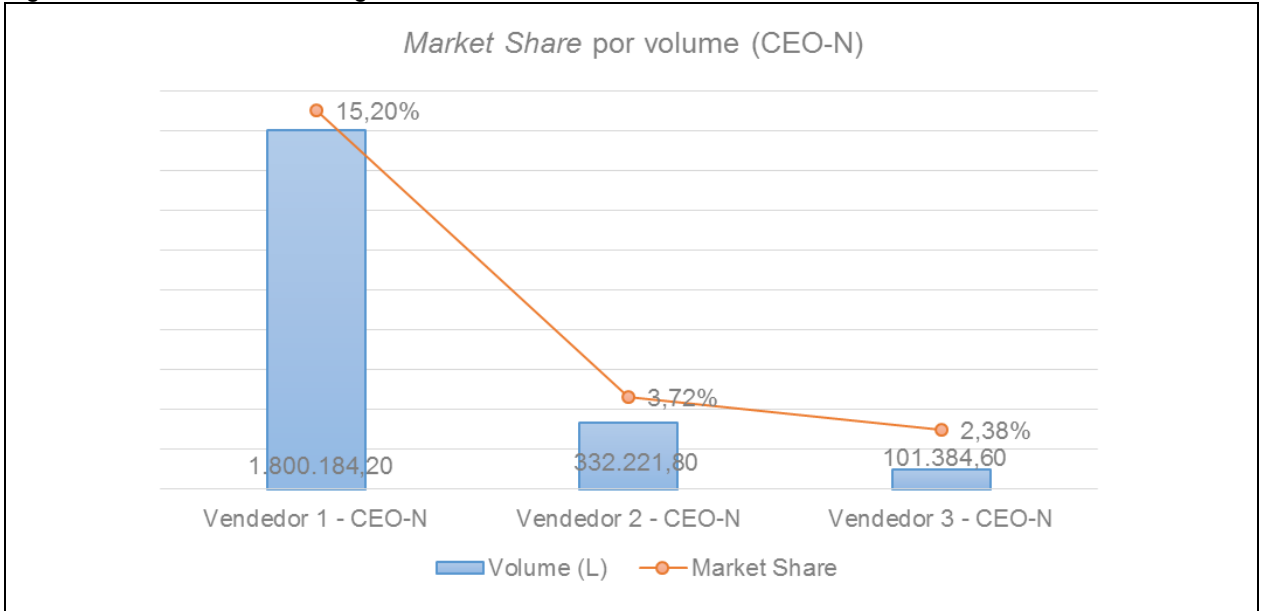
Volume em (L) vendido		
Quantidade de habitantes na região	X	6,06L

Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

Ao calcular o *Market Share* podemos identificar quais são os executivos com maior participação no mercado onde atuam. De acordo com os dados fornecidos pela empresa em estudo o consumo médio de tintas por habitante é 6,06L por ano, a multiplicação deste índice pelo número total de habitantes de uma determinada região representa o mercado potencial. A divisão entre o volume vendido do executivo pelo volume do mercado potencial é o resultado da participação que o mesmo detém em sua região. As próximas figuras vão representar a relação entre volume e percentual de *Market Share* em cada uma das seis regiões do Brasil.

A Figura 5 demonstra a relação de volume em litros e *Market Share*, a diferença entre o volume dos executivos desta região é maior do que a diferença registrada no *Share*.

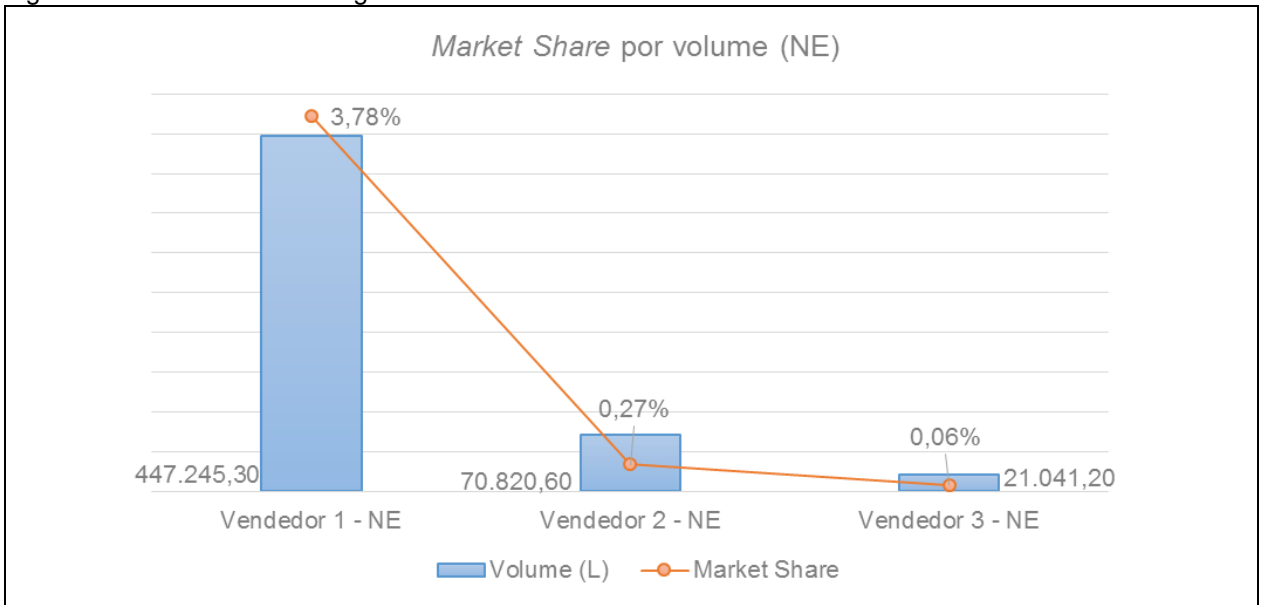
Figura 5 - *Market Share* na região Centro-Oeste/Norte.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

A Figura 6 apresenta o resultado da relação entre volume e *Market Share* da região Nordeste, nesta região os executivos tem mais diferença em *Market Share* do que em volume, diferente da região Centro-Oeste/Norte.

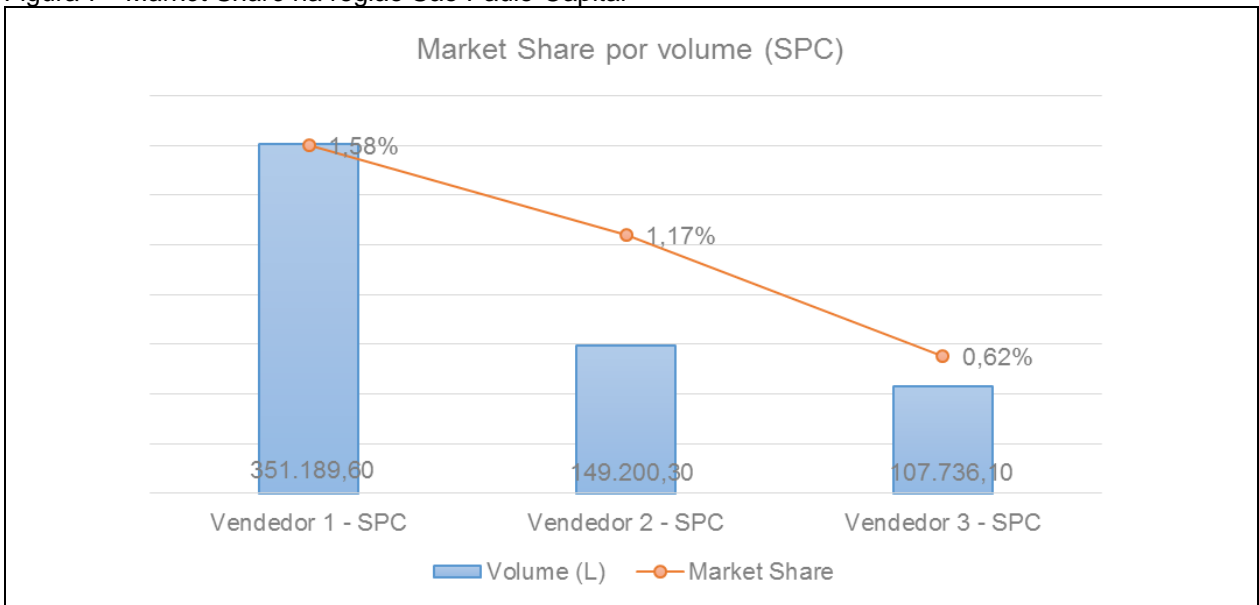
Figura 6 - *Market Share* na região Nordeste.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

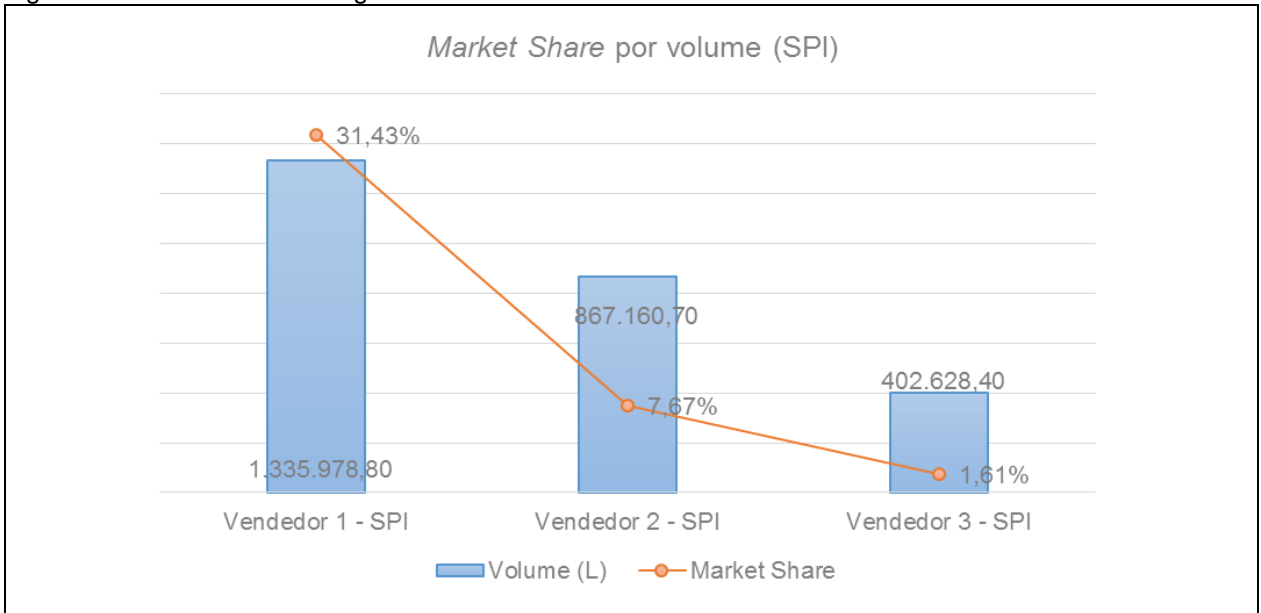
A Figura 7 explicita que na região de São Paulo-Capital o *Market Share* tem percentuais mais próximos, situação diferente da encontrada nas regiões Nordeste e Centro-Oeste/Norte, nesta região o percentual de diferença varia de acordo com o nível, o Vendedor 1 e o Vendedor 2 registram uma diferença maior em volume, enquanto isso o Vendedor 2 e Vendedor 3 possuem uma diferença maior em relação ao *Share*.

Figura 7 - *Market Share* na região São Paulo-Capital



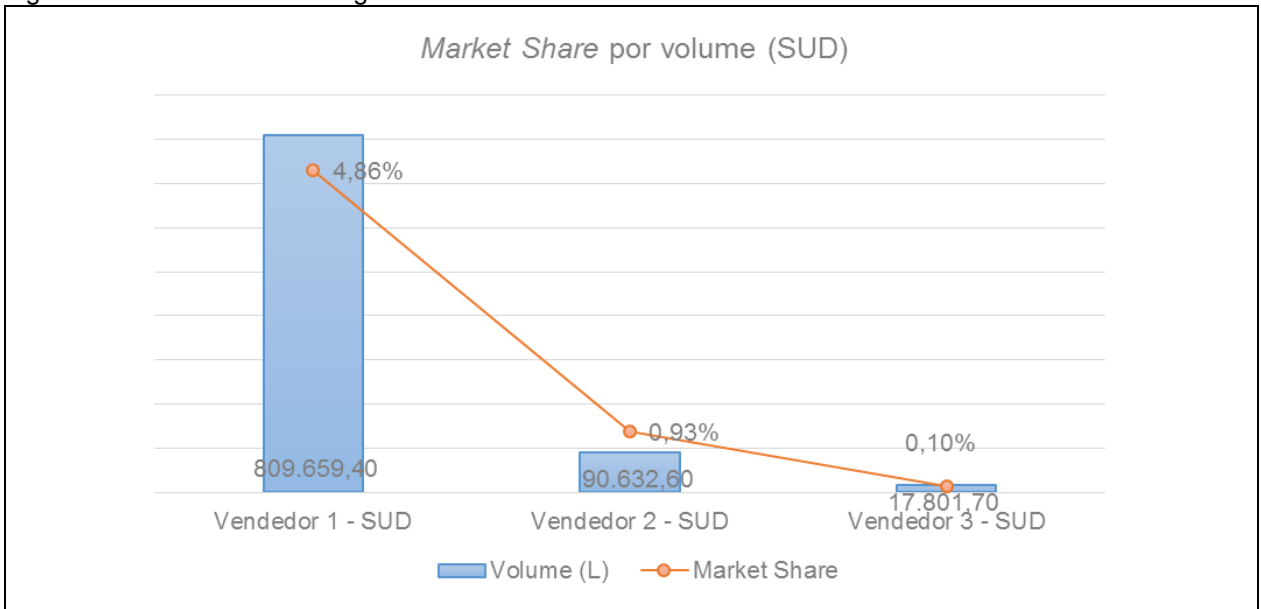
Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

A Figura 8 apresenta o resultado da região de São Paulo-Interior, nesta região a diferença entre os executivos que chega a 24 pontos percentuais entre o Vendedor 1 e o Vendedor 2, é a maior diferença entre o índice de *Market Share* encontrado entre todas as regiões estudadas. Esta análise reflete o cenário dos executivos avaliados, pois nesta região a diferença entre o *Market Share* é maior do que a diferença entre volume.

Figura 8 - *Market Share* na região São Paulo-Interior

Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

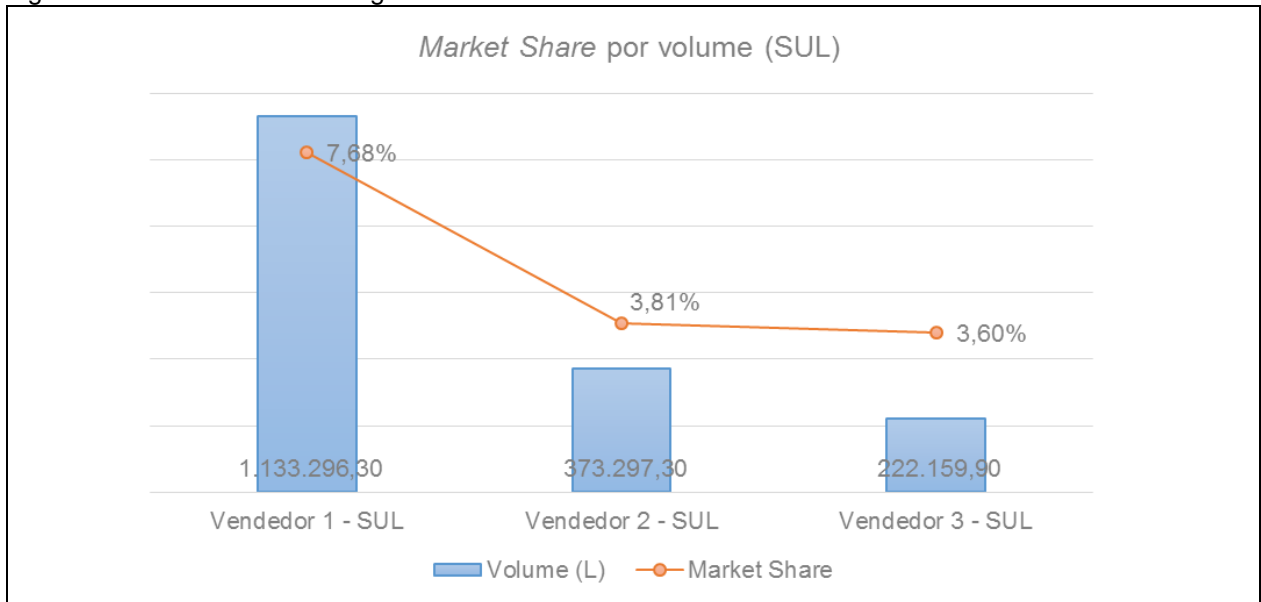
A região Sudeste, com os dados apresentados na Figura 9, tem um cenário similar a região de São Paulo-Capital, onde entre níveis existe diferentes análises, o Vendedor 1 tem uma diferença maior comparado ao Vendedor 2 em volume, enquanto a maior diferença registrada entre o Vendedor 2 e o Vendedor 3 é no *Market Share*.

Figura 9 - *Market Share* na região Sudeste.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

O resultado da Sul, apresentado na Figura 10, revela que a região possui o *Market Share* equilibrado, similar a região de São Paulo-Capital, porém com percentuais maiores também devido ao fato de registrar maiores volumes de vendas, nesta região a maior diferença percentual é entre o volume de vendas.

Figura 10 - Market Share na região Sul.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

Considerando tais informações, é possível identificar que os executivos com maior volume de vendas possuem, em todas as regiões, o *Market Share* mais expressivo se relacionados aos demais executivos de venda da sua equipe. Além disso, também foi possível constatar que algumas regiões apresentam altos índices de diferença, tanto no volume quanto no *Market Share*. Esta diferença será demonstrada no Quadro 15 abaixo.

Quadro 15 - Relação de diferença entre volume/Market Share.

Região	Executivo	Diferença volume	Diferença <i>Market Share</i>
CEO-N	Vendedor 1		
CEO-N	Vendedor 2	-82%	-75%
CEO-N	Vendedor 3	-69%	-36%
NE	Vendedor 1		
NE	Vendedor 2	-84%	-93%
NE	Vendedor 3	-70%	-77%
SPC	Vendedor 1		
SPC	Vendedor 2	-58%	-26%
SPC	Vendedor 3	-28%	-47%

SPI	Vendedor 1		
SPI	Vendedor 2	-35%	-76%
SPI	Vendedor 3	-54%	-79%
SUD	Vendedor 1		
SUD	Vendedor 2	-89%	-81%
SUD	Vendedor 3	-80%	-89%
SUL	Vendedor 1		
SUL	Vendedor 2	-67%	-50%
SUL	Vendedor 3	-40%	-6%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora do estudo (2015).

O quadro apresentado acima demonstra a diferença entre o volume e o *Market Share* apresentados nas figuras anteriores, desta forma é possível identificar as regiões com maior diferença entre volume, maior diferença entre *Market Share* e até regiões que apresentam os dois cenários, dependendo do nível analisado, porém este fato não altera a análise principal que chama atenção para os maiores índices de *Share* nos executivos com maior volume.

4.2 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PESQUISA

A pesquisa foi enviada a 25 indivíduos e 20 retornaram o questionário e a matriz de competências, os resultados demonstram que 62% dos entrevistados tem mais de 45 anos de idade, 23% estão na faixa de 35 a 45 anos de idade e 16% está na faixa de menos de 35 anos de idade. A pesquisa também evidenciou que 62% dos entrevistados possuem ensino superior completo, enquanto isso 15% dos entrevistados possui ensino superior incompleto, 23% possuem o ensino médio completo. Os 62% com ensino superior completo também foram questionados ainda qual era sua formação acadêmica, destes 73% afirmam que são graduados, com as formações em Administração, Marketing, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, além disso 18% afirmaram possuir formação em pós-graduação e especialização.

A empresa em estudo divide a área de atuação de suas empresas de representação por região, cada região possui um gerente, como mencionado anteriormente, e cada gerente é responsável por seus executivos de venda, a pesquisa foi enviada a executivos de todas as regiões, no entanto somente houve retorno completo das regiões de São Paulo Interior, Sudeste e Sul, sendo assim cada uma dessas regiões

representa 23% dos pesquisados, enquanto Centro-Oeste/Norte representa 15% e Nordeste e São Paulo Capital representam 8% cada uma. O perfil dos entrevistados, quanto a relação com a empresa em estudo, também pode ser percebido pelo tempo de trabalho na unidade de negócio, 62% dos entrevistados representa a unidade de negócio a mais de 5 anos, 23% está a menos de 1 ano na empresa e 16% está entre 1 ano e 3 anos representando a marca em sua região.

Além de todos estes fatores, é importante salientar que os entrevistados são executivos das empresas de representação contratadas pela empresa em estudo, diferente do executivo da unidade e os gerentes que são funcionários, desta forma os executivos de venda também podem representar mais de uma empresa que não atue no mesmo segmento da marca em estudo. Por este motivo, solicitamos que os executivos respondessem se atuavam ou não com outras marcas, 54% dos entrevistados não representa nenhuma outra marca e 46% respondeu ao questionamento confirmando que atua representando outras empresas, destes entrevistados 50% representa uma única empresa além da empresa em questão e 50% representa mais duas empresas. Os entrevistados também foram questionados quanto ao *staff* disponível em prol da empresa estudada, 46% afirmam que sua empresa somente conta com o próprio executivo para tratar os assuntos referente as vendas e atendimento, 23% afirmam contar com mais uma pessoa que auxilia seu trabalho, enquanto 30% destacaram que possuem 3 ou mais pessoas para auxiliar nas funções relativas ao cargo.

4.2.1 Uma visão da gestão por competências a partir da pesquisa

A visão dos entrevistados a respeito de gestão por competências não está alinhada à teoria proposta por Brandão e Guimarães (2001) por exemplo, onde os autores destacam que a gestão por competências tem a finalidade de desenvolver práticas de aprendizagem, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento.

Existe a possibilidade que alguns entrevistados não tenham compreendido o objetivo do questionamento sobre a importância da gestão por competências, contudo alguns entregaram respostas que se aproximam a definição teórica da gestão por competências.

As contribuições de maneira positiva explicitaram que alguns entrevistados demonstraram possuir o entendimento de que a gestão consiste no processo de administrar recursos em prol de objetivos e metas e que a gestão por competências tem a finalidade de tornar este processo satisfatório aos colaboradores, além de mencionarem também sobre planos de gestão de salários e até mesmo de atribuições necessárias aos cargos requeridos, visando um êxito maior através deste método de organização.

Contudo a maior parte das respostas foram direcionadas aos princípios de gestão, sem alguma relação com gestão por competências, sendo que estes dois tópicos têm diferenças teóricas. O resultado das respostas dissertativas pode também refletir algum desinteresse sobre o assunto, algo que pode ser comum em indivíduos sem ligação com conteúdo teórico e acadêmico.

4.3 AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: UMA VISÃO A PARTIR DO PROCESSO DE CODIFICAÇÃO

Os próximos elementos apresentam a visão dos entrevistados a partir da pesquisa realizada, somente com relação a classificação das competências disponíveis na matriz de competências.

4.3.1 a Visão dos gestores

A seguir serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa quanto as competências essenciais de acordo com a visão do Executivo da unidade de negócio e também os Gerentes regionais.

4.3.1.1 O Executivo da unidade de negócio

O executivo da unidade de negócio classificou as competências essenciais conforme mostra a Figura 11 abaixo.

Figura 11 - Análise da Matriz de Competências na ótica do executivo da unidade em estudo.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O executivo da unidade então as classificou 31 competências, 20 tendo classificação entre 4 e 5 pontos. O Quadro 16 abaixo demonstra quais foram as competências essenciais classificadas entre 4 e 5 pontos pelo Executivo da unidade.

Quadro 16 - Competências com a maior classificação na ótica do Executivo da unidade de negócio em estudo.

Nº	Competência	Descrição	Classificação
11	Comunicação Persuasiva	Planejar e fazer comunicações orais e escritas que convençam a audiência	5
13	Habilidade de Influenciar os Outros	Conseguir o apoio dos outros para ideias, propostas, projetos e soluções	5
14	Construir relacionamentos de colaboração	Desenvolver e manter parcerias com os outros	5
15	Orientação para o cliente	Demonstrar preocupação pela satisfação de clientes externos e/ou internos	5
16	Coleta de informações para diagnósticos	Identificar as informações necessárias para esclarecer a situação, buscar essas informações em fontes adequadas	5
22	Iniciativa	Identificar o que precisa ser feito antes de ser solicitado ou antes que a situação precise disso	5
25	Orientação para resultados	Enfocar o resultado desejado de seu trabalho ou do trabalho da unidade; estabelecer objetivos desafiadores, concentrar o esforço nos objetivos e atingi-los	5

30	Credibilidade Pessoal	Demonstrar preocupação em ser percebido pelos outros como responsável, confiável e fidedigno	5
1	Estabelecer Foco	Desenvolver e comunicar objetivos em defesa da empresa	4
8	Atenção à Comunicação	Assegurar que a informação seja passada as pessoas que devem permanecer informadas.	4
9	Comunicação Oral	Expressar-se claramente em comunicação empresarial	4
10	Comunicação Escrita	Expressar-se claramente em comunicação empresarial	4
12	Consciência Interpessoal	Notar, interpretar e antecipar as preocupações e os sentimentos dos outros e comunicar essa consciência enfaticamente aos outros	4
20	Pensamento Estratégico	Analisar sua posição competitiva considerando as tendências de mercado e do setor, clientes atuais e potenciais, pontos fortes e pontos fracos;	4
21	Conhecimento Técnico	Conhecimento aprofundado e habilidade de uma área técnica	4
24	Estímulo à inovação	Demonstrar apoio à inovação e às mudanças organizacionais necessárias para melhorar a eficácia da empresa	4
26	Eficácia	Assegurar que seu próprio trabalho ou o trabalho das outras pessoas e as informações sejam completos e precisos; preparação cuidadosa para reuniões e apresentações; fazer follow-up para garantir que os acordos e compromissos tenham sido cumpridos	4
28	Autoconfiança	Fé em suas próprias ideias e habilidade em ser bem-sucedido; assumir uma posição independente diante da oposição	4
29	Gestão do Stress	Agir de forma eficaz quando está sob pressão e manter o autocontrole diante da hostilidade e da provocação	4
31	Flexibilidade	Abertura a novas e diferentes formas de fazer as coisas; disposição em modificar sua maneira de fazer as coisas	4

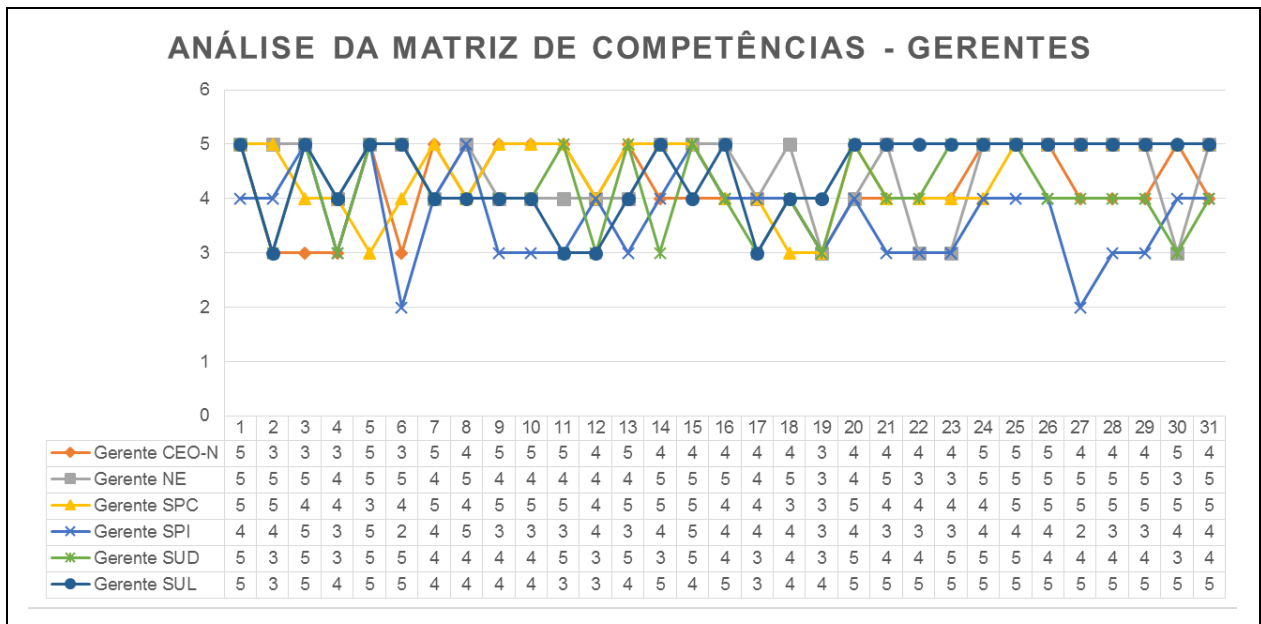
Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Apesar de o executivo da unidade considerar estas competências como sendo as essenciais para a execução do processo de vendas, o resultado da relação entre suas classificações e as demais podem explicitar divergências entre ele e os gerentes regionais. É importante salientar que este executivo é responsável por toda estratégia e gestão da unidade de negócio em conjunto com a presidência da empresa.

4.3.1.2 Os Gerentes regionais

Os gerentes regionais apresentaram classificações diferentes entre si e também com relação ao executivo da unidade. A Figura 12 abaixo demonstra a visão dos gerentes regionais condensadas para análise.

Figura 12 - A visão dos gerentes regionais.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A visão dos seis gerentes regionais coincidiu em 9 oportunidades, as competências como estabelecer foco, gerenciar o desempenho, orientação para o cliente, coleta de informações para diagnóstico, orientação para resultados, orientação para o cliente, estímulo à inovação, eficácia, pensamento estratégico, flexibilidade, gerenciar o desempenho, atenção à comunicação e coleta de informações para diagnóstico. O Quadro 17 representa este resultado.

Quadro 17 - As convergências entre os gerentes regionais.

Nº	Competências	Média	Resultado
1	Estabelecer Foco	4,83	Convergência 4 ou 5
25	Orientação para resultados	4,83	Convergência 4 ou 5
15	Orientação para o cliente	4,67	Convergência 4 ou 5
24	Estímulo à inovação	4,67	Convergência 4 ou 5

26	Eficácia	4,67	Convergência 4 ou 5
20	Pensamento Estratégico	4,50	Convergência 4 ou 5
31	Flexibilidade	4,50	Convergência 4 ou 5
7	Gerenciar o Desempenho	4,33	Convergência 4 ou 5
8	Atenção à Comunicação	4,33	Convergência 4 ou 5
16	Coleta de informações para diagnósticos	4,33	Convergência 4 ou 5

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

No entanto as convergências podem não refletir quais foram as competências mais bem classificadas pelos gerentes, por este motivo o Quadro 18 apresenta a pontuação das 10 competências que mais pontuaram na média de classificação.

Quadro 18 - As 10 competências com melhor classificação sobre a ótica dos gerentes regionais.

Nº	Competências	Média	Resultado
1	Estabelecer Foco	4,83	Convergência 4 ou 5
25	Orientação para resultados	4,83	Convergência 4 ou 5
15	Orientação para o cliente	4,67	Convergência 4 ou 5
24	Estímulo à inovação	4,67	Convergência 4 ou 5
26	Eficácia	4,67	Convergência 4 ou 5
5	Gerenciar a mudança	4,67	Divergência
20	Pensamento Estratégico	4,50	Convergência 4 ou 5
31	Flexibilidade	4,50	Convergência 4 ou 5
3	Incentivar o trabalho em Equipe	4,50	Divergência
7	Gerenciar o Desempenho	4,33	Convergência 4 ou 5

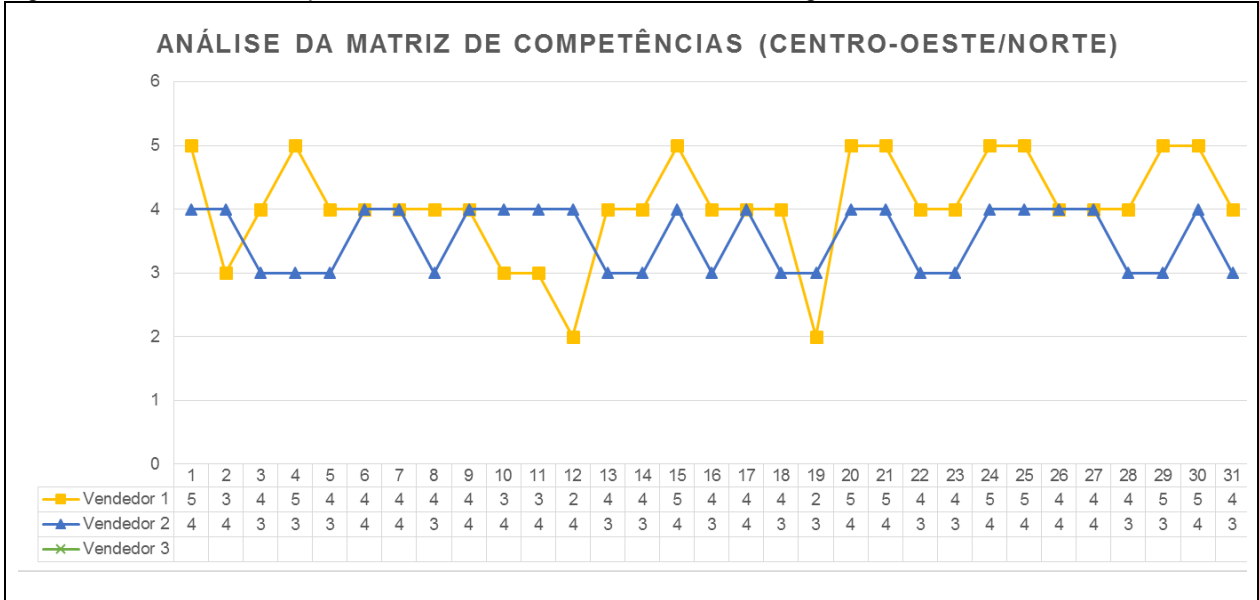
Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A análise da relação entre estes o Quadro 17 e o Quadro 18 reflete que mesmo ocorrendo divergências quanto a escolha de alguns gestores a média de pontuação é a forma mais clara de verificar qual foram as competências que foram mais bem classificadas pelos gerentes regionais, quando consideraram o grau de importância. Por este motivo, no Quadro 18 estão inclusas as competências número 5 (gerenciar a mudança) e 3 (incentivar o trabalho em equipe), sendo assim as competências número 8 (atenção a comunicação) e 16 (coleta de informações para diagnósticos), mesmo convergindo não representam uma pontuação maior do que as mencionadas no quadro acima.

4.3.2 Os executivos de vendas

A Figura 13 apresentará as classificações dos executivos de venda da região Centro-Oeste/Norte.

Figura 13 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região CEO-N.

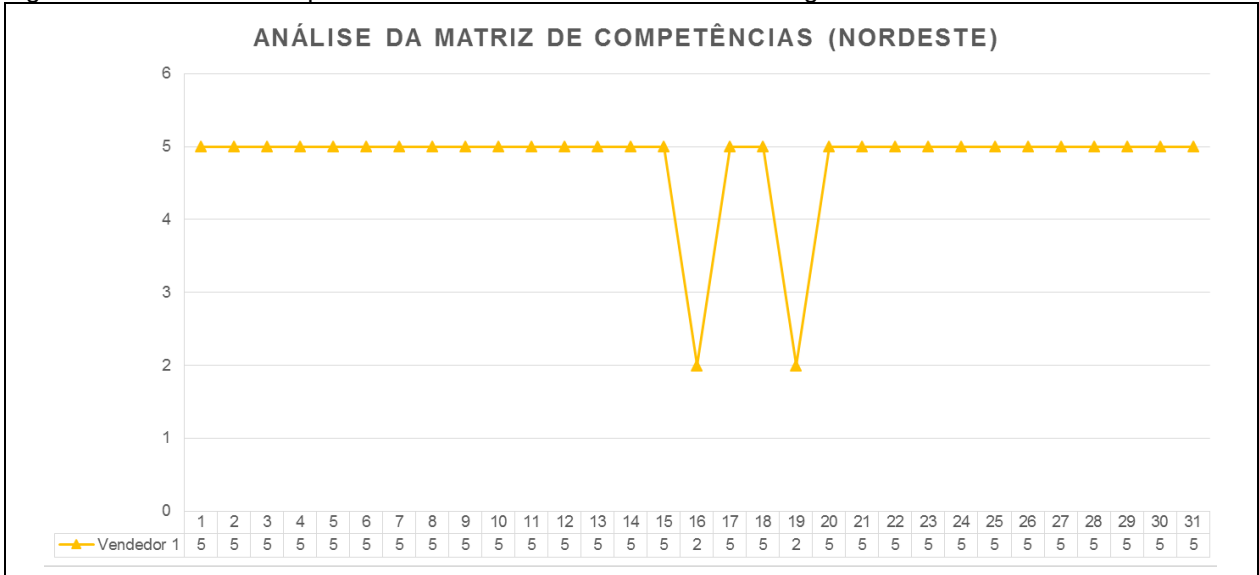


Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Dois executivos desta região retornaram a pesquisa, eles apresentaram concordância nas classificações em 13 oportunidades.

A Figura 14 apresentará as classificações dos executivos de venda da região Nordeste.

Figura 14 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região Nordeste.

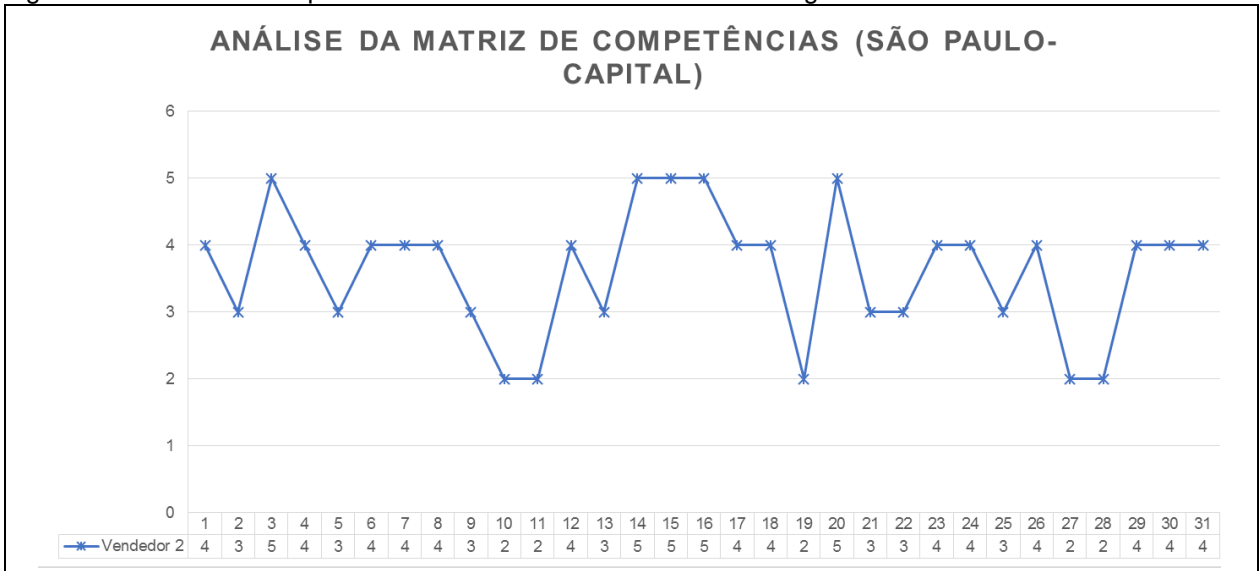


Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Apenas um executivo de vendas respondeu as questões propostas na matriz de competências e classificou as competências, com exceção das competências número 16 (coleta de informações para diagnóstico) e 19 (pensamento conceitual), como sendo muito essenciais.

A Figura 15 apresentará as classificações dos executivos de venda da região São Paulo Capital.

Figura 15 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região SPC.

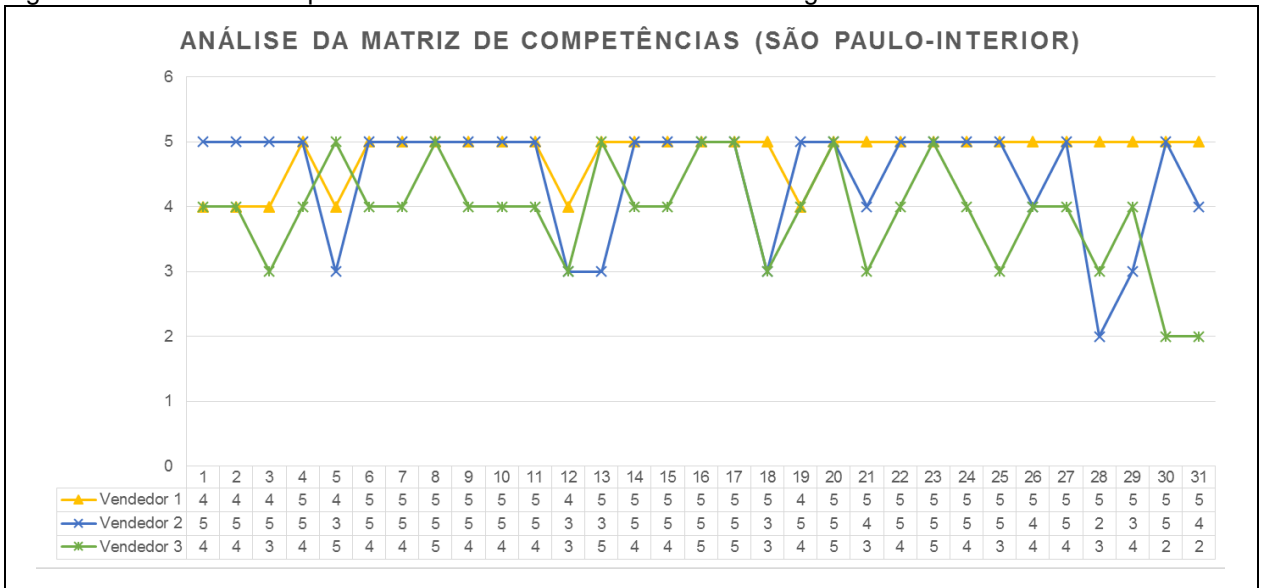


Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Na região de São Paulo Capital também houve retorno de apenas um executivo de vendas, o mesmo classificou 19 competências, das 31 competências, como sendo essenciais para execução do processo de vendas.

A Figura 16 apresentará as classificações dos executivos de venda da região São Paulo Capital.

Figura 16 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região SPI.

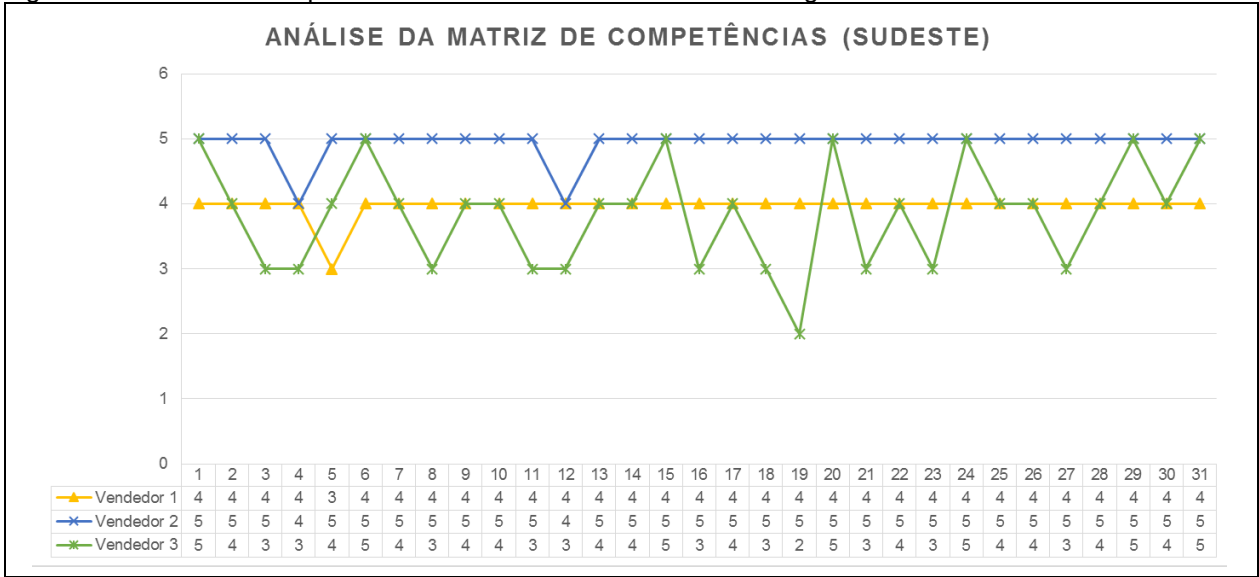


Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Todos os executivos da região de São Paulo Interior retornaram a pesquisa, os indivíduos classificaram 20 competências com a mesma pontuação, sendo esta entre 4 e 5 onde a classificação expõe a competência como sendo uma competência essencial.

A Figura 17 apresentará as classificações dos executivos de venda da região Sudeste.

Figura 17 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região Sudeste.

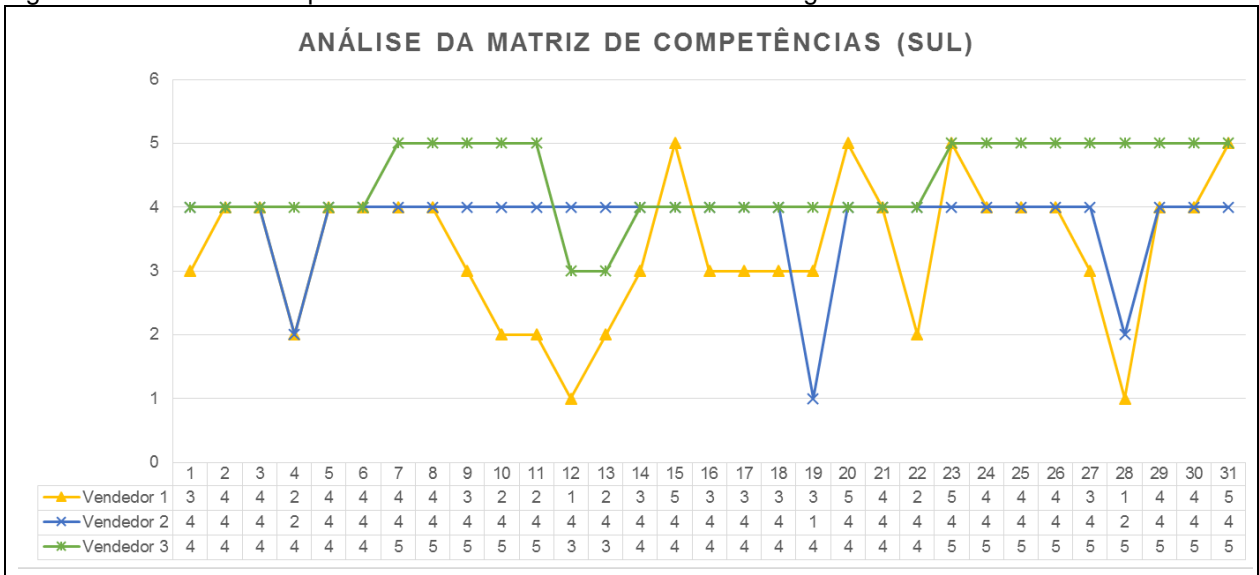


Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Os resultados da região Sudeste, também mostrou que as classificações coincidiram em 20 competências e todas elas com a classificação máxima disponibilizada.

A Figura 18 apresentará as classificações dos executivos de venda da região Sul.

Figura 18 - Matriz de competências dos executivos de vendas da região Sul.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Na região Sul todos os executivos retornaram a pesquisa e suas convergências ocorreram em 15 competências, sendo todas classificadas com pontuação máxima.

4.3.3 Convergências e divergências

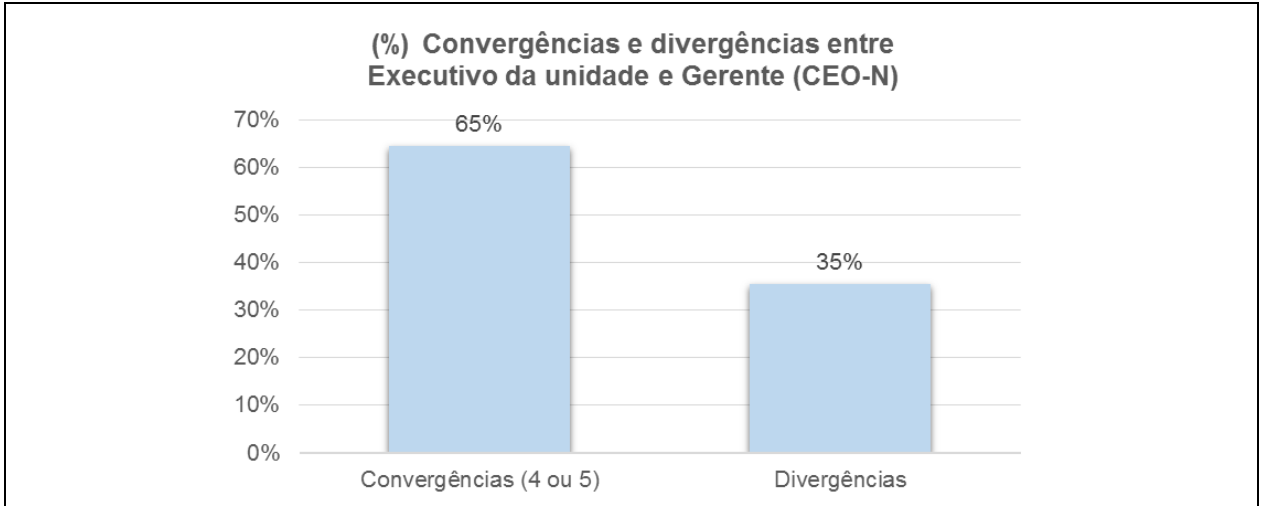
Os próximos elementos apresentarão algumas considerações a respeito das convergências e divergências entre as respostas dos gestores, neste caso representados pelos gerentes regionais e o executivo da unidade, além disso, também serão apresentadas as convergências e divergências entre estes gestores e os executivos de venda, estes últimos responsáveis por empresas de representação que são encarregados das vendas externas da empresa.

4.3.3.1 As convergências e divergências entre os gestores

Os resultados apresentaram convergências e divergências entre os gestores, enquanto o executivo da unidade, que é responsável por toda estratégia e supervisão dos gerentes classificou uma competência como pouco essencial os gerentes classificaram como muito importante, este cenário reflete boa parte das análises que serão apresentadas.

A avaliação das respostas entre o executivo da unidade e o gerente da região Centro-Oeste/Norte será apresentada na Figura 19.

Figura 19 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região CEO-N.

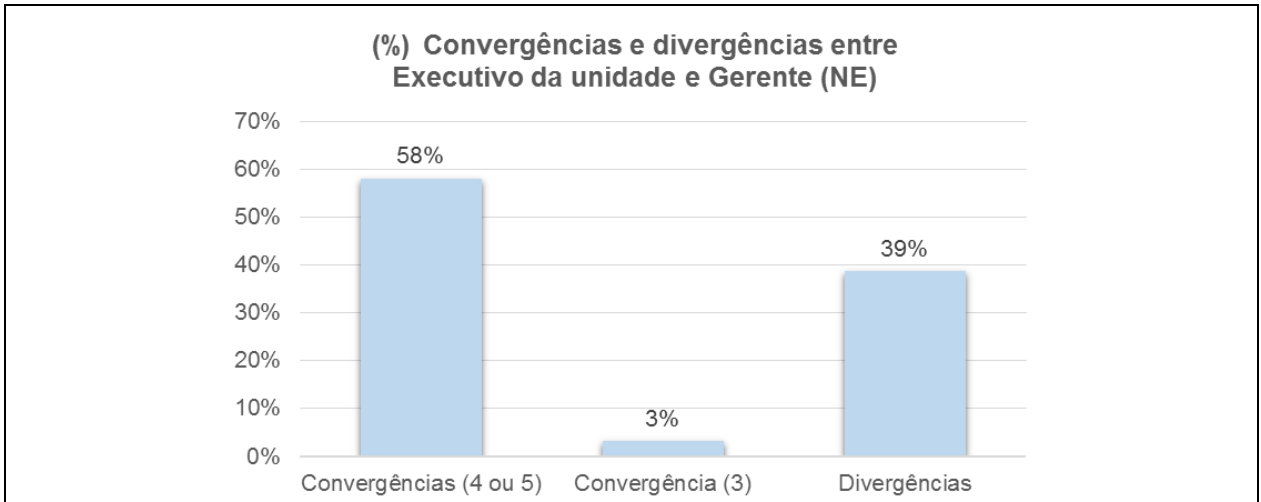


Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

As respostas que convergiram foram as respostas assinaladas exatamente iguais ou nos casos onde o gestor e o gerente responderam com classificação 4 e 5, no total 20 classificações foram convergentes se analisarmos a classificação realizada pelo executivo e o gerente da região CEO-N. No entanto em onze oportunidades as classificações foram divergentes.

A avaliação das respostas entre o executivo da unidade e o gerente da região Nordeste será apresentada na Figura 20.

Figura 20 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região Nordeste.

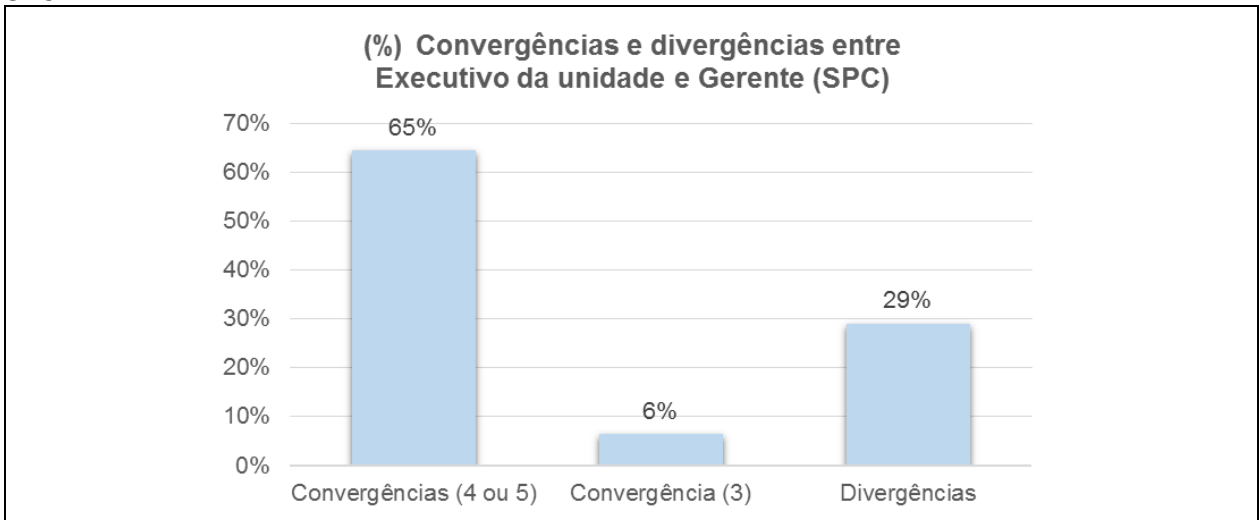


Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A Figura 20 demonstra que das 31 competências disponíveis 19, ou 61%, foram classificadas no mesmo nível para o executivo e o gerente da região Nordeste, porém também houveram divergências, em doze oportunidades as classificações que o gerente assinalou não concordaram com a escolha do executivo.

A avaliação das respostas entre o executivo da unidade e o gerente da região São Paulo Capital será apresentada na Figura 21.

Figura 21 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região SPC.

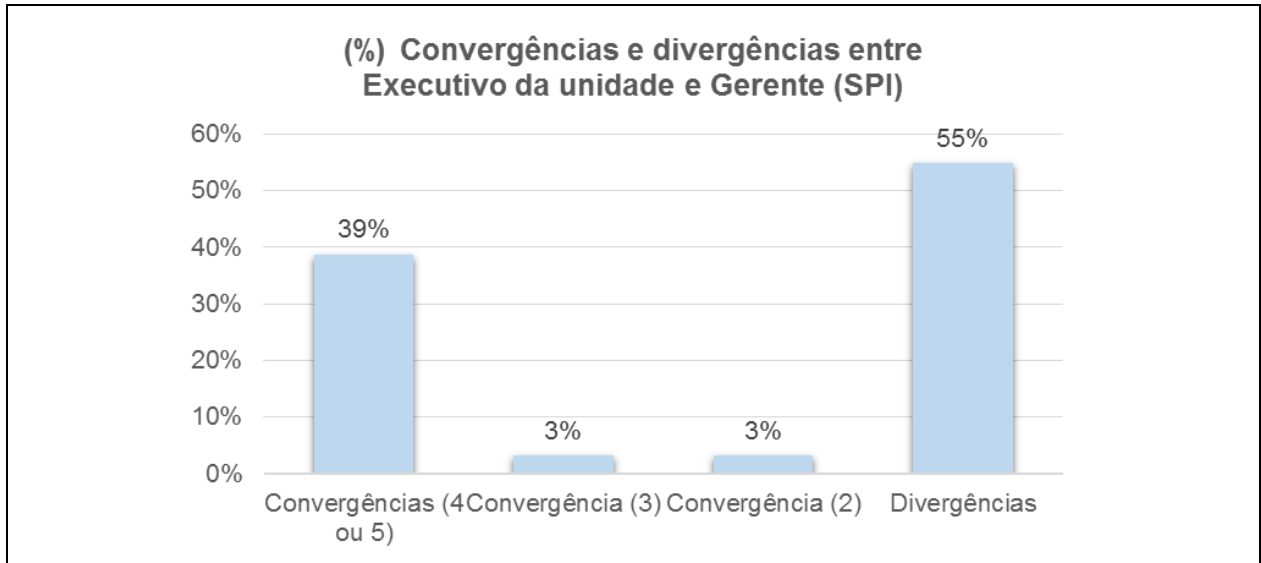


Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

As classificações indicadas pelo gerente de São Paulo Capital somente foram divergentes em ocasiões onde o executivo determinou um grau menor de importância se relacionado a classificação proposta pelo gerente, em 22 classificações as competências convergiram quanto ao grau de importância.

A avaliação das respostas entre o executivo da unidade e o gerente da região São Paulo Interior será apresentada na Figura 22.

Figura 22 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região SPI.

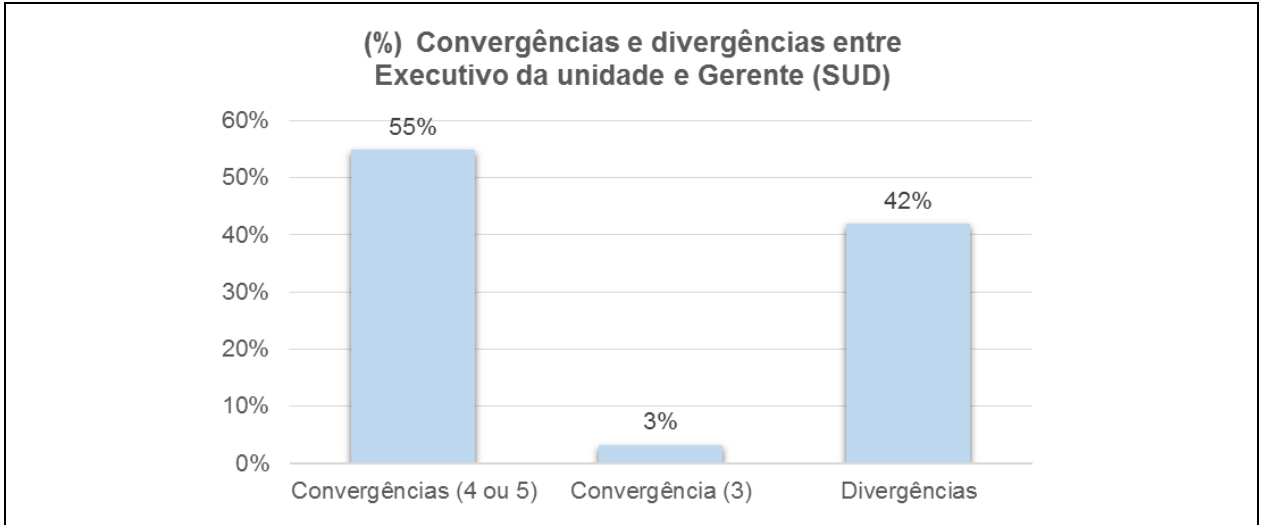


Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

As classificações realizadas pelo gerente da região de São Paulo Interior, se relacionadas a realizada pelo executivo, convergiram em 14 oportunidades, porém ao analisar as convergências deste gerente, diferentemente dos anteriores, o entrevistado classificou um maior número de competências como não sendo essencial ou sendo pouco essencial, enquanto isso nestas questões o executivo classificou as competências como sendo importantes, isto se repetiu em nove ocasiões dentre as respostas divergentes.

A avaliação das respostas entre o executivo da unidade e o gerente da região Sudeste será apresentada na Figura 23.

Figura 23 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região Sudeste.

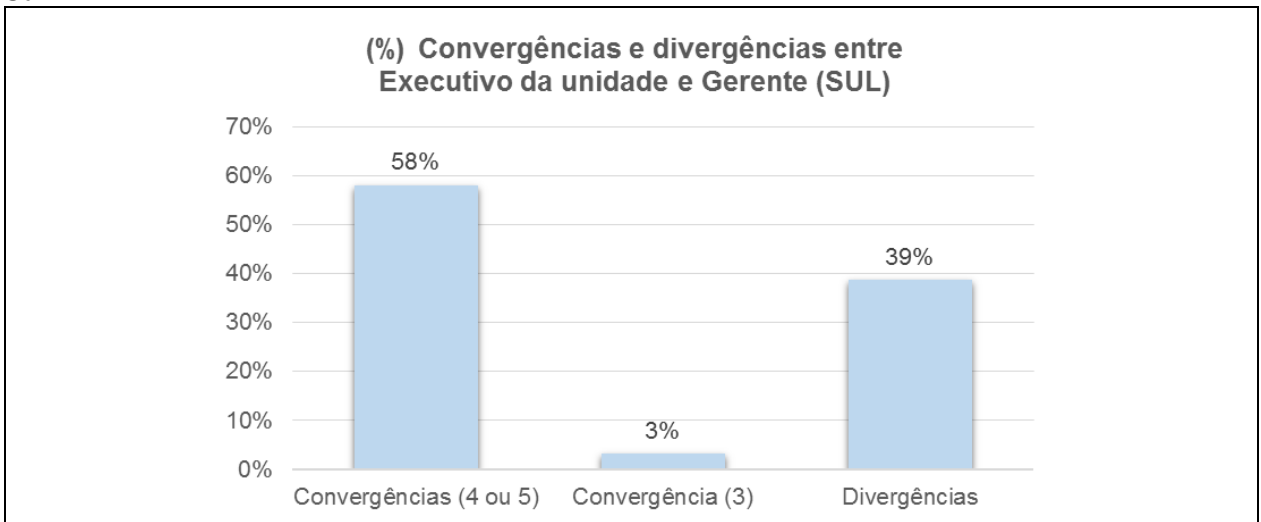


Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

As convergências entre o executivo da unidade e o gerente da região Sudeste aconteceram em 18 competências, também houveram divergências sendo que em dez classificações o gerente concedeu um grau maior de importância do que o executivo, as outras três competências foram classificadas com uma pontuação maior concedida pelo executivo e menor pelo gerente.

A avaliação das respostas entre o executivo da unidade e o gerente da região Sul será apresentada na Figura 24.

Figura 24 - Convergências e divergências entre o executivo da unidade e o gerente regional da região Sul.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

As classificações entre o gerente da região Sul e o executivo da unidade ocorreram em 19 competências. As divergências ocorreram de duas maneiras, em duas oportunidades o executivo atribuiu um grau de importância para as competências maior do que relacionado ao gerente, enquanto isso em dez oportunidades o gerente foi quem classificou as competências com um grau maior se comparado ao executivo da unidade

Analisando os resultados foi possível identificar que em algumas oportunidades os gerentes classificavam as competências com um grau menor de importância, se comparado ao grau atribuído pelo executivo da unidade. O Quadro 19 abaixo demonstra quais foram estas competências e quantas divergências ocorreram, somando todos os gerentes.

Quadro 19 - Gerentes classificam as competências com menor grau de importância em comparação ao executivo.

Nº	Competência	Divergências	(%)
11	Comunicação Persuasiva	2	13%
12	Consciência Interpessoal	2	13%
22	Iniciativa	2	13%
30	Credibilidade Pessoal	2	13%
9	Comunicação Oral	1	7%
10	Comunicação Escrita	1	7%
13	Habilidade de Influenciar os Outros	1	7%
14	Construir relacionamentos de colaboração	1	7%
21	Conhecimento Técnico	1	7%
28	Autoconfiança	1	7%
29	Gestão do Stress	1	7%
	Total	15	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O Quadro 20 demonstra a representatividade das convergências onde os gerentes classificaram as competências como sendo mais importantes, enquanto isto para estas competências o executivo atribuiu um grau menor de importância.

Quadro 20 - Gerentes classificam as competências com maior grau de importância em comparação ao executivo.

Nº	Competência	Divergências	(%)
2	Dar suporte Emocional	6	11%
3	Incentivar o trabalho em Equipe	6	11%
4	Dar autonomia aos outros	6	11%

7	Gerenciar o Desempenho	6	11%
5	Gerenciar a mudança	5	9%
18	Antecipação	5	9%
19	Pensamento Conceitual	5	9%
27	Determinação	5	9%
6	Desenvolver os outros	4	7%
17	Pensamento Analítico	4	7%
23	Empreendedorismo	4	7%
1	Estabelecer Foco	1	2%
	Total	57	100%

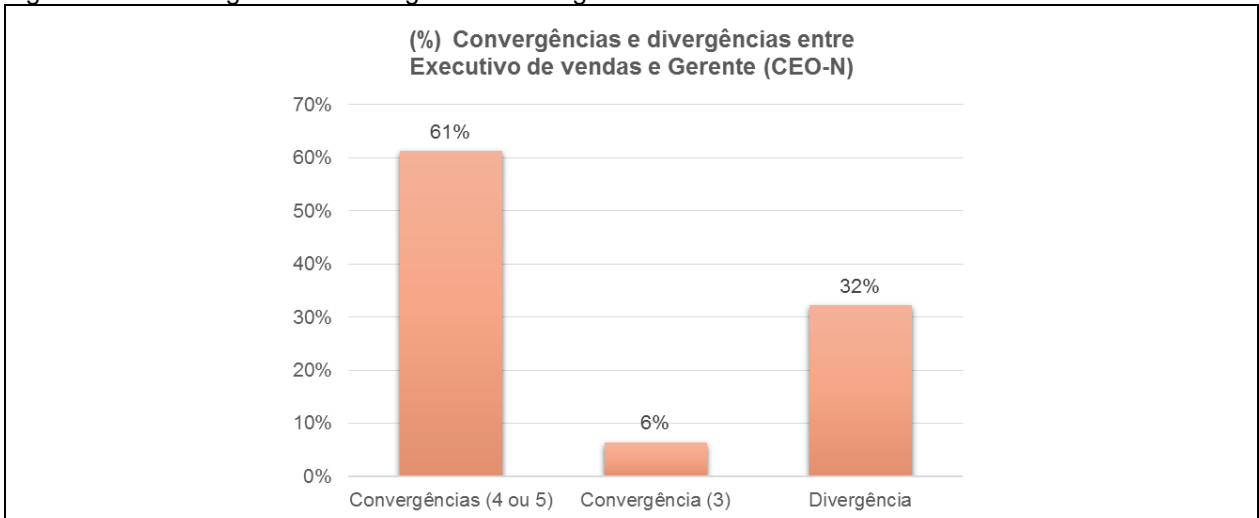
Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Mesmo ocorrendo 15 divergências nas competências destacadas no Quadro 19 o maior número de divergências ocorreu de maneira inversa, ou seja, os gerentes atribuíram um grau maior de importância para determinadas competências, enquanto o executivo destacou que, de acordo com sua ótica, estas competências possuem uma importância menor. Foram 57 divergências, considerando as respostas de todos os gerentes, as competências como: dar suporte emocional, incentivar o trabalho em equipe, dar autonomia aos outros e gerenciar o desempenho foram classificadas por todos os gerentes de maneira divergente a classificação do executivo.

4.3.3.2 As convergências e divergências entre os gestores e executivos de vendas

Para destacar as convergências e divergências, serão apresentados resultados da tabulação dos dados obtidos na pesquisa. Os executivos e o gerente da região CEO-N apresentaram na maior parte das classificações convergências, como demonstra a Figura 25.

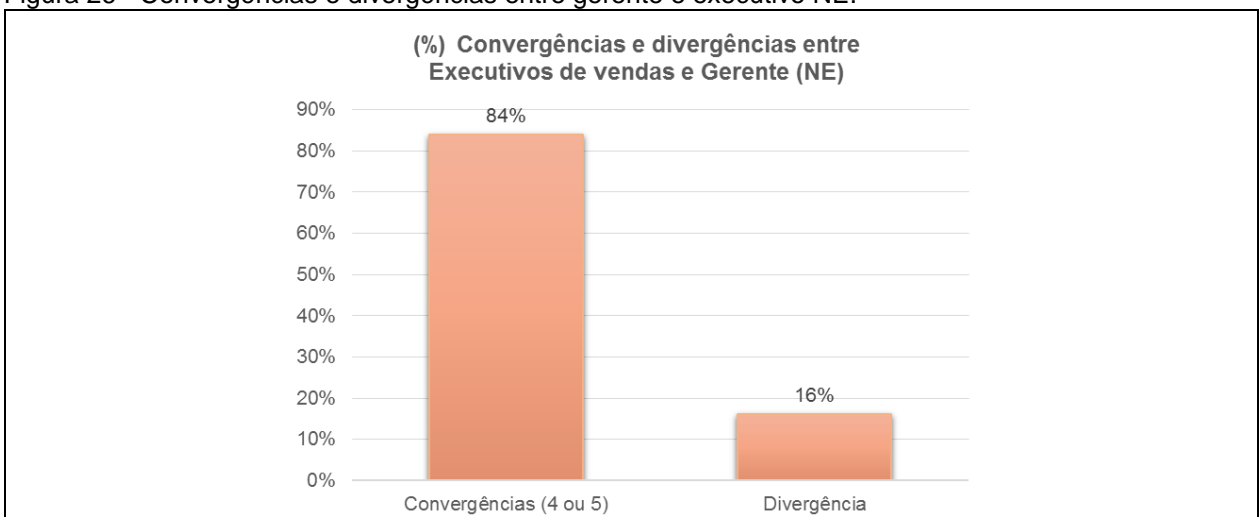
Figura 25 - Convergências e divergências entre gerente e executivo CEO-N.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Dois executivos de vendas retornaram a pesquisa, existiam então 62 classificações com possibilidade de convergência ou divergência. No caso da região Centro-Oeste/Norte em 61% das respostas convergiram na classificação 4 ou 5, um alto percentual também foi destacado nas divergências, que chegou a 32%. A Figura 26 demonstra o resultado da região Nordeste.

Figura 26 - Convergências e divergências entre gerente e executivo NE.

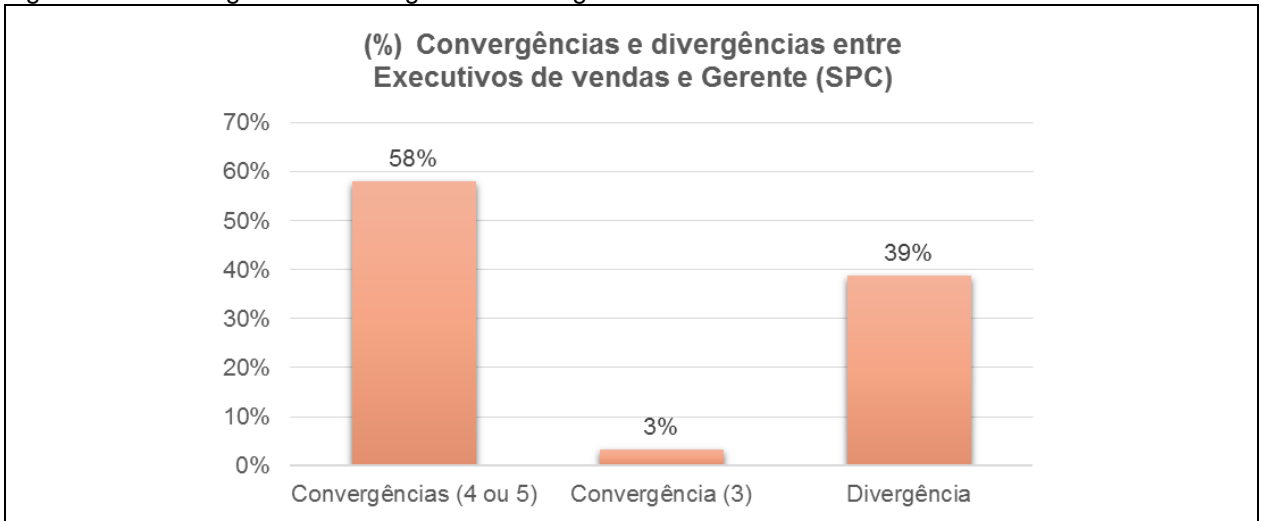


Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A região Nordeste somente apresentou convergências e divergências, sendo 84% a concordância entre o único executivo que retornou a pesquisa e o gerente de

vendas responsável, os 16% restante foram divergências entre as opiniões. A Figura 27 apresenta os resultados da região São Paulo Capital.

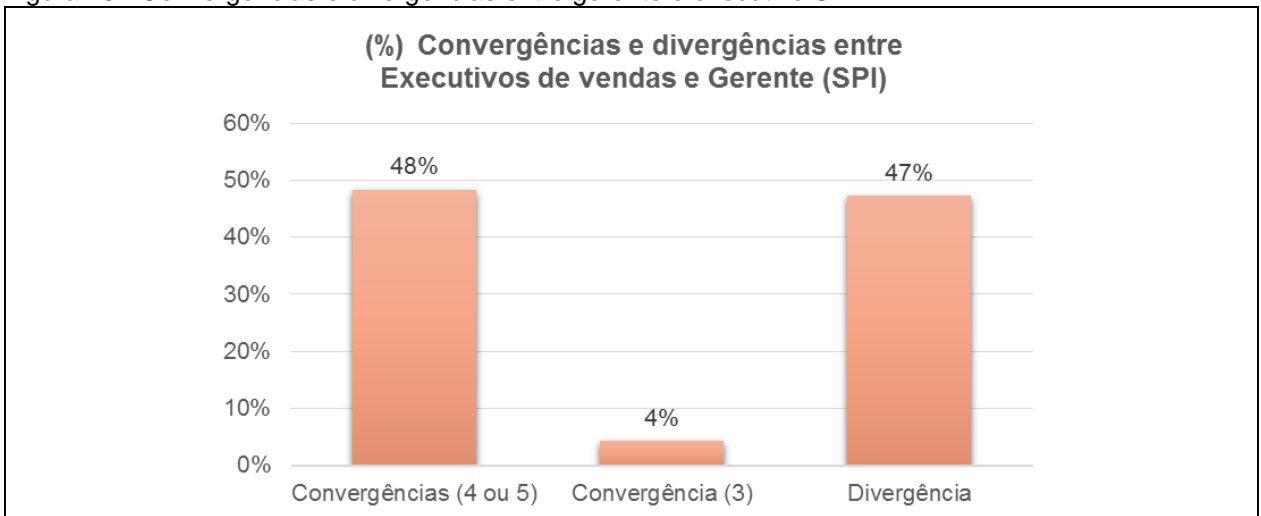
Figura 27 - Convergências e divergências entre gerente e executivo SPC.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Nesta região apenas um executivo respondeu ao questionário e classificou as competências, suas convergências nas opções 4 ou 5 aconteceram 58% das vezes, desta forma, nesta região a maior parte das classificações foi efetuada de maneira igual, pelo gerente de vendas e pelo executivo de vendas.

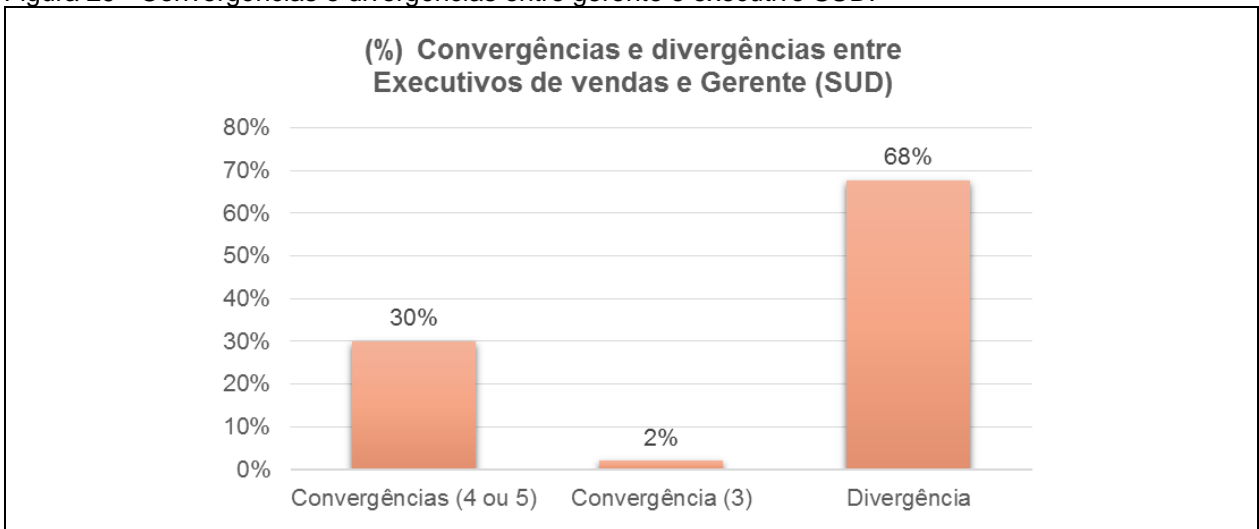
Figura 28 - Convergências e divergências entre gerente e executivo SPI.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A Figura 28 mostra o resultado da região São Paulo Interior, nesta região todos os executivos retornaram a pesquisa. O cenário apresentou-se equilibrado entre convergências e divergências, uma vez que as divergências ocorreram em 47% das oportunidades, as convergências na classificação 4 ou 5 chegaram a 48% e as convergências na classificação 3 chegaram a 4%.

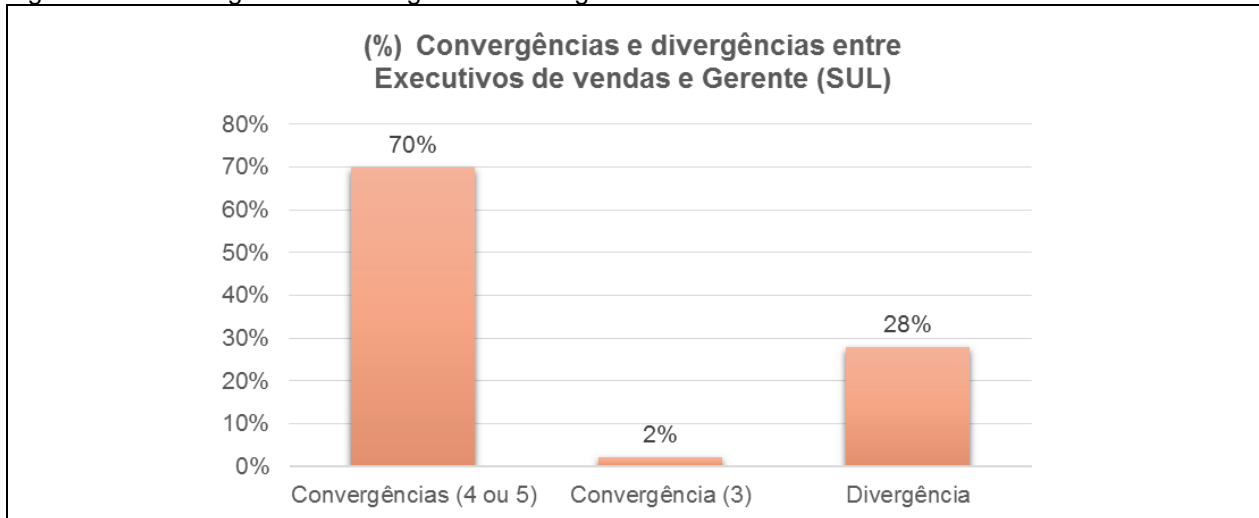
Figura 29 - Convergências e divergências entre gerente e executivo SUD.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Na região Sudeste, conforme demonstra a Figura 29, todos os executivos de venda retornaram a pesquisa, nesta região o maior percentual de divergências foi encontrado, chegando a 68% em comparação as respostas dos executivos de venda e o gerente.

Figura 30 - Convergências e divergências entre gerente e executivo SUL.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Na região Sul todos os executivos de vendas retornaram a pesquisa, o resultado, apresentado na Figura 30, demonstra que esta é a região que apresentou o maior percentual acumulado entre as convergências, no total, 72% ou em torno de 22 competências foram classificadas com o mesmo grau de importância pelo executivo de vendas e o gerente.

4.3.4 As competências essenciais na ótica dos entrevistados

O Quadro 21 apresenta a média de pontuação das competências, relacionando todas as classificações propostas pelos entrevistados.

Quadro 21 - A classificação das competências essenciais na ótica dos entrevistados.

Nº	Competências	Média Classificação	Convergência entre indivíduos	(%)
20	Pensamento Estratégico	4,60	20	100%
24	Estímulo à inovação	4,55	20	100%
26	Eficácia	4,40	20	100%
15	Orientação para o cliente	4,65	19	95%
1	Estabelecer Foco	4,45	19	95%
7	Gerenciar o Desempenho	4,30	19	95%
25	Orientação para resultados	4,50	18	90%
8	Atenção à Comunicação	4,30	18	90%
31	Flexibilidade	4,30	18	90%
14	Construir relacionamentos de colaboração	4,30	17	85%

29	Gestão do Stress	4,30	17	85%
30	Credibilidade Pessoal	4,30	17	85%
9	Comunicação Oral	4,20	17	85%
6	Desenvolver os outros	4,10	17	85%
16	Coleta de informações para diagnósticos	4,15	16	80%
21	Conhecimento Técnico	4,10	16	80%
10	Comunicação Escrita	4,05	16	80%
17	Pensamento Analítico	4,05	16	80%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Considerando, não somente a média de pontos na classificação, mas também a convergência entre os indivíduos que retornaram a pesquisa, o quadro acima demonstra que as competências essenciais foram as que demonstraram um percentual de convergência acima de 80%.

4.4 UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

As competências essenciais foram abordadas como o tema central das pesquisas, esta classificação revelou a sinergia e a entropia entre a ótica do executivo da unidade, dos gerentes de vendas e dos executivos de vendas. Baseado em todas as classificações uma média de notas foi desenvolvida, dentre as 18 competências com maior classificação 6 foram definidas como sendo as competências essenciais para o cargo de executivo de vendas, considerando a ótica de todos os entrevistados.

Estas 6 competências foram escolhidas, pois 3 destas foram classificadas com a maior média e convergindo entre todos os entrevistados, as 3 competências restantes também obtiveram uma alta média de classificação e convergiram entre 19 dos 20 entrevistados. O Quadro 22 apresenta quais são estas competências.

Quadro 22 - As competências essenciais para execução do processo de vendas.

Nº	Competências
20	Pensamento Estratégico
24	Estímulo à inovação
26	Eficácia
15	Orientação para o cliente
1	Estabelecer Foco
7	Gerenciar o Desempenho

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O pensamento estratégico foi classificado por todos os 20 entrevistados com nota 4 ou 5, tal informação coloca esta competência como sendo a primeira da lista, segundo Mintzberg (1994) o pensamento estratégico é envolvido por questões como criatividade e intuição, além disso, proporciona a quem o possui uma visão direcionada e integrada do empreendedorismo, esta visão em geral não pode ser articulada, por este motivo a intuição tem um valor muito grande.

A criatividade citada para definir um princípio do pensamento estratégico também se adapta a segunda competência, classificada também por todos os entrevistados com pontuação 4 ou 5. Segundo Drucker (2002) a inovação é o meio pelo qual empreendedores utilizam o cenário incomum para gerar oportunidades.

A Eficácia foi a terceira competência, que obteve nota máxima por todos os entrevistados. A palavra eficácia está quase sempre associada com eficiência, porém ambas possuem significados diferentes, segundo Laurindo (2001) enquanto a eficiência pode significar fazer bem as coisas ou utilizar recursos a eficácia está associada a utilização correta, ao atingimento de metas e objetivos. Portanto, esta competência tem seu papel na classificação das competências essenciais não somente para os executivos de vendas, mas para todos os colaboradores de uma organização.

A orientação para o cliente foi uma competência classificada com pontuação máxima por 19 dos 20 entrevistados. Esta é uma competência que reflete para um dos princípios da empresa, a orientação para o mercado descrita internamente, reflete também a orientação para o cliente e o fato de esta ser uma das competências essenciais explicita o alinhamento desta equipe com os princípios da empresa.

Estabelecer foco foi a quinta competência definida como essencial pelos entrevistados. Conforme já mencionado anteriormente os executivos de vendas são empresas que representam a marca da indústria em estudo, se os executivos de venda, junto com gerentes e o executivo da unidade consideram esta competência como sendo muito importante, independentemente de a praticarem ou não, este fator comprova que todos sabem da importância de defender a marca que eles representam no mercado.

A última competência está fortemente ligada a diversos elementos deste estudo, pois gerenciar o desempenho, nada mais é do que o acompanhamento, por parte

do próprio profissional e de seus gestores, da aplicação de seus conhecimentos e habilidades, conforme descrito por Brandão e Bahry (2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações têm sido desafiadas diariamente, o desenvolvimento tecnológico faz com que a cada dia uma novidade nos seja apresentada, organizações do mundo todo correm contra o tempo para produzir, mas mais do que produzir vendas, mas mais do que vender convencer e tudo isso, exatamente todos estes fatores estão relacionados a uma única variável que sempre se faz presente, as pessoas. A gestão de pessoas passou por diversas fases e hoje a atividade de gerir está ligada à gestão por competências.

O estudo em questão não foi realizado para criar uma ferramenta de gestão ou um método de treinamento, mas sim para olhar quais recursos são requeridos na organização em estudo e quais deles estão disponíveis. As convergências e divergências espelham quais pontos precisam de atenção e quais não agregam valor a necessidade da empresa.

A caracterização também é uma peça importante assim como as competências que possuem, as empresas de representação que foram o objeto de estudo deste trabalho, foram caracterizadas por meio do questionário e informações como tempo de atuação na representação da marca, além da quantidade de marcas, além da empresa estudada, que as empresas representam. Tais informações transformaram-se em dados importantes para conclusão da análise, assim como as informações sobre as empresas de representação, outra ferramenta que contribuiu para a análise dos resultados foi a análise de *Market Share*, que já é realizada anualmente pela empresa em estudo em conjunto com suas empresas de representação. Esta análise além de ter auxiliado para o estudo das empresas de representação caracteriza as regiões estudadas e a unidade de negócio.

As características dos executivos de vendas também podem ser percebidas a partir dos dados coletados na pesquisa, informações como faixa etária, grau de escolaridade e também qual o *staff* disponível em cada empresa de representação,

demonstrando assim perfil o perfil socioeconômico e o empreendedor por trás da empresa de representação.

A visão de cada executivo de venda também pode ser considerada um traço de seu perfil, além disso foi importante para comparar e mapear as competências essenciais para o próprio executivo de vendas sob a ótica dos executivos de vendas e dos gestores, representados por gerentes e o executivo. Tal mapeamento foi possível através da relação de dados da classificação das competências.

Uma etapa importante, foi a de identificar quais foram as competências mais evidenciadas no processo da pesquisa, isto foi possível por meio da classificação das competências mais evidenciadas na matriz de competências enviadas aos pesquisados.

No entanto realização da classificação não definiu quais competências são mais essenciais para os executivos, por este motivo foi necessário identificar nas competências quais foram aquelas que obtiveram maior média e também a maior convergência, somente a partir desta análise foi possível definir quais são as competências essenciais para um executivo de vendas da unidade de negócio de uma indústria de tintas e solventes.

As competências reveladas por este estudo, podem contribuir com a empresa em questão, além disso, novas contribuições podem enriquecer ainda mais a pesquisa afim de definir uma política de treinamento, que determine qual o foco da equipe de vendas. O fato mais relevante a ser destacado é que foram encontradas competências essenciais para a função de executivo de vendas, uma peça chave na equipe comercial desta indústria, o foco nestas competências aliado à uma boa gestão de recursos humanos, assunto que também foi muito abordado nos princípios apresentados por Ulrich (1998), requer atenção da alta administração.

Apesar de o estudo ser focado na equipe de vendas de uma unidade de negócio da empresa em questão, a gestão de recursos humanos não deve reconhecer tais barreiras dentro da organização, outras unidades, equipes de vendas e setores, podem aderir a prática e metodologia. O estudo aprofundado pode desenvolver ferramentas para melhorar o processo produtivo do capital intelectual de uma organização. Além de todos os fatores anteriormente apresentados, após todo estudo realizado na organização em conjunto com gestores, executivos de vendas e todo apoio

interno, existem grandes evidências de que métodos de estudo como este, precisam ser utilizados nas organizações, pois a mudança é um fator constante em todas as organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTUNES, Bethania Mendes de Brito. **A estrutura organizacional frente as estratégias de aquisição: um estudo de casos em minas gerais**. 2002. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESO_1755.pdf>. Acesso em 27 jul. 2015.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em <http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1386353091.pdf>. Acesso em 11 set. 2015.

BORGES, João Paulo Fonseca et al. Diagnóstico de competências individuais de tutores que atuam na modalidade a distância. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 935-951, Dez. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022014000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 30 jul. 2015.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 3, Dec. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 abr. 2015.

BRANDAO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, Out. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 ago. 2015.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. 2005. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1504>>. Acesso em 29 ago. 2015.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestao de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo**

construto?. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, mar. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 03 ago. 2015.

BUAINAIN, Antônio Márcio; CARVALHO, Sérgio M. Paulino. Propriedade intelectual em um mundo globalizado. **Parcerias estratégicas**, v. 9, p. 145-143, 2000. Disponível em <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/27618-27628-1-PB.pdf>>. Acesso em 05 ago. 2015.

CANÇADO, Vera L.; MEDEIROS, Nilcéia Lage de; JEUNON, Ester Eliane. **O profissional da informação: uma análise baseada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich. Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 196-218, Ago. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362008000200013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 ago. 2015.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, Dez. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 set. 2015.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PIMENTEL, Thiago Duarte; CABRAL, Augusto César de Aquino. O discurso e sua análise no enfoque foucaultiano da formação discursiva: um método de pesquisa nos estudos organizacionais. **GESTÃO.Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2010. Disponível em <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/28/24>>. Acesso em 18 set. 2015.

CASSIOLATO, José Eduardo, (Coord). **Perspectivas do investimento na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Synergia: UFRJ, Instituto de Economia; Campinas: UNICAMP, Instituto de Economia, 2010.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. **Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia**. Prod., São Paulo, v. 10, n. 2, p. 53-64, dez. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132000000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 03 ago. 2015.

CHARMAZ, Kathy. (2000). **Grounded theory: objectivist and constructivist methods**. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

CHARMAZ, Kathy. **Grounded theory. Qualitative psychology: A practical guide to research methods**, p. 81-110, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAFT, Richard L.; LEWIN, Arie Y. Where are the theories for the “new” organizational forms? **Organization Science**, v.4, n.4, p.I – VII, 1993.
- DAVENPORT, Thomas H.; BECK, John C. **A economia da atenção: compreendendo o novo diferencial de valor dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DE CARVALHO, Ana Cristina Marques; DE SOUZA, Leonardo Pellegrino. **Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação**. Perspectivas em ciência da informação, v. 4, n. 1, 1999. Disponível em <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/595/364>>. Acesso em 17 ago. 2015.
- DELLAGNELO, Eloisa Helena Livramento, MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. **Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?** O&S, v.7, n.19, 2000.
- DE SÁ, Maria Auxiliadora Diniz; LEMOINE, Claude. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. 1998. Disponível em <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/FE59582BCBDF61F503256FC7006BA300/\\$File/NT000A534E.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/FE59582BCBDF61F503256FC7006BA300/$File/NT000A534E.pdf)>. Acesso em 17 ago. 2015.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1985. 270 p.
- DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. Caderno de pesquisas em administração, v. 7, n. 4, p. 53-64, 2000. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v07-4art05.pdf>>. Acesso em 22 ago. 2015.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- EDVINSSON, Leif. **Longitude corporativa: navegando pela economia do conhecimento**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2003.
- EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J. **360° feedback: the powerful model for employee assessment and performance improvement**. New York: AMA, 1996.
- FARIA, Sueli et al. **Competências do profissional da informação: uma reflexão a**

partir da Classificação Brasileira de Ocupações. Ci. Inf., Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, Ago. 2005. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652005000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 30 jul. 2015.

FERREIRA, Francis Haime Giacomelli. **Segmentação de Mercado**. Disponível em: https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0BzvCuong3RmAMTJiOTFhZjEtZmE4YS00MjI4LWE4MDAtZTEzNzZmNWRIMWM3&hl=pt_BR. Acesso em 24 jul. 2015.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da Informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 30 jul. 2015.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed São Paulo: Atlas, 2004.

FOSS, Nicolai J.. Introduction: **New Organizational Forms** – Critical Perspectives. *Economics of Business*. v.9. n.1. 2002.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; NAKAYAMA, Marina Keyko; OLIVEIRA, Paulo Cristiano; NUNES, Carolina S.; SOUZA, Izabel Regina de. **O uso da grounded theory no campo de administração universitária: possibilidades e desafios em um campo científico emergente**. Anais. 4º congresso ibero-americano de investigação qualitativa. Aracajú. 2015.

FREITAS, Antonio de Lisboa Mello e. **Relações Públicas: casos atuais – perspectivas futuras**. Porto Alegre, Sulina/ARI: 1985.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Lidiane Delesderrier. **Desafios na Economia do Conhecimento: O caso do BNDES**. Dissertação de Mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/ Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009.

GUIMARAES, Tomas Aquino et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. *R&D Management*, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001. Disponível em http://www.researchgate.net/profile/Jairo_Borges-Andrade/publication/229664566_Forecasting_core_competencies_in_an_RD_environment/links/0912f51475b005d364000000.pdf>. Acesso em 03 set. 2015.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro:**

estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HONESKO, Astrid et al. **Espírito empreendedor e empowerment**: estudo de caso em uma empresa de produtos industrializados de grande porte. 2009. Disponível em <<http://ri.uepg.br:8080/riuepg//handle/123456789/161>>. Acesso em 22 ago. 2015.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patricia. **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar**: estudo em uma multinacional. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 16, n.4, p.566-585, Ago.2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 jul. 2015.

KALLÁS, David. O que é o Balanced Scorecard. Symnetics. São Paulo, 2005. Disponível em <http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/o_que_e_bsc.pdf>. Acesso em 29 ago. 2015.

KAYO, Eduardo Kazuo. A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. 2002. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05032003-194338/publico/teseeduardokayo.pdf>>. Acesso em 04 ago. 2015.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 85-104, Abr. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 ago. 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing no século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Técnica de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

LA ROVERE, Renata Lèbre. **As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento:** implicações para políticas de inovação. Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, p. 145-163, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1 ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Nildes Pitombo; PRIETO, Vanderli Correia. **Gestão da mudança dos padrões culturais em direção ao paradigma da transformação:** o caso da organização alfa. Produto & Produção, v. 10, n. 1, p. 19-37, 2009. Disponível em <<http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/2107/4704>>. Acesso em 04 ago. 2015.

LOPES, Edney, et al. **Diagnóstico Organizacional.** Belo Horizonte, Mai.2008. Disponível em <http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/adm/empresa_beta.pdf>. Acesso em 31 jul. 2015.

MAGEE, David. **O Segredo Da Toyota.** Brasil: Elsevier, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas:** estratégias de auto-atendimento para o novo RH. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MCDANIEL, Carl D.; GATES, Roger. **Fundamentos de pesquisa de marketing.** 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MERRIAM, Sharan.B. **Qualitative Research and case study applications in education.** Jossey- Bass Publishers: San Francisco, 1998.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michel A. **Qualitative data analysis**. An expanded sourcebook. SAGE Publications. 1994.

MINTZBERG, Henry. **Rise and fall of strategic planning**. Simon and Schuster, 1994.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2 ed. 7 reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Herminio Augusto. **Teoria Geral da Administração: noções básicas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMA, Rubens. **Ativos intangíveis e o desempenho empresarial**. *Rev. contab. finanç.*, São Paulo, v. 17, n. 40, p. 7-24, Apr. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772006000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04 ago. 2015.

PESSOA, Eliana; OLIVEIRA, Kelly Cristina Nóbrega. **Perfil intra-empendedor: um estudo inicial em funcionários da Infraero-sede**. 2006. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1466>>. Acesso em 22 ago. 2015.

PESTANA, Maria Cláudia et al. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**. *Ciência da Informação*, v. 32, n. 2, p. 77-84, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17036.pdf>>. Acesso em 17 ago. 2015.

PIMENTEL, Renata Cotta et al. **Recursos Humanos Coletânea de Artigos**. Belo Horizonte, ECX, 2011.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em marketing: Princípios da comunicação mercadológica**. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

PONCHIROLLI, Osmar. **O Capital Humano como Elemento Estratégico na Economia da Sociedade do Conhecimento sob a Perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo**. Florianópolis: UFSC, 2000.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Reexame de competências**. HSM Management, São Paulo, n.17, p.42-52, nov./dez. 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em 18 ago. 2015.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REIS, Germano Glufke. **A utilização de feedbacks com múltiplas fontes em programas de desenvolvimento de lideranças**. 2000. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5111>>. Acesso em 31 ago. 2015.

ROCCATO, Pedro Luiz. **Canais de Vendas e Distribuição** – Implementando e desenvolvendo canais indiretos de vendas e distribuição para segmentos de informática (TI), Telecomunicações e Eletrônicos. São Paulo: M. Books do Brasil Editora. 2006.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANCOVSCHI, Moacir. **Reengenharia de processos & controle interno: divergências por questões de princípios**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 1994.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE electron.**, São Paulo, v. 4, n. 1, Junho 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 jul. 2015

SANTOS, Neri dos. 2008. **Gestão do Conhecimento** – Apostila do curso de Pós-Graduação scritu-senso em Engenharia da Produção. UFSC. Florianópolis.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, n. 1, 2009. Disponível em <http://redenep.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_documental_pistas_teoricas_e_metodologicas.pdf>. Acesso em 11 set. 2015.

SCHARF, Edson Roberto. **Gestão do Conhecimento Aplicada ao Marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SCOLA, Roberto. **Competências organizacionais - Core competence**. Global Manager FSG, v. 13, p. 127-139, 2007. Disponível em <<http://www.alternativas.com.br/artigos/CoreCompetences.pdf>>. Acesso em 01. set. 2015.

SHIMP, Terence, A. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, Kelry de Fátima. **O papel do gestor de pessoas**. Portal da educação: Conhecimento para mudar sua vida. Dez. 2013. Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/recursos-humanos/artigos/52797/o-papel-do-gestor-de-pessoas>>. Acesso 23 jul. 2015.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco; OTANI, Nilo. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

_____. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet M. **Basics of Qualitative Research: grounded theory procedures and techniques**. London: Sage Publications, 1990.

STREHLAU, Vivian Iara; TELLES, Renato. **Canais de marketing & distribuição: conceitos, estratégias, gestão, modelos de decisão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005. Disponível em <[http://profjayriqueiredo.com.br/GC AC 08.pdf](http://profjayriqueiredo.com.br/GC_AC_08.pdf)>. Acesso em 25 ago. 2015.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

VACCARI, Adriana Eler, et al. **A aplicação da gestão de processos em uma organização tipicamente funcional**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008 TN STP 069 496 12419.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_069_496_12419.pdf)>. Acesso em 04 ago. 2015.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2 ed. São Paulo: Pearson Markon Books, 1996.

WOOD, Thomaz Júnior. **Novas configurações organizacionais:** pesquisa exploratória empírica sobre organizações locais, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2907/Rel%2037-2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 22 jul. 2015.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing:** avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

APÊNDICE A

Questionário e Matriz de Competências

Assinale apenas uma das alternativas quando a questão não indicar o contrário.

1. Qual a sua faixa etária?

- Até 25 anos;
- de 25 a 35 anos;
- de 35 a 45 anos;
- 45 anos ou mais.

2. Qual seu grau de escolaridade?

- 1º Grau Completo (Fundamental);
- 2º Grau Completo (Ensino Médio);
- Ensino Superior Incompleto;
- Ensino superior Completo.

Se sua resposta foi “Ensino Superior completo ou incompleto” responda à questão 3 **com mais de uma alternativa caso necessário**.

3. Formação Acadêmica

- Bacharel em _____ Ano de conclusão _____
- Licenciatura
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outros _____

4. A quanto tempo sua empresa faz parte da equipe de vendas da unidade de negócio?

- até 1 ano;
- de 1 ano a 3 anos;
- de 3 anos a 5 anos;
- 5 anos ou mais.

5. Qual a sua região de atuação?

- Centro Oeste/Norte;
- Nordeste;
- São Paulo Interior;
- São Paulo Capital;
- Sudeste;
- Sul.

6. A sua empresa representa apenas a marca da empresa em questão?

- Sim;
- Não.

Se sua resposta foi “Sim” na questão 6 responda à questão 7.

7. Quantas marcas sua empresa representa, além da empresa em questão?

- 1;
- 2;
- 3;
- 4 ou mais.

8. A sua empresa de representação conta com quantas pessoas (incluindo você) que tratam dos assuntos relativos a empresa em questão?

- 1;
- 2;
- 3;
- 4 ou mais.

9. Em sua opinião, quais são as principais estratégias organizacionais da unidade de negócio?

10. Em sua opinião, qual o item que melhor define o termo Gestor?

- é aquele que planeja, organiza, controla e direciona esforços para atingir os objetivos da empresa;
- é uma pessoa criativa e dinâmica que possui espírito de equipe e de liderança;
- é um profissional que dirige, influencia e motiva os empregados a realizarem as tarefas;
- é um profissional com visão ética, que respeita a diversidade cultural e busca uma aprendizagem contínua;
- é um profissional com capacidade de influenciar as pessoas de forma saudável e que sabe reconhecer e respeitar o valor destas;
- outra: _____

11. Em sua opinião, qual a importância de uma Gestão com base nas competências?

Classifique abaixo as competências que, de acordo com a sua visão, não são essenciais, são pouco essenciais, são mais ou menos essenciais e por fim as competências que são essenciais para execução do processo de vendas.

Classifique cada um deles de acordo com a escala abaixo:

01: Não essencial;

02: Pouco essencial

03: Mais ou menos essenciais;

04 e 05: Competências essenciais.

	Competência	Classificação
01	Estabelecer Foco: Desenvolver e comunicar objetivos em defesa da empresa	
02	Dar suporte Emocional: aumentar o comprometimento das pessoas em relação ao trabalho	
03	Incentivar o trabalho em Equipe: fazer os grupos aprenderem a trabalhar juntos, em colaboração	
04	Dar autonomia aos outros: Mostrar confiança na habilidade dos parceiros de serem bem-sucedidos, dando-lhes liberdade para decidir se irão atingir seus objetivos e resolver os problemas	
05	Gerenciar a mudança: Dar início, patrocinar ou ser líder da mudança organizacional; ajudar os outros a gerenciar com sucesso a mudança organizacional	
06	Desenvolver os outros: Delegar responsabilidades e orientar as pessoas para desenvolverem habilidades	
07	Gerenciar o Desempenho: Assumir a responsabilidade pelo seu próprio desempenho ou dos empregados, estabelecendo objetivos e expectativas claros	
08	Atenção à Comunicação: assegurar que a informação seja passada as pessoas que devem permanecer informadas.	
09	Comunicação Oral: expressar-se claramente em comunicação empresarial	

10	Comunicação Escrita: Expressar-se claramente em comunicação empresarial	
11	Comunicação Persuasiva: planejar e fazer comunicações orais e escritas que convençam a audiência	
12	Consciência Interpessoal: notar, interpretar e antecipar as preocupações e os sentimentos dos outros e comunicar essa consciência enfaticamente aos outros	
13	Habilidade de Influenciar os Outros: conseguir o apoio dos outros para ideias, propostas, projetos e soluções	
14	Construir relacionamentos de colaboração: desenvolver e manter parcerias com os outros	
15	Orientação para o cliente: demonstrar preocupação pela satisfação de clientes externos e/ou internos	
16	Coleta de informações para diagnósticos: identificar as informações necessárias para esclarecer a situação, buscar essas informações em fontes adequadas	
17	Pensamento Analítico: Abordar um problema de forma lógica, sistemática e sequencial	
18	Antecipação: antecipar as implicações e consequências das situações e tomar medidas apropriadas para estar preparado para possíveis contingências	
19	Pensamento Conceitual: Achar soluções efetivas por meio de uma perspectiva holística, abstrata ou teórica	
20	Pensamento Estratégico: Analisar sua posição competitiva considerando as tendências de mercado e do setor, clientes atuais e potenciais, pontos fortes e pontos fracos;	
21	Conhecimento Técnico: conhecimento aprofundado e habilidade de uma área técnica	
22	Iniciativa: identificar o que precisa ser feito antes de ser solicitado ou antes que a situação precise disso	
23	Empreendedorismo: buscar e capturar oportunidades rentáveis de negócios, correr riscos calculados para atingir objetivos do negócio	
24	Estímulo à inovação: demonstrar apoio à inovação e às mudanças organizacionais necessárias para melhorar a eficácia da empresa	
25	Orientação para resultados: focar o resultado desejado de seu trabalho ou do trabalho da unidade;	

	estabelecer objetivos desafiadores, concentrar o esforço nos objetivos e atingir ou superá-los	
26	Eficácia: assegurar que seu próprio trabalho ou o trabalho das outras pessoas e as informações sejam completos e precisos; preparação cuidadosa para reunir e apresentações; fazer follow-up para garantir que os acordos e compromissos tenham sido cumpridos	
27	Determinação: tomar decisões difíceis de uma forma oportuna	
28	Autoconfiança: fé em suas próprias ideias e habilidade em ser bem-sucedido; assumir uma posição independente diante da oposição	
29	Gestão do Stress: agir de forma eficaz quando está sob pressão e manter o autocontrole diante da hostilidade e da provocação	
30	Credibilidade Pessoal: demonstrar preocupação em ser percebido pelos outros como responsável, confiável e fidedigno	
31	Flexibilidade: Abertura a novas e diferentes formas de fazer as coisas; disposição em modificar sua maneira de fazer as coisas	