

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FRANCISCO PEDRO VIEIRA

**GESTÃO, BASEADA NAS COMPETÊNCIAS, NA ÓTICA DE *GESTORES, FUNCIONÁRIOS*
E CLIENTES, NA EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO
ESTADO DE RONDÔNIA — EMATER,RO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: PROF. CARLOS RICARDO ROSSETTO, DR.

Cacoal, Ro,
abril de 2002.

**GESTÃO, BASEADA NAS COMPETÊNCIAS, NA ÓTICA DE *GESTORES, FUNCIONÁRIOS
E CLIENTES*, NA EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO
ESTADO DE RONDÔNIA — EMATER,RO.**

FRANCISCO PEDRO VIEIRA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr
Orientador

Prof. Luiz Fernando Jacintho Maia, Dr.

Prof. Lázaro Quintana Tápanes, Dr.

Prof. Sidinei Aparecido Pereira, M.Eng.

Cacoal, abril 2002

DEDICATÓRIA

Esta dissertação é dedicada
ao meu querido filho,
João Pedro.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais (*in memoriam*), pelos valores éticos e morais que a mim foram ensinados desde os meus primeiros dias de vida.

A Eliana, pelo companheirismo e dedicação ao longo destes anos

Ao professor Carlos Ricardo Rossetto, pela orientação, competência à realização desta dissertação.

Ao professor Álvaro Guilherme Rojas Lezana, pela competência na coordenação do curso de Pós-Graduação da UFSC.

À professora Neide Y. Miyakawa, pela confiança, amizade, apoio e incentivo à realização deste curso de mestrado.

Aos professores do Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao professor Antônio Cezar Bornia, pela valiosa colaboração nas análises de estatística.

Ao professor Gerson Flores Nascimento, pela colaboração nas análises de estatística.

Ao professor Juan Carlos Lapponi, pela colaboração nas análises de estatística.

Aos colegas de mestrado, pelo agradável convívio e discussões, em especial a Adriano Tumelero, João Batista Vieira, Renato Andrade dos Santos e Wilson Destro.

Às amigas Maria Selme Santana, Rita Gomes e Zilda Galinari Yunes, pela contribuição na pesquisa de campo.

Ao Centro de Documentação e Pesquisa em Extensão Rural — Eng^o Agr^o José Alfredo Amaral de Paula, em especial a Vivian H. de M. Moreira Lima, da EMATER, MG, pela valiosa contribuição sobre o material de pesquisa do Serviço de Extensão Rural.

Aos colegas e clientes da EMATER, RO, que aceitaram colaborar com a minha pesquisa.

A Rosaly Santos pela ficha catalográfica.

Ao professor Francisco Quíles, pela revisão lingüística dos textos.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	08
Lista de Quadros	09
Lista de Tabelas	11
Lista de Gráficos.....	12
Resumo	13
Abstract	14

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO	15
1.1 Proposta do estudo.....	18
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 Contribuição e relevância do estudo.....	19
1.4 Limitação do estudo.....	21

CAPÍTULO II

REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 Origem e evolução do conceito de competências	22
2.2 Classificação das competências.....	29
2.2.1 Classificações das competências, segundo Rezende (2000).....	29
2.3 Competências nas organizações	33

2.4 Competências e aprendizagem	36
2.5 Competências essenciais: Origem da competitividade para a estratégia corporativa	37
2.6 Gestão estratégica de <i>Gestores</i> de Pessoal para a formação de competências.....	38
2.7 Competências Pessoais, aprendizagem e gestão do conhecimento	41

CAPÍTULO III

METODOLOGIA	46
3.1 Justificativa da pesquisa	46
3.2 Formulação da situação problema.....	47
3.3 Questões de pesquisa	47
3.4 Características da pesquisa.....	49
3.5 População e tamanho da amostra	50
3.6 Delimitação da pesquisa	51
3.7 Desenho e perspectiva da pesquisa.....	52
3.8 Levantamentos preliminares	54
3.9 Formulação e validação dos questionários.....	56
3.10 Coleta de dados.....	60
3.11 Análise dos dados.....	67

CAPÍTULO IV

ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO ESTADO DE RONDÔNIA — EMATER,RO	69
4.1 Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural – Origem no mundo	69
4.2 Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural - Origem no Brasil	72
4.3 Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural no estado de Rondônia — EMATER,RO	75

CAPÍTULO V

RESULTADOS E DISCUSSÕES	78
5.1 Análises descritivas	78
5.2 Análise de diferença entre médias.....	83
5.3 Análise dos dados qualitativos.....	91

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	96
6.1 Conclusões	96
6.2 Recomendações	97

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
---	-----

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro para entrevista	105
Apêndice B – Questionários	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	27
Figura 2.2 – As três dimensões da competência	29
Figura 2.3 – Gestão de pessoal para formação de competências	40
Figura 2.4 – Processo de gestão de desempenho baseada nas competências	44
Figura 3.1 – Desenho da pesquisa	54
Figura 4.1 – Localidades com escritório da EMATER,RO	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Competências do profissional	25
Quadro 2.2 – Algumas empresas nacionais e multinacionais e suas 22 Competências	35
Quadro 2.3 – Processo de desenvolvimento de competências	37
Quadro 3.1 – Matriz de competências humanas emergentes para os gestores e funcionários da EMATER,RO	56
Quadro 3.2 – Competências relevantes à competitividade da EMATER,RO.....	58
Quadro 5.1 – Grau de importância das competências, segundo a ótica dos <i>gestores</i>	80
Quadro 5.2 – Grau de importância das competências, segundo a ótica dos <i>funcionários</i>	81
Quadro 5.3 – Grau de importância das competências, segundo a ótica dos <i>clientes</i>	82
Quadro 5.4 – Análise das médias, na ótica entre <i>gestores</i> e <i>funcionários</i> , referentes aos conhecimentos	84
Quadro 5.5 – Análise das médias, na ótica entre <i>gestores</i> e <i>funcionários</i> , referentes às habilidades	85
Quadro 5.6 – Análise das médias, na ótica entre <i>gestores</i> e <i>funcionários</i> , referentes a atitudes	86
Quadro 5.7 – Análise das médias, na ótica entre <i>gestores</i> e <i>clientes</i> referentes a	

conhecimentos.....	87
Quadro 5.8 – Análise das médias, na ótica entre <i>gestores</i> e <i>clientes</i> , referentes às habilidades.....	87
Quadro 5.9 – Análise das médias, na ótica entre <i>gestores</i> e <i>clientes</i> , referentes às atitudes	88
Quadro 5.10 – Análise das médias, na ótica entre <i>funcionários</i> e <i>clientes</i> , referentes aos conhecimentos.....	89
Quadro 5.11 – Análise das médias, na ótica entre <i>funcionários</i> e <i>clientes</i> , referentes as habilidades.....	89
Quadro 5.12 – Análise das médias na ótica entre <i>funcionários</i> e <i>clientes</i> , referentes as atitudes	90
Quadro 5.13 – As competências essenciais mais importantes, na ótica dos <i>gestores</i>	93
Quadro 5.14 – As competências essenciais mais importantes, na ótica dos <i>funcionários</i>	94
Quadro 5.15 – As competências essenciais mais importantes, na ótica dos <i>clientes</i>	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Dados biográficos e funcionais da população de <i>gestores</i>	61
Tabela 3.2 – Dados biográficos e funcionais da população de <i>funcionários</i>	63
Tabela 3.3 – Dados sociobiográficos das amostras de <i>clientes</i>	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 – Gênero de <i>gestores</i> , funcionários e clientes	65
Gráfico 3.2 – Faixa etária de <i>gestores</i> , funcionários e clientes	66
Gráfico 3.3 – Nível de escolaridade de <i>gestores</i> , funcionários e clientes	66
Gráfico 3.4 – Tempo de EMATER,RO, de <i>gestores</i> , funcionários e clientes	67
Gráfico 5.1 – Comparação entre as médias de importância de <i>gestores</i> , funcionários e clientes	83

RESUMO

VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão, baseada nas competências, na ótica de Gestores, Funcionários e Clientes, na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia – EMATER,RO.** 2002. 115f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Cacoal,RO.

Centrada nos conceitos de competências essenciais, focalizando as abordagens de conhecimentos, habilidades e atitudes, esta dissertação tem como objetivo principal identificar, segundo a ótica de gestores, funcionários e clientes, quais as competências relevantes na busca da competitividade que deverão ser perseguidas pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER,RO). Analisa as relações com as várias competências e como também estabelecer as variáveis que exercem maior influência na ótica dos *gestores, funcionários e clientes*. Identifica também as competências emergentes que serão essenciais para a empresa no futuro. Na realização da pesquisa foi executado um levantamento preliminar de dados, de caráter descritivo e exploratório, por meio de entrevistas pessoais e semi-estruturadas. Com efeito, construiu um questionário não disfarçado, para medir o grau de importância das 42 competências relevantes. A amostra foi constituída por 50 *gestores*, 132 *funcionários* e 276 *clientes* da EMATER,RO. Foi utilizada a análise descritiva, análise de variâncias, análise de comparação entre as médias e análise dos dados qualitativos. Identificou-se 42 competências relevantes na prestação de um atendimento diferenciado e 16 competências emergentes.

Palavra-Chave: Competitividade, extensão rural, assistência técnica

ABSTRACT

VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão, baseada nas competências, na ótica de Gestores, Funcionários e Clientes, na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia – EMATER,RO.** 2002. 115f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Cacoal,RO.

Centralized in the essential competencies concepts, focusing knowledges, abilities and attitudes, this dissertation main purpose is to identify the principal competencies in the searching of competitiveness by the optics of managers, employees and customers of the Technical and Agricultural Extension of Assistance Enterprise of Rondonia State (TAEAER). It searched too for analyses relations to the various competencies, and establish the variants that exert most influences on the optics of those managers, employees and customers. It identified too the emergent competencies that will be essential to the enterprise in the future. In the research it was made a statistics of preliminary data of workable and descriptive character, by personal and semi-structured interviews. Data construction tried to measure the importance level of 42 principal competencies among 50 managers, 132 employees and 276 customers of the TAEAER. To build the work it was employed descriptive analysis, variant and analysis among media and data comparison. KEY-WORDS: Management, managers, employees, customers, optics, agricultural, competencies, knowledges, abilities, attitudes.

Key-words: competitiveness, extension agricultural, assistance technical

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

No complexo ambiente político, institucional e econômico deste século XXI, a empresa que busca competitividade adota uma postura de aprendizagem intensiva e permanente, enquanto busca a identificação de estratégias que maximizem a probabilidade de sobreviver e prosperar.

A empresa que compete com estratégia de *excelência operacional* tem sua competência essencial em Operações. Nessa função, a empresa precisa atingir padrões de desempenho do tipo *manufatora classe mundial (world class manufacturing)*. O desenvolvimento das competências em produto, serviço e marketing buscam, sobretudo, criar as condições de viabilização e otimização das operações. Dando um enfoque mais direcionado ao assunto, veja o que se segue:

A crescente competição que se estabelece em âmbito mundial traz como consequência o desenvolvimento e incorporação, ao ambiente empresarial, de novas tecnologias e modelos de gestão. Configura-se como novo desafio às empresas desenvolver atributos que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro. O conhecimento torna-se básico e o desafio maior passa a ser a produtividade do conhecimento. Tornar o conhecimento útil e produtivo torna-se a maior responsabilidade gerencial. Na era da informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, e o trabalho manual foi substituído pelo

trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento.

Nesse contexto de idéias, é possível visualizar a **gestão baseada nas competências** como um novo instrumento gerencial que figura como alternativa aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações (Brandão & Guimarães, 1999). Baseando-se no pressuposto de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de ser imitados pela concorrência confere à organização certa vantagem competitiva, a gestão baseada nas competências propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando a desenvolver e sustentar competências consideradas essenciais à consecução dos objetivos organizacionais (Hamel & Prahalad, 1995; Durand, 1997). Os *gestores* de pessoas são parte fundamental nesse processo, à medida que uma competência organizacional é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências humanas ou profissionais dos membros da organização (Le Boterf, 1999).

Este trabalho tem por base identificar as competências essenciais que são relevantes para os *funcionários* da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER,RO). Levando-se em consideração que o serviço e a qualidade de atendimento são atributos determinantes da competitividade de uma organização, tenta-se identificar quais competências profissionais são necessárias à prestação de um atendimento de qualidade ao cliente. Como as competências possuem caráter eminentemente dinâmico e provisório, ou seja, têm sua relevância alterada ao longo do tempo, tenta-se também identificar as competências humanas, embora sejam pouco importantes no atual estágio da empresa, provavelmente serão essenciais em um futuro próximo, em razão do desenvolvimento tecnológico ou da orientação estratégica da organização.

Pretende-se, portanto, fornecer subsídios para o aperfeiçoamento das políticas de gestor de pessoas da EMATER,RO e, ainda considerando a escassez de trabalhos científicos a respeito da gestão baseada nas competências, em especial nas organizações, contribuir para o debate teórico e prático em torno do tema e para a formação de conhecimento específico nesse domínio.

Esta dissertação é composta de 06 (seis) capítulos, sendo o primeiro reservado à introdução.

O segundo capítulo destina-se à apresentação das posições de vários autores. Visando a facilitar a compreensão do tema e dos objetivos deste trabalho, faz-se uma revisão da literatura existente, expondo-se algumas abordagens conceituais, utilizando-se a noção de competência nos diferentes níveis organizacionais, o caráter não estático das competências, as aplicações práticas e origens da gestão baseada nas competências. São feitas ainda críticas e questionamentos, tomando-se por base autores e a adoção de modelos de gestão que se baseiam em conceitos de competências.

O terceiro capítulo destina-se à descrição da parte metodológica do estudo, pertence ainda à apresentação de justificativas e objetivos, a classificação dos termos utilizados, a caracterização da pesquisa, a classificação da população, o tamanho da amostra e dos procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta de dados.

O quarto realiza o histórico sobre a extensão rural, com a intenção de apresentar seu contexto atual, bem como tendências. Depois são relatados estudos e evolução sobre toda a trajetória da extensão rural no mundo, no Brasil e em Rondônia.

No quinto capítulo são realizadas a apresentação e a análise da pesquisa, são descritos os resultados das análises de multivariadas, das análises qualitativas, o grau de importância atribuído pela amostra pesquisada às competências humanas, identificadas como relevantes à prestação de um atendimento de qualidade ao cliente da EMATER,RO. O capítulo ainda está dividido em partes, levando-se em consideração a natureza dos dados coletados e o conhecimento estatístico utilizados para analisá-los.

O sexto capítulo é o último, onde serão apresentadas as conclusões extraídas do presente estudo e algumas recomendações de ordem técnica. Como se trata de uma temática que está em um estágio incipiente de desenvolvimento e considerando a dificuldade em abordar neste trabalho todos os aspectos pertinentes à gestão

baseada na competência, tenta-se, nesse capítulo, apresentar orientações para o desenvolvimento do tema e para a realização de pesquisas futuras, visando a contribuir com aqueles que desejam aprofundar conhecimentos nesta área.

O estudo proposto pretende, então, determinar as competências essenciais no serviço de Extensão Rural e Assistência Técnica do Estado de Rondônia, para a busca da competitividade. Estudar a ótica de **gestores, funcionários e clientes** acerca das competências essenciais, de relevância para o atingimento da competitividade empresarial; é o maior desafio que este estudo pretende pesquisar.

1.1 PROPOSTA DE ESTUDO

O serviço de Extensão Rural é um dos segmentos mais importante da Sociedade Rural Brasileira. Segundo dados da Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural (ASBRAER), conta hoje com uma força de trabalho de 22.000 (vinte e dois mil) *funcionários* e atua em 5.062 municípios brasileiros; tem presença em 92% do território e orienta cerca de 1.500.000 (um milhão e quinhentos mil) produtores rurais.

No Estado de Rondônia, este segmento atua em 90% dos municípios, atendendo a 36.000 (trinta e seis mil) famílias de agricultores em um universo de 80.000 (oitenta mil) propriedades rurais. Tem contribuído largamente para geração de emprego, renda e para aumentar significativamente a permanência do homem no meio rural.

Nenhum trabalho se preocupou em analisar a importância das competências essenciais. Prahalad (1997) afirma que o ponto central de uma estratégia é fundamentalmente “desenvolver uma série de competências essenciais e, a partir daí, criar novos produtos e serviços”.

Tomando por base o exposto, a proposta deste estudo é focalizar as competências essenciais fundamentado nos princípios de conhecimentos, habilidades e atitudes nos Serviços de Extensão Rural e Assistência Técnica do Estado de Rondônia.

1.2 – OBJETIVOS

1.2.1 - OBJETIVO GERAL

Esta dissertação tem como objetivo geral identificar, segundo a ótica de *gestores, funcionários e clientes*, as competências essenciais para busca da competitividade que deverão ser implementadas pela EMATER,RO.

1.2.2 – ESPECÍFICOS

Tenta-se, também, a partir do alcance do objetivo geral, atingir os seguintes objetivos específicos:

- a. Pesquisar e listar quais as competências essenciais exigidas pelos *clientes*;
- b. Descrever as competências que o cliente gostaria de perceber nos serviços prestadas pela EMATER,RO e aquelas identificadas por *gestores e funcionários*, verificando se há divergência entre a ótica interna e a dos *clientes*;
- c. Determinar, a partir da revisão bibliográfica, quais as competências essenciais exigidas pela EMATER,RO;
- d. Identificar, a partir das tendências na EMATER,RO, quais competências possuem relevância emergente, ou seja, aquelas que não são essenciais no atual momento da empresa, mas em um futuro próximo serão fundamentais para o trabalho dos *funcionários* da EMATER,RO.

1.3 – CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O mundo dos serviços com o qual se deparam as empresas de assistência técnica e extensão rural considerado competitivo, faz com que um de seus maiores desafios seja o desenvolvimento de suas competências para se habilitar e enfrentar as incertezas do futuro. Nisembaum (2000, p.19) observa que “*olhar para o futuro é*

analisar a capacidade que sua empresa tem de influir na construção do cenário dos próximos anos”.

O estudo ressalta postulações de alguns outros autores, com ênfase às proposições de C.K. Prahalad e Gary Hamel, no que tange às vantagens competitivas, agregando valor econômico e social na organização. Para Prahalad (1997) a competitividade de uma empresa ou organização pode vir de sua habilidade de desenvolver competências essenciais, que permita gerar produtos inesperados.

Não é recente a preocupação das organizações em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de dada função. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com “*homens eficientes*”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia à oferta. Na época, baseadas no princípio *taylorista* de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se basicamente às questões técnicas ligadas ao trabalho.

Na década de 70, em decorrência de pressões sociais e do aumento de complexidade das relações de trabalhos, as organizações, valendo-se de suas contribuições das ciências sociais, sobretudo da sociologia e psicologia, passaram a considerar no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e efetivos relacionados ao trabalho.

O foco norteador deste trabalho é o de identificar as competências essenciais para o atingimento da competitividade da EMATER,RO. Neste sentido, relevante atenção deve ser dada aos ativos intangíveis que são o capital intelectual, identificados pelos *funcionários* como os mais relevantes na obtenção de vantagens competitivas à organização. Com a identificação destes dados será possível a possibilidade de um melhor norteamto nas decisões, no aprendizado coletivo, na organização e principalmente em coordenar as inúmeras habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes tecnológicas.

Esta dissertação deverá, também, contribuir para a estratégia e a formação de novas competências, visando a assegurar ainda mais o futuro das organizações. Além disso, os resultados alcançados permitirão aos *gestores* de pessoas um melhor desempenho de seu papel em descobrir, aprimorar e ampliar o capital intelectual, visando a uma melhor gestão nas ações de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e deslocamento da mão-de-obra para outras funções e adaptação nas novas tecnologias de trabalho.

No meio acadêmico, o presente trabalho não teve a pretensão de apresentar uma vasta revisão de literatura sobre competências essenciais, mas aborda de forma didática os conceitos característicos deste tema. Vale a pena lembrar que quase nenhum estudo foi desenvolvido sobre o tema neste segmento da economia.

Em resumo, pode-se dizer que o estudo das competências essenciais permite direcionar o foco e concentrar esforços no desenvolvimento de tarefas que gerem vantagens competitivas, aglutinem valor e aumente a capacidade de expansão da empresas com padrões de excelência identificados na presente dissertação.

1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No sentido de alcançar os objetivos estabelecidos no presente trabalho, fundamental se faz limitar a natureza do estudo. Essas limitações são impostas pelo intuito e pelo desenho da pesquisa.

O foco deste trabalho é a determinação das competências essenciais, segundo a ótica de *gestores, funcionários e de clientes*, na busca da competitividade da EMATER,RO. O desenho da pesquisa foi abordado com detalhes, com metodologia constante do capítulo III deste trabalho. A revisão de literatura e todas as outras referências bibliográficas estão restritas a este limite. Portanto, apenas estudos pertinentes às competências essenciais, conhecimento, habilidade e atitudes são inseridos na literatura das competências organizacionais e das competências individuais e específicas.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA

No idioma português, a palavra **competência** é freqüentemente utilizada para designar habilidades, aptidão, saber, conhecimento e idoneidade. No idioma inglês, a definição é semelhante; segundo o dicionário *Webster* (1981, p.63), competência é a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada atividade (*the quality or state of being functionally adequate or having sufficient skill or strenght for a particular duty*)”.

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Competência dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Com o passar do tempo, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati, 1997).

No início do século XX, as organizações já se preocupavam em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de uma certa função. Na realidade, a noção de competência tem evoluído para o entendimento e que não se restringe somente às fronteiras do ambiente de trabalho, em certa medida, deixando de limitar-se à execução das tarefas de um cargo. Neste aspecto, há uma tendência convergente entre as diferentes abordagens que apontam para noção de competência, compreendendo-se as dimensões cognitiva, profissional-individual.

Ao definirem competência, Magalhães et alii. (1997, p.14) afirmam que “*competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função*”. Essa definição, porém, impõe limites às questões relacionadas ao trabalho, confirmando o pensamento de Bloom et alii. (1973), que capacidade é a combinação de conhecimento e habilidades, com a intenção de alcançar determinado fim.

Há autores que descrevem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para estes, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito & Silva (1998), por exemplo, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Para Ropé & Tanguy (1997), um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Durand (1998 e 1999), seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi¹, *head, hand and heart* (cabeça, mão e coração), constituiu um conceito de competência, baseado em três dimensões – *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidades e atitudes), englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Neste caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

¹ Johan Heirrich Pestalozzi (1746-1827), pedagogo suíço, idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand and heart*), isto é, na vida intelectual, técnica e moral do indivíduo (Larroyo, 1974).

Vários autores elevam o conceito de competência a grupo de trabalho ou mesmo à empresa como um todo. Zarifian (1994) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe de processo produtivo. Uma competência deve ser atribuída tanto a um grupo de trabalho quanto a um indivíduo. Durand (1997) chama a atenção para este aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho dos componentes da equipe ou empresa.

Para Prahalad & Hamel (1990), competências essenciais nas organizações são *core competences* – aquelas que conferem vantagens competitivas, geram valor distintivo percebido pelos *clientes* e difíceis de serem imitadas pela concorrência. A mecânica de alta precisão Canon, o *design* de motores leves e eficientes da Honda e a capacidade de miniaturização da Sony são alguns dos exemplos de competência citados pelos autores. Nesta mesma linha, Arrègle (1995) define competência como o saber que a empresa acumulou e que lhe confere certo nível de competitividade atual e futuro.

Sendo assim, torna-se fácil classificar competências como humanas (aquelas que dizem respeito ao indivíduo ou ao grupo de trabalho), organizacionais (as que dizem respeito à empresa como um todo ou a uma de suas unidades), lembrando-se que o conjunto de competências profissionais, aliado ao processo e a outros recursos, é o que dá origem e sustentação à competência empresarial

A literatura estudada deixa claro que não há uma consonância quanto ao conceito de competência individual. Nisembaum (2000) adverte que as diferenças conceituais devem-se tanto às filosóficas e de procedimentos quanto às de como definimos e desenvolvemos o conceito e o seu uso nos diversos processos de *gestores* de pessoas. Spencer *et alii.* (1993), afirmam que “*uma competência é uma característica fundamental de um indivíduo que está casualmente relacionada a um critério de eficácia e/ou desempenho superior num trabalho ou situação.*”

Entende-se como *competência*: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que

agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (ver Quadro 2.1)

Quadro 2.1 – Competências do profissional

Saber Agir	➔	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Saber o que e por que faz. ◆ Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	➔	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	➔	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber Aprender	➔	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trabalhar o conhecimento e a experiência. ◆ Rever , modelos mentais. ◆ Saber desenvolver-se e proporcionar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	➔	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	➔	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter ótica estratégica	➔	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2000), com adaptações.

Existem autores que dividem competência profissional em três dimensões diferentes, todas independentes entre si, mas com estreita relação no todo. Segundo Durand (1997), **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, ou seja, o saber que a pessoa acumula ao longo da vida. Davenport & Prusak (1998) e Davis & Botkin (1994) explicam que o conhecimento deriva da informação,

que, por sua vez, deriva de conjunto de dados. Segundo esses autores, dados são séries de fatos os eventos isolados; informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm relevância, propósito e causa impacto em seu julgamento ou comportamento.

Segundo Gagné *et alii* (1988), ao também classificarem objetivos instrucionais² fazem referência ao conhecimento como estruturas de informações ou proposições armazenadas na memória do indivíduo.

A **habilidade** está relacionada ao *saber como fazer* algo (Gagné et alii, 1988) ou a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, ou seja, de instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas ao atingimento de um propósito específico (Durand, 1999). As habilidades podem ainda ser classificadas como intelectuais, quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações.

Ao abordar as duas primeiras dimensões do seu modelo (conhecimentos e habilidades), Durand (1997) utiliza a estrutura de análise do conhecimento sugerida por Sanchez (1999), explicando que habilidade refere-se ao *saber como fazer* algo dentro de determinado processo (*know-how*), enquanto conhecimento diz respeito ao *saber o que e por que fazer* (*know-what* e *know-why*), ou seja é a compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito.

Por último, **atitude**, terceira dimensão da competência, diz respeito a aspectos sociais e efetivos relacionados ao trabalho (Durand, 1997). Gagné *et alii* (1988) comentaram que atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação às pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Esses autores entendem que as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é ampliar a reação positiva ou negativa de

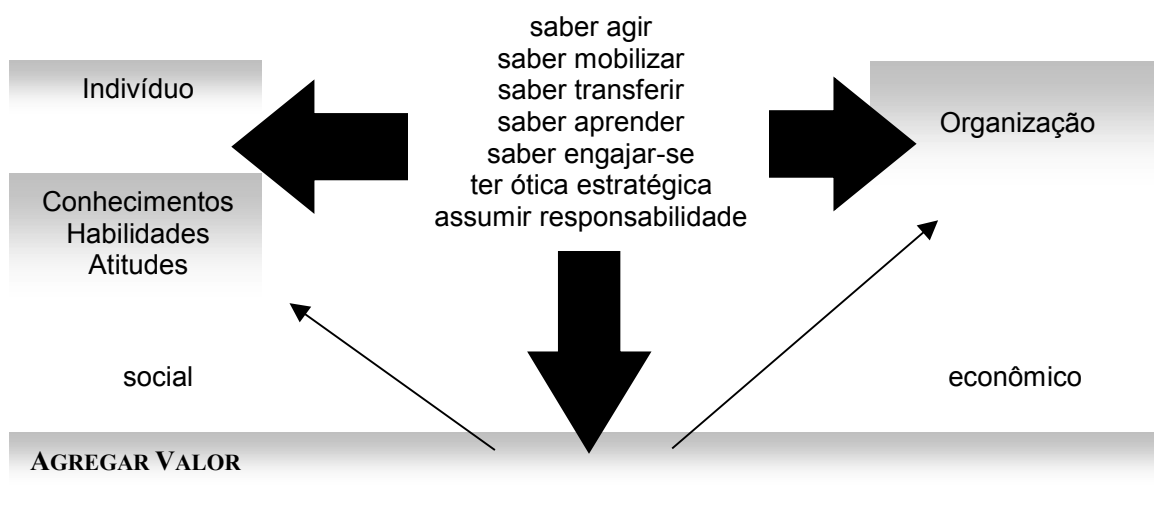
² Gagné *et alii* (1988) classificaram os objetivos educacionais em 5 categorias, de acordo com as capacidades humanas a serem desenvolvidas: habilidades intelectuais, estratégias cognitivas, conhecimento ou informação verbal, habilidades motoras e atitudes.

uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica (*id. ib.*).

Eiser (1987) considera *atitude* algo que produz ou explica um comportamento adotado pelo indivíduo. Essa última dimensão do conceito de competência sugerido por Durand (1999) faz parte do que Bloom *et alii* (1973), em sua taxonomia de objetivos educacionais, denominaram domínio afetivo, aquele relacionado a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações.

Fleury e Fleury (2000, p.21) afirmam que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo” (veja a figura 2.1).

Figura 2.1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury e Fleury (2000).

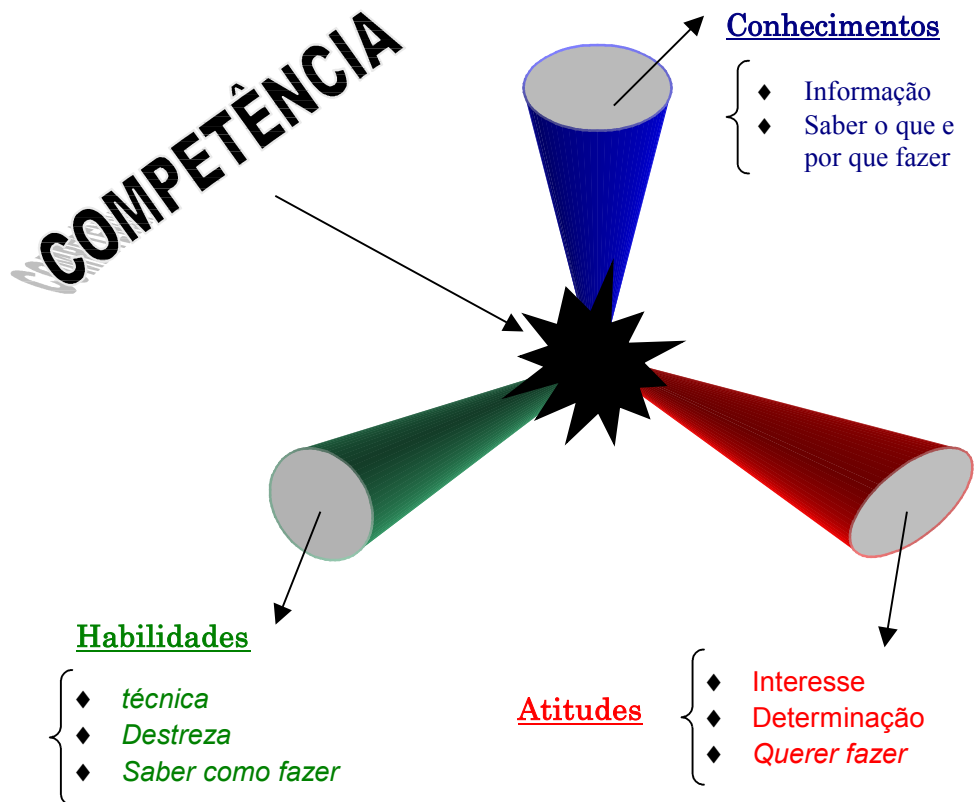
As três dimensões de competência são tecnicamente interdependentes. Para a exposição de uma atitude, por exemplo, presume-se que o indivíduo conheça princípios ou técnica específica, da mesma forma, ao adotar determinado comportamento no trabalho, exige-se da pessoa a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas. A figura 2 ilustra o conceito de competência sugerido por Durand (1997), evidenciando o

caráter de interdependência e complementaridade entre as dimensões do modelo (*conhecimentos, habilidades e atitudes*), bem como a necessidade de aplicação conjunta dessas dimensões em torno de um objetivo. Durand (*id. ib*) acrescenta que o desenvolvimento de competências se dá por meio de aprendizagem individual e coletiva, envolvendo as três dimensões ao mesmo tempo e sincronizadas do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, aquisição de habilidades e internalização de atitudes relevantes à consecução de determinado propósito ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

O *National Training Board* da Austrália – NTB, apud Nisembaum (2000), órgão responsável por definir padrões de competências na Austrália, desenvolveu a seguinte definição, “as competências individuais integram a capacidade de transferir e aplicar habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a novas situações e ambientes (...), devem levar em conta as mudanças nos locais de trabalho e as necessidades emergentes da indústria ou setor, de forma tal que as competências específicas devam incluir a capacidade de aplicar habilidades na organização do trabalho em vez de refletir apenas as tarefas desempenhadas hoje”. Para Nisembaum (2000, p.91), esta máxima enobrece “*a tese de desenvolver as competências individuais e específicas à luz das competências essenciais, ao invés de trabalhar prioritariamente com base em características de personalidade*”.

Não é difícil entender que as competências individuais são um processo de aprendizagem ininterrupto, que evoluiu objetivando melhor desempenho, fundamentado em propósitos pessoais e/ou organizacionais de forma coerente com os novos acontecimentos e que trarão mudanças de paradigmas, permitindo novas contribuições às dimensões do conhecimento da habilidade e do comportamento humano.

Figura 2.2 - As três dimensões da competência.



Fonte: Durand (1997) com adaptações

2.2 – CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Há varias definições para a classificação e desenvolvimento das competências; vários autores fazem referência ao tema, todos com nomenclatura diferente, uma das demais. A classificação proposta por Resende (2000), mesmo sendo muito abrangente, não deve ser considerada como completa, devendo ser objeto de estudo mais aprofundado nos meios acadêmicos.

2.2.1 – CLASSIFICAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS, SEGUNDO RESENDE (2000)

1. Classificação quanto a domínio e aplicação:

a. **Pessoas potencialmente competentes:** desenvolveram e possuem características, atributos e requisitos, tais como conhecimentos, habilidades,

habilitações, mas não conseguem aplicá-los objetivamente na prática, ou não tiveram a oportunidade de mostrar resultados nas ações e em seus trabalhos. Exemplo: uma pessoa que aprende o idioma estrangeiro, mas não consegue trabalho que requer aplicação desse conhecimento.

- b. Pessoas efetivamente competentes:** são as que aplicam essas características, atributos e requisitos e mostram claramente resultados satisfatórios. Exemplo: um mecânico de automóvel que identifica e resolve rapidamente os problemas apresentados no veículo.

2. Categorias diversas de competência:

- a. Competências técnicas:** de domínio de alguns especialistas. Exemplo: saber como dirigir carretas conforme o tipo de carga; competência específica de motoristas de transporte de carga.
- b. Competências intelectuais:** competências relacionadas com aplicação de aptidões mentais. Exemplos: ter presença de espírito; ter capacidade de ótica e discernimento das situações.
- c. Competências cognitivas:** competências que são nichos de capacidade intelectual com domínio de conhecimento. Exemplos: saber lidar com conceitos e teorias; saber generalizações; saber aplicar terminologia e elaborar classificações.
- d. Competências relacionais:** competências que envolvem habilidades práticas de relações e interações. Exemplos: saber relacionar-se em diversos níveis; saber interagir com diferentes áreas.
- e. Competências sociais e políticas:** competências que envolvem simultaneamente relações e participações em sociedade. Exemplos: saber manter relações e convivências com pessoas, grupos, associações; saber exercer influência em grupos sociais para objetivos de interesses de associações, comunidades e regiões.

- f. Competências didático-pedagógicas:** competências voltadas para educação e ensino. Exemplos: saber ensinar e treinar, obtendo resultado de aprendizagem; saber tornar interessante as apresentações; saber planejar aulas de acordo com preceitos pedagógicos.
- g. Competências metodológicas:** competências na aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos. Exemplos: saber organizar o trabalho da equipe; saber definir roteiros e fluxos de serviços; saber elaborar normas de procedimentos.
- h. Competências de lideranças:** são competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social. Exemplos: saber obter adesão para causas filantrópicas; saber organizar e conduzir grupos comunitários.
- i. Competências empresariais e organizacionais:** são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Pode-se classificá-las das seguintes maneiras:
- a. Core competencies ou competências essenciais:** princípios de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas. Exemplos: competência estratégica, competência logística.
- b. Competências de gestão:** são competências específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades-fins e de apoio das empresas. Exemplos: competência de gestão de pessoas; competência de gestão da qualidade.
- c. Competências gerenciais:** são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão. Exemplos: capacidade de conduzir reuniões de trabalho produtivas; saber administrar; convergir ações para resultados comuns.

d. Competências requeridas pelos cargos: são as competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa. Exemplos: saber dimensionar peças (inspetores, técnicos ou mecânicos de manutenção saber classificar documentos contábeis [auxiliar de tesouraria]).

3. Subclassificações de diversos atributos de competência.

3.1 - Aptidões:

- a. Aptidões intelectuais:** Exemplos: habilidade analítica, capacidade de concentração, capacidade de interpretar.
- b. Aptidões físicas e motoras:** Exemplos: bom reflexo, tônus vital, resistência ao calor.
- c. Aptidões de personalidade:** Exemplos, autocontrole emocional, extroversão, meticulosidade.

3.2 - Habilidades:

- b. Habilidades pessoais:** Exemplos: ser hábil no trato com pessoas, ser flexível e adaptativo; saber ouvir.
- b. Habilidades de liderança:** Exemplos: saber influenciar comportamento, saber impor respeito; saber dar bom exemplo.
- c. Habilidades técnicas e operacionais:** Exemplos: habilidades redacional, habilidades de cálculos, habilidade de desenhar.

3.3 – Qualificações:

- a. Formação escolar básica:** Exemplos: formação em técnico de Instrumentação, formação em Pedagogia, formação em Engenharia Civil.
- b. Formação complementar:** Exemplos: pós-graduação em Recursos Humanos. MBA em Administração, mestrado em Química de Solos.

- c. Especialização:** Exemplos: especialização em Comércio Exterior, especialização em Mercado de Capitais, especialização em Administração de Contratos.
- d. Experiência:** Exemplos: experiência em vendas de remédios, experiência em coordenação de projetos.

2.3 – COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES.

A organização pode ter um diferencial competitivo, uma vez que desenvolva as competências essenciais, possibilitando, assim, o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. As organizações que adotarem suas estratégias com base nas competências essenciais ou capacidades únicas para iniciar o seu processo estratégico, reconhecendo suas capacidades e competência crítica, a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócios, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor, fará surgir aí o diferencial na organização.

Os artigos de Prahalad e Hamel (1990) sobre as *core competencis* da empresa despertaram interesses não só de pesquisadores, mas também entre os profissionais de empresas, para as teorias sobre recursos da firma. Segundo esses autores, para ser chave, as competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difíceis de imitar e prover acesso a diferentes mercados. A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos *clientes* no mercado. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Fleury e Fleury (2000) demonstram que “para uma competência ser essencial, não precisa necessariamente ser baseada em tecnologia ³*stricto sensu*”: pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como, por

³ Em sentido restrito

exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercado específicos. Não obstante a isso, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos”.

Zarifian (1994) classifica as competências de uma organização em cinco tipos diferentes.

1. **Competências sobre processos:** os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
2. **competências técnicas:** conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
3. **competências sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho;
4. **competências de serviços:** aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
5. **Competências sociais:** saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Nisembaum (2000) classifica as competências organizacionais em:

- 1) **Competências Básicas:** São os requisitos que a empresa precisa para determinar com eficácia os negócios. Significam condições necessárias para que a organização atinja liderança e competitividade no mercado.
- 2) **Competências Essenciais:** Aquelas que possuem valor que é percebido pelo cliente não podem ser facilmente imitadas pelo concorrente e contribuem para capacidade de expansão da organização.

As competências essenciais na organização permitem a possibilidade de direcionamento do foco para aquelas situadas no centro, contribuindo para o sucesso empresarial em longo prazo. A maior vantagem de se trabalhar o conceito de competências é que ela permite direcionar a atenção, concentrar esforços no que é fundamental para que a organização consiga os seus objetivos operacionais e estratégicos.

Cabe destaque às empresas nacionais e multinacionais cujas competências têm valor percebido pelo cliente e contribuem na diferenciação entre concorrentes e aumenta a capacidade de expansão, conforme demonstra o Quadro 2.2.

Quadro 2.2 – Algumas empresas nacionais e multinacionais e suas competências.

<p>Ticket Restaurante A gestão de relacionamento com o mercado;</p>
<p>TAM A gestão de serviço e sua capacidade de renovar-se e estabelecer alianças estratégicas;</p>
<p>FIAT Gestão da inovação, ou seja, a capacidade de antecipar as necessidades de mercado e inovar com produtos;</p>
<p>AT & T A gestão em redes;</p>
<p>Apple A amistosidade com o usuário;</p>
<p>Matsushita A fabricação em grandes volumes, a Organização é notável na fabricação dos produtos;</p>
<p>Cânon A miniaturização e a mecatrônica. A Canon sabe criar e fabricar bem pequenos dispositivos eletromecânicos complexos;</p>
<p>Honda A competência em motores. Os múltiplos negócios da organização dependem de sua competência em motores.</p>

Fonte: Harb (2001).

2.4 COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM.

Para desenvolver as competências em uma organização, é necessário percorrer um caminho que vai da aprendizagem do indivíduo para a aprendizagem em grupo, à aprendizagem da organização. Sendo a aprendizagem individual um atributo em que o conhecimento se mistura com a emoção, sinalizando situações positivas, situações tensas e angustiantes. É um processo neural complexo que leva à construção de memórias. Aquilo que se aprende depois se esquece é como se nunca tivesse acontecido; o conjunto de coisas de que nos lembramos constitui nossa identidade. Como coloca Izaquierdo (1997, p.73), *“o indivíduo é exatamente e só aquilo de que se lembra – eu sou quem sou porque me lembro de quem sou, porque sei quem sou. Se não nos lembrássemos de nada, não seríamos ninguém; por isso é tão trágica a fase final da doença de Alzheimer, ou a ignorância do próprio eu”*.

Cada espécie animal utiliza mais determinado tipo de ótica para aprender. O ser humano é predominantemente visual e verbal, utilizando aquilo que Pavlov denominou o verbal ou simbólico, de preferência aos demais (Izaquierdo, 1997). A memória visual humana é maior que a auditiva e a memória verbal-visual é maior que a oral. A quantidade de informações que pode ser adquirida por meio de aprendizagem verbal-visual é maior do que a que pode ser retida por intermédio da comunicação oral. Um exemplo são as línguas transmitidas oralmente, que desaparecem, enquanto as línguas transmitidas pela escrita e leitura sobrevivem.

As discussões sobre aprendizagem em organizações enraízam-se mais fortemente na perspectiva cognitivista, enfatizando, porém, as mudanças comportamentais observáveis. Le Boterf propõe o seguinte quadro sobre o processo de desenvolvimento de competência.

Quadro 2.3 - Processo de desenvolvimento de competências.

<i>Tipo</i>	<i>Função</i>	<i>Como desenvolver</i>
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2000).

2.5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: A ORIGEM DA COMPETITIVIDADE PARA A ESTRATÉGIA CORPORATIVA.

Com o desenvolvimento tecnológico e competitivo, muitos negócios estão dando origem as novas possibilidades para a vantagem competitiva, à luz das competências essenciais. Na ótica de Porter (1999), toda unidade de negócios é um conjunto de atividades distintas, proporcionando condições para a competição, as quais são chamadas de atividades de valor. Acrescenta, ainda, que é nesse nível, e não na empresa como um todo, que as unidades alcançam a vantagem competitiva.

A cadeia de valores define dois tipos de relacionamentos capazes de gerar sinergia. O primeiro é a capacidade da empresa de transferir conhecimentos, habilidades e atitudes entre cadeias de valores semelhantes. Embora cada unidade de negócios tenha a sua própria cadeia de valor, o conhecimento sobre como desempenhar as atividades se transformar entre elas. Não se pode deixar de destacar que as organizações precisam tomar certos cuidados para não cair em armadilhas quanto às transferências de habilidades pela simples presunção da similaridade.

As transferências de conhecimentos, habilidades e atitudes são um processo ativo que transformam de modo significativo a estratégia e as operações da unidade receptora. As perspectivas de mudança devem ser específicas e identificáveis. A empresa precisará redistribuir o pessoal-chave, sendo crucial a participação e o apoio da gerência de alto nível. São muitas as empresas que não obtiveram êxito no processo dessas transferências, em razão da falta de incentivos às unidades de negócios. No entanto as oportunidades de transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes às vezes contribuem para transformar as estruturas dos novos setores de atuação para direções mais bem sucedidas.

Essas transferências podem ser efetuadas de uma única vez ou caracterizar-se como uma atividade contínua. A organização diversificada em setores bem escolhidos poderá transferir as suas competências em várias direções, e se a direção corporativa assim conceber o seu papel e criar mecanismos organizacionais apropriados para facilitar o intercâmbio entre as unidades, as oportunidades para compartilhar a *expertise* serão significativas.

A habilidade de compartilhar as competências essenciais é uma base poderosa para a estratégia corporativa, pois o compartilhamento normalmente acentua a vantagem competitiva, pela redução de custos e pelo esforço de diferenciação. E, finalmente, o compartilhamento das competências essenciais possibilitará a total reconfiguração de uma atividade, de modo a proporcionar melhorias substanciais na vantagem competitiva.

2.6 GESTÃO ESTRATÉGICA DE GESTORES DE PESSOAL PARA A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIA.

A gestão de pessoal decorrente da crescente incerteza, competitividade e globalização da economia vem incorporando na prática da organização o conceito de competências como suporte para o modelo gerencial de pessoal.

Essa tendência tem sido observada nos países de economias estáveis e em países emergentes, como é o caso do Brasil. O modelo de gestão de estratégia em *gestores* de pessoas é norteado pelos princípios de incentivo, valorização ao

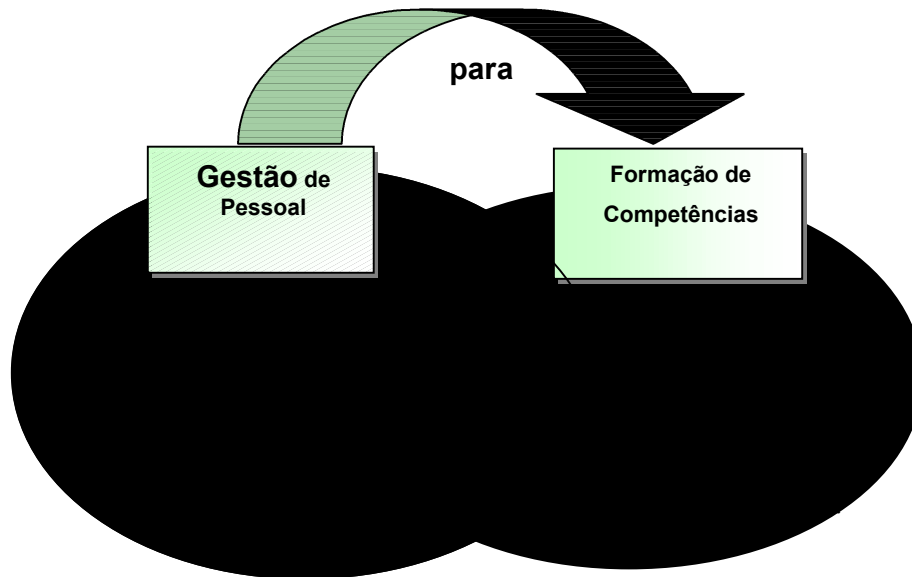
desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida da elevação crescente dos resultados. O conhecimento humano transformou-se no principal fator gerador de energia de processo. Essas mudanças provocam diferentes adaptações do homem ao trabalho e a seus semelhantes na relação de trabalho. É como a transformação do trabalho transformou também a sociedade numa mútua relação de causa e efeito.

Fischer (1998) observou a prática das empresas mais avançadas e considerou os seguintes pontos:

- a. capacitação:** na busca das competências essenciais às estratégias do negócio, as organizações procuram atrair pessoas com nível educacional elevado neste sentido, incluem-se os programas de trainees, identificando talentos, objetivando a renovação de quadros funcionais e questionando os procedimentos vigentes com os *gestores* mais antigos;
- b. desenvolvimento:** o desenvolvimento das competências essenciais é considerado peça fundamental da engrenagem de uma organização, além da demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento;
- c. remuneração:** a adoção de novas formas de remuneração, tais como: remuneração variável, participação nos resultados, remuneração com base no desenvolvimento de competências e remuneração baseada no desempenho da pessoa.

Fleury e Fleury (2000), em seus estudos, sobre as empresas brasileiras, desenvolveram um esquema que ilustra a gestão de pessoal para a formação de competências conforme pode-se visualizar na Figura 2.3.

Figura 2.3 – Gestão de Pessoal para formação de competências.



Fonte: Fleury e Fleury (2000).

Para Fleury e Fleury (2000), são três os aspectos a considerar na gestão de pessoal para formação de competência.

O primeiro aspecto enfatiza a importância dada às pessoas para o sucesso das estratégias da empresa. É de fundamental importância que a alta gerência de pessoal tenha poder de voz e vez nas grandes decisões. De igual importância é a empresa ter suas políticas bem definidas e constantemente atualizadas.

O segundo aspecto faz referência às políticas de sistema de remuneração, que devem estar atreladas às pessoas e não aos cargos, como faz o sistema tradicional. A estratégia de participação dos *funcionários*, como, por exemplo, caixa de sugestão aos grupos de melhoria é uma forma de proposta de desenvolvimento contínuo e aprendizagem entre os *funcionários* e da capacidade da empresa em manter seus empregados mediante controle quantitativo pelos indicadores de rotatividades.

O terceiro aspecto a ser considerado é o que leva em conta a formação educacional dos *funcionários* e os treinamentos e desenvolvimento para formação de competências essenciais à organização.

Conhecimento e informação estão sendo considerados como patrimônio importante e como principal diferencial competitivo das pessoas e das organizações. Organizações competentes deverão primar pelo desenvolvimento e qualificação de todos os seus funcionários. As organizações mais eficientes estão desenvolvendo **sistemas de educação continuada**, transformando unidades de gestão de pessoas em universidades corporativas, tentando aprimorar cada vez mais o capital intelectual da organização.

2.7 COMPETÊNCIAS PESSOAIS, APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Na maioria das vezes as competências essenciais são utilizadas quando se trata de competências organizacionais, levando-se em consideração que o foco será ampliado também para as competências pessoais, tendo sido a maior contribuição e significado para a vida sócio-cultural e profissional das pessoas. Para Peter Drucker (1992), como uma das competências mais importante do mundo moderno, expressões como “sociedade do conhecimento”, “*trabalhadores do conhecimento*”, “*era do conhecimento*”, “*revolução das informações*” e “*capital intelectual*” estão inseridos cada vez mais na literatura das competências.

O papel central do recurso conhecimento para o desenvolvimento humano, empresarial e das nações não é nenhuma inovação. Contudo, o que parece inovador é a velocidade com que os novos conhecimentos precisam ser capturados, disseminados e armazenados. É fundamental tornar a inovação uma missão permanente nas organizações.

A grande vantagem competitiva das organizações se baseia no capital humano, ou melhor, no conhecimento tácito que seus *funcionários* possuem. Impossível de ser imitado e copiado, é, ao mesmo tempo, individual e coletivo, depende certo tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois está inserido na cabeça

das pessoas. A gestão do conhecimento está dessa forma intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolver competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem em novos produtos, serviços, processos, sistemas gerenciais e lideranças do mercado de trabalho.

Um ambiente cada vez mais turbulento, onde vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas, e onde setores de menor grau em tecnologia e conhecimento perdem participação econômica, o desafio de produzir mais e melhor vem sendo suplantado pelo desafio permanente de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais revolucionários. A velocidade de transformação e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar esses esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas da organização. O setor de mão-de-obra vem crescendo, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações, desenvolvendo a capacidade criativa e aprendendo continuamente.

Como processo contínuo na organização, aparece a geração de novos conhecimentos, oportunizando um círculo virtuoso estimulando o desenvolvimento de suas competências, à adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e na coordenação integrada de esforços em todos os planos: organizacional e individual; estratégico e operacional. O aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes “inputs” e perspectivas que o aprendizado organizacional demanda, numa ótica sistêmica do ambiente, e a confrontação de modelos mentais distintos; e finalmente que o processo de inovação requer crescentemente a combinação de diferentes habilidades, conhecimento e tecnologia de campos distintos e de diferentes setores econômicos.

Segundo Stoffel (2000), a acelerada mudança de cenários — novas tecnologias, escassez de recursos financeiros, alta competitividade, globalização etc., tornou tal paradigma obsoleto e comprometedor para a sobrevivência das organizações. Em resposta, as organizações tendem a adotar menor número de níveis hierárquicos, a descentralização, a terceirização, a formação de equipes autônomas, a potencialização dos recursos, as parcerias interna e externa, a inovação e a

aprendizagem constante. É necessário abandonar o paradigma pelo qual se “produz” o desempenho humano sob a perspectiva da engenharia (linha de produção). Antes, havia controle sobre as pessoas; *agora, o controle é frio sobre as causas que impedem as pessoas de serem produtivas.*

O paradigma emergente pressupõe que o desempenho humano seja regulado pela relação gerente/colaborador e que vise ao comprometimento de todos com os objetivos da organização. Neste novo ambiente, as políticas e práticas de administração de recursos humanos devem tornar-se menos cartoriais e mais estratégicas, amplas e voltadas para resultados, ao mesmo tempo em que facilitem a confiabilidade, a criatividade, a autonomia e a ótica a longo prazo dos colaboradores. Este é o contexto no qual será analisado o desempenho humano.

Há vários fatos associados ao desempenho nas organizações e que merecem nossa reflexão:

1. O sucesso de uma empresa depende do comprometimento de seus colaboradores com as metas organizacionais. Este comprometimento, por sua vez, resulta em desempenho.

2. Desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada (digitar um texto, assentar tijolos, efetuar uma venda etc.).

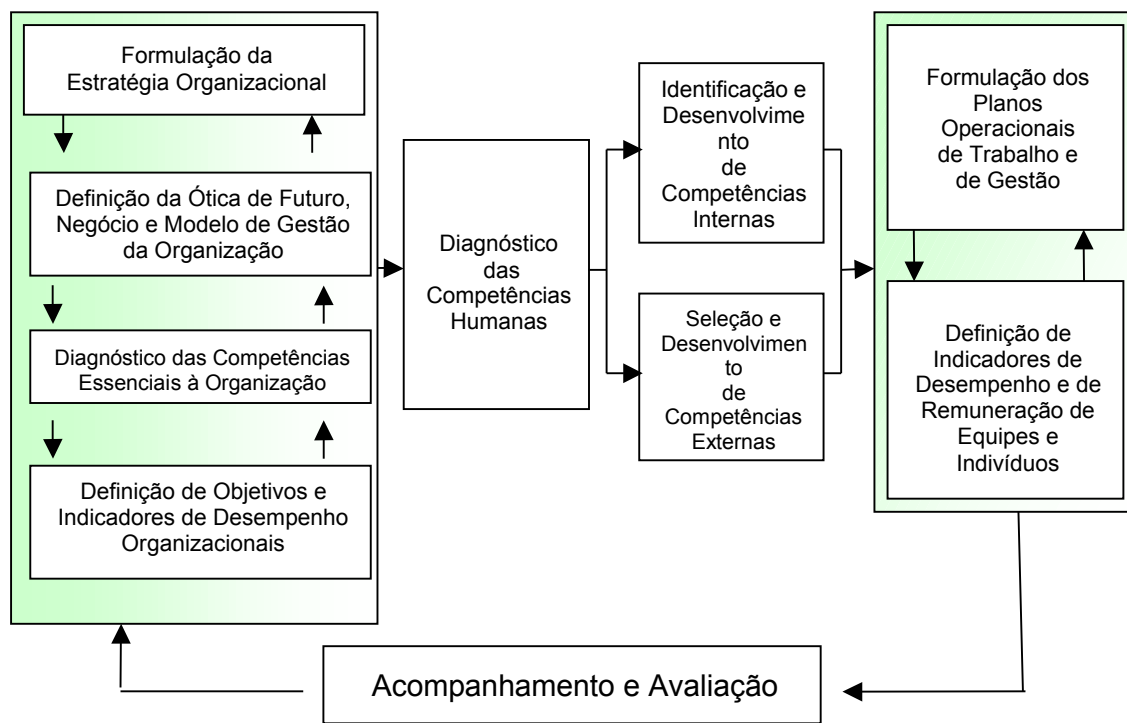
3. São condições mínimas para que alguém obtenha um desempenho eficaz a definição das metas e padrões de desempenho esperado, a disponibilidade de recursos e a capacitação para a execução das metas.

4. O desempenho pode e deve ser administrado. O principal indicador do sucesso de um gerente é sua equipe atingir ou superar as metas a ela atribuídas e que, integralizadas ao conjunto, garantem a consecução das metas organizacionais.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, Guimarães *et alii* (2000) sugerem um diagrama (ver figura 2.4) que procura integrar, em um único modelo, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir

de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual. Para denominar esse processo, Brandão & Guimarães (1999) propõem a utilização da expressão “*gestão de desempenho baseada nas competências*”, à proporção em que está sendo considerado o caráter de complementaridade e interdependência entre a competência e o desempenho.

Figura 2.4 - Processo de gestão de desempenho baseada nas competências.



Fonte: Guimarães *et alii* (2000), com adaptações.

Brandão & Guimarães (1999) assinalam ainda que a possibilidade de gestão de competências e de gestão de desempenho contribuiu para o que Pagès *et alii* (1993) denominaram processos de objetivação e individualização do trabalho e, dessa forma, acabaram constituindo mecanismo de controle social de trabalhadores e de manutenção das estruturas de poder das organizações.

As competências essenciais requerem aprendizagem organizacional coletiva, envolvimento e comprometimento com a integração, por meio de áreas estratégicas de negócio. Explorar as competências essenciais depende da capacidade que a

empresa tem para promover a integração, comunicação e a cooperação entre as diversas áreas.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os aspectos metodológicos que foram utilizados para o estudo das competências essenciais na Associação de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – EMATER,RO.

3.1 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Foram descritas as competências essenciais da EMATER,RO segundo a ótica de *gestores, funcionários e clientes* na busca da competitividade para a mesma empresa.

O Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural tem enfrentado nos últimos anos profundas transformações, exigindo de seus *gestores* capacidade para adaptar essa organização às oscilações do ambiente organizacional. Nota-se que as atividades desempenhadas por *gestores e funcionários* da empresa têm-se modificado completamente, exigindo novos conhecimentos, habilidades e atitudes, para atender com qualidade às exigências dos *clientes*.

O avanço tecnológico tem se revelado poupador de mão-de-obra, fazendo com que se eleve, cada vez mais, a concorrência no mercado de trabalho. Portanto faz-se necessária à busca contínua por melhorias na qualificação profissional.

Os resultados deste trabalho se revelam úteis a EMATER,RO, à medida que as identificações das competências essenciais à competitividade agregam valor e criam um diferencial competitivo para a organização. Brandão (1999) descreve que a contribuição poderá ser estendida a outras empresas, que atuam em ambientes dinâmicos e turbulentos, visto que o tema sob análise denota-se como importante instrumento de administração de *gestores* de pessoal, gerando e sustentando vantagem competitiva. Acrescenta-se, ainda, que empresas líderes de diversos setores da economia desenvolveram suas competências na busca da sobrevivência e perpetuação em seu setor prioritário.

O estudo das competências essenciais, mesmo encontrando-se na fase inicial, tem-se mostrado eficaz, agregando valor social e econômico às organizações, levando-se em consideração que é um tema recente, às recomendações feitas, ensejando novas pesquisas no campo científico.

3.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.

O Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural tem sofrido significativas mudanças nos aspectos governamentais e organizacionais, desafiando os seus *gestores* a compreender os períodos de turbulência na busca de resultados entre a tecnologia, o capital humano e o padrão de serviço. Levando-se em consideração essa ordem organizacional, foi formulada a seguinte situação problema:

Quais as competências essenciais, na ótica de *gestores, funcionários e clientes*, que precisam ser desenvolvidas para que a empresa atinja a competitividade?

3.3 QUESTÕES DA PESQUISA.

Conforme evidencia Triviños (1992), os estudos devem incluir questões ou perguntas de pesquisa, isto é, perguntas norteadoras acerca do que o pesquisador pretende esclarecer nos estudos.

No estudo foi focalizada a determinação das competências essenciais na EMATER,RO, por meio da ótica de *gestores, funcionários e clientes*. É bom lembrar que a investigação foi fundamentada no conceito de competência postulado por Durand (1999), ao focar o caráter de interdependência e complementaridade entre as três dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes. Pode-se oferecer contribuições de ordem prática às organizações, em especial àquelas que atuam em ambientes dinâmicos e turbulentos, visto que o tema sob análise apresenta-se como mecanismo para administrar estrategicamente *gestores de pessoal*.

Pode-se formular as seguintes questões básicas de pesquisa:

- a) Quais são, a partir da revisão bibliográfica, as competências essenciais exigidas pela EMATER,RO?
- b) Quais as competências essenciais relevantes para o atingimento da competitividade empresarial segundo a ótica de *gestores, funcionários e clientes*?

Há divergências entre a ótica de *gestores, funcionários e clientes* acerca das competências essenciais para a prestação de um serviço de qualidade na EMATER,RO.

A pesquisa buscou respostas para essas questões e os resultados podem contribuir para a EMATER,RO, à proporção que a identificação das competências essenciais na busca da competitividade possa priorizar o atendimento ao cliente.

No primeiro quesito, a suposição básica é a de estabelecer, por meio da revisão de literatura, as competências exigidas para a empresa. O segundo quesito volta-se para o aspecto da ótica de *gestores, funcionários e, acima de tudo, clientes* acerca das competências essenciais à competitividade empresarial. A trilogia dimensional de Durand (1999), com relação aos aspectos de conhecimentos, habilidade e atitudes, serviu como marco norteador na determinação dessas competências. O

terceiro quesito preocupa-se em verificar se há divergência entre a ótica de *gestores, funcionários e clientes* em relação à competitividade da empresa.

Uma atenção especial deve ser dada à ótica dos *clientes*, considerados como os mais relevantes para a soberania exercida por esses stakeholders⁴ no trabalho.

3.4 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA.

Com base no enunciado de Vergara (2000), esta pesquisa é classificada sob 2 (dois) aspectos: quanto aos meios de investigação; outra classificação utilizada é quanto à natureza das variáveis estudadas, postuladas por Kirk e Miller, apud Mattar (1996).

Com relação aos fins, a pesquisa é considerada exploratória, descritiva e aplicada. **Exploratória** porque não há registros de conhecimentos sobre as competências essenciais na EMATER,RO. Várias pesquisas foram realizadas na empresa, mas nenhuma levou em consideração a identificação das competências essenciais na busca da competitividade.

É considerada **descritiva** à proporção que alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação. A pesquisa, neste caso, descreve as visões de *gestores, funcionários e clientes*, da EMATER,RO, referentes às competências essenciais visando atingir a competitividade .

Pode ser também **aplicada**, por seu caráter prático e pela necessidade de resolver problemas reais, podendo auxiliar as empresas do segmento em processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, desempenho nas diversas áreas.

⁴ Stakeholders – São os grupos que possuem um vínculo econômico direto com a empresa ou seja, todos aqueles que, de forma econômica são afetados pela performance desta. Assim, eles vão além dos investidores e são mais comumente reconhecidos como: os fornecedores, clientes, governo, instituições religiosas, sindicatos e comunidades relevantes; Gitman (1997).

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é bibliográfica e de campo. **Bibliográfica**, por incorporar uma revisão de literatura sobre o tema, isto é, a coleta e análise de dados para subsidiar, teoricamente, este trabalho foram feitas por meio de livros, artigos científicos, revistas especializadas, dissertações, anais de congressos e periódicos.

É também de **campo**, uma vez que foi realizada uma investigação empírica junto a *gestores, funcionários e clientes* da EMATER,RO, visando a obter dados sob os aspectos perceptíveis a respeito das competências essenciais na busca da competitividade.

Finalizando, quanto à natureza das variáveis, esta pesquisa classifica-se como quantitativa e qualitativa. **Quantitativa**, pela coleta de dados junto ao número significativo de pessoas, por meio de questionários estruturados e escala de avaliação. **Qualitativo** por serem realizadas entrevistas semi-estruturadas com *Gestores, Funcionários e Clientes* da EMATER,RO, onde os entrevistados tiveram oportunidade de expor suas idéias, pensamentos, descrições de situações e comportamentos.

3.5 POPULAÇÃO E TAMANHO DA AMOSTRA.

Na realização desta pesquisa, foram investigados *gestores, funcionários e clientes*. Levando-se em consideração as dificuldades de abordagem de *gestores e funcionários* da EMATER,RO, adotou-se o critério de acessibilidade; Mattar (1996). Tomando-se por base o descrito, a população de *gestores e funcionários* foi identificada pelo critério de acessibilidade e disponibilidade desejada; trabalhando-se com margem zero de erro, chegou-se em:

Gestores = 50

Funcionários = 132

Para *funcionários* optou-se por aqueles que efetivamente têm contato direto e indireto.

No cálculo da amostra de *clientes* empregou-se a fórmula proposta por Stevenson (1981):

$$n = (N \times n_0) / (N + n_0)$$

onde:

n = amostra

N = tamanho da população

$$N_0 = 1/E^2$$

Sendo:

E = erro

Foi considerado um erro de 6%.

População = 35.000

Resolvendo:

$$N_0 = \frac{1}{(0,06)^2} = 277,77 = 278$$

$$n = (35.000 \times 278) / (35.000 + 278) = 275,80 = 276 \text{ clientes.}$$

Os elementos para amostra foram selecionados por disponibilidade, conveniência e acessibilidade.

Foram identificados dentro e fora do escritório da EMATER,RO. Os levantamentos iniciais realizados para elaboração do instrumento e pesquisa encontram-se descritos no quadro 3.1.

3.6. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.

Segundo Rossetto (1998), não é fácil traçar os limites de qualquer objeto social;; é difícil, também determinar a quantidade de informação necessária sobre o projeto

delimitado. Foi exigida do pesquisador certa habilidade àquela requerida nos demais tipos de delineamento; exigiu-se do pesquisador caráter intuitivo para entender quais dados seriam necessários para se alcançar à compreensão de todo o objeto em estudo.

A delimitação nas abordagens quantitativas e qualitativas é para tentar melhorar a análise e interpretação do material coletado, afastando-se de um levantamento eminentemente experimental, Severino (2000).

A referida pesquisa está limitada ao estudo da EMATER,RO.

3.7 DESENHO E PERSPECTIVA DA PESQUISA.

Trata-se de uma investigação para determinar as competências essenciais na EMATER,RO. O resultado final esperado é o de estabelecer as competências essenciais, na ótica de *gestores, funcionários e clientes*, para atingir a competitividade na EMATER,RO.

A ênfase e a importância que estão sendo dadas aos atributos organizacional e **competência** em todo o universo transforma o fato em fenômeno e, por essas características de evolução, expansividade e durabilidade no tempo.

A grande corrente doutrinária dos autores que tratam do tema competências é unânime quanto aos atributos de **conhecimentos, habilidades e atitudes**, como características de uma pessoa ou grupo de pessoas gerando competitividade, como também valor social ao indivíduo e econômico à organização.

O que desperta mais atenção nas competências são as maneiras claras ou implícitas de **saber fazer, saber aplicar, saber agir e saber resolver**. O sinônimo de competência está relacionado com a condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas, das equipes, das unidades e das organizações como um todo.

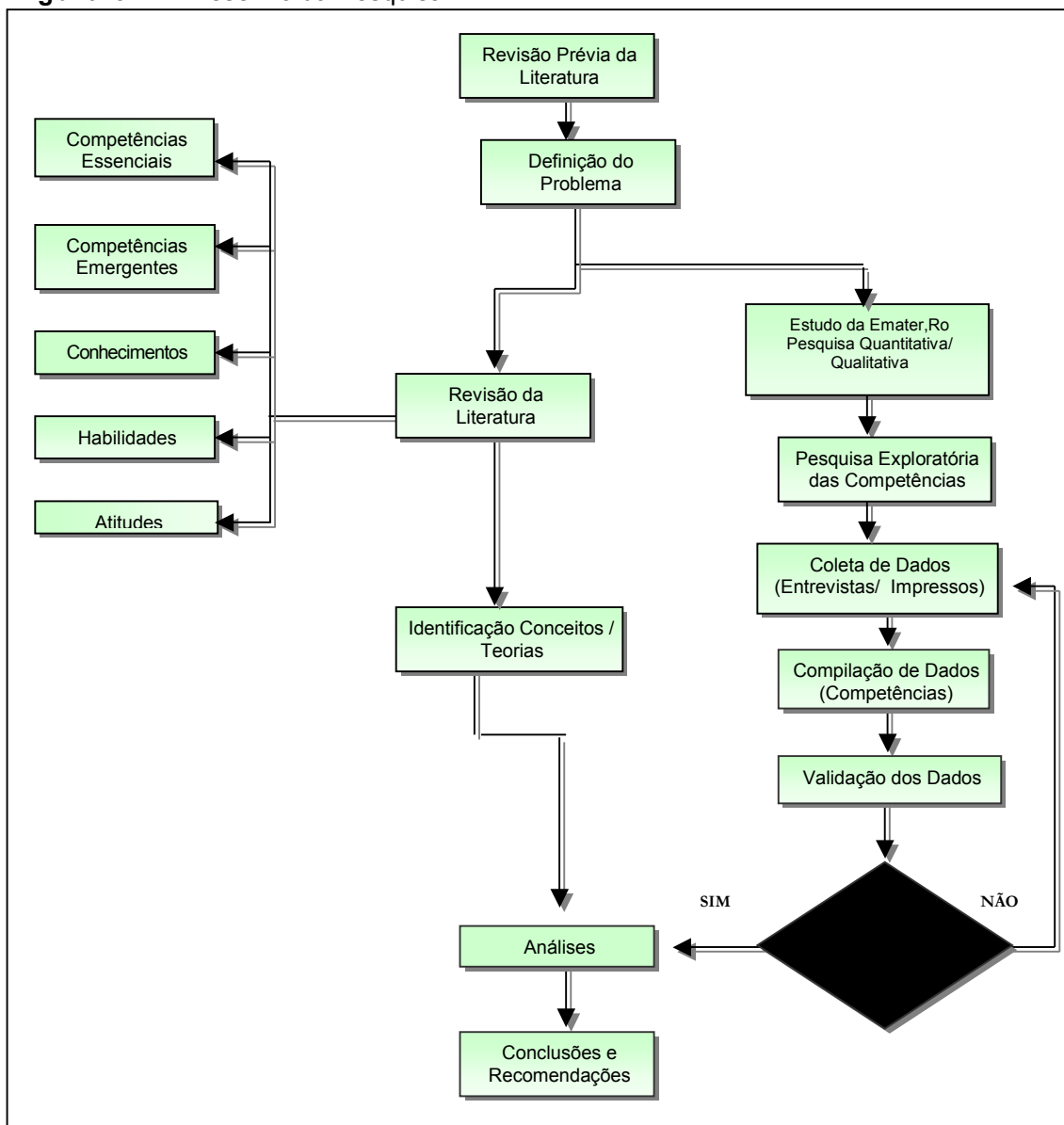
Esses novos desafios estão provocando mudanças de paradigmas na educação, nas carreiras, na gestão de pessoas e nas maneiras organizativas. O incremento, cada vez mais crescente, da competitividade nos negócios, em decorrência da globalização da economia, está afetando diretamente as empresas, as pessoas e os países, principalmente os emergentes. Aumentando a competição e exigência de padrões de excelência e desempenho, são crescentes em todos os segmentos da sociedade. “Para que as pessoas, organizações e os países respondam a essas novas questões de sucesso e sobrevivência, é necessário que todos aumentem suas competências”; Resende (2000).

Portanto a proposta em estudo é desenvolver uma pesquisa com abordagens quantitativas e qualitativas, utilizando o conceito de competência essencial (Prahalad e Hamel 1999), tendo como relevância o atributo tridimensional de conhecimentos, habilidades e atitudes (Durand 1999), na busca harmoniosa entre a oferta de produto e serviço da EMATER,RO, na expectativa de seus *clientes*.

Levando-se em consideração o nível educacional da população, procurou-se colocar na amostra utilizada para validação semântica dos questionários, pessoas com escolaridade distinta. As 16 pessoas foram entrevistadas individualmente; no momento foi possível identificar o grau de entendimento delas. As entrevistas a *gestores* e a *funcionários* foram realizadas nos escritórios da EMATER,RO; os *clientes* foram entrevistados nos escritórios ou em visitas a campo. O tempo gasto com cada entrevista girou em torno de vinte minutos, para cada pessoa.

A estrutura geral da pesquisa (figura 3.1) define os passos a serem seguidos com base na metodologia adotada, do trabalho e na estrutura do estudo da arte.

Figura 3.1 – Desenho da Pesquisa.



Fonte: Rossetto (1998), com adaptações

3.8 LEVANTAMENTOS PRELIMINARES.

Como não há conhecimento acumulado e sistematizado acerca das competências essenciais na Empresa de Assistência e Extensão Rural do Estado de Rondônia, decidiu-se pela construção de questionários para medir a ótica de *gestores*, *funcionários* e *clientes* do setor a respeito das competências relevantes na busca da competitividade.

Na elaboração desses questionários, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a trajetória e as principais tendências do Serviço de Extensão Rural e Assistência Técnica do Estado de Rondônia, como estudos sobre a identificação das competências essenciais para outros setores e finalidades específicas.

O pesquisador optou por realizar uma pesquisa **preliminar**, na qual entrevistou técnicos com larga experiência de Serviços de Extensão Rural e Assistência Técnica do Estado de Rondônia, como também contato telefônico e 'e-mail' para as empresas do setor, tentando colher subsídios para a construção dos questionários. Essa investigação teve como objetivo principal identificar as competências relevantes ao atingimento da competitividade na EMATER,RO.

Foram também realizadas 30 entrevistas individuais, para a coleta de dados junto a *funcionários* de diversos níveis hierárquicos da EMATER,RO. Foram entrevistados *diretores, gerentes, supervisores, administrativos, técnicos de campo*, identificados por critério de acessibilidade. Nesse momento da pesquisa, considerou-se desnecessária a participação, uma vez que os dados coletados nessa pesquisa seriam submetidos posteriormente aos *clientes*, tanto nas entrevistas de validação semântica dos questionários, como também na aplicação dos questionários em campo.

As entrevistas a *funcionários* foram realizadas no mês de agosto de 2001, com duração média de 20 minutos cada. Seguiu-se o modelo descrito no anexo B, sendo anotados os depoimentos para melhores esclarecimentos das respostas. Segundo Richardson et alii (1999), as respostas foram analisadas, tentando descrever de forma clara, sistemática e quantitativa as competências apontadas pelos entrevistados, como importantes ao atingimento da competitividade, como também aquelas com relevância, consideradas emergentes.

Richardson et alii (1999), chamam a atenção a que, nas investigações dessa natureza, o número de menções realizadas a respeito de determinado item é o indicativo de sua importância. Quando da abordagem 'conhecimento emergente', o item "*conhecer as rotinas e processos relativos a sua tarefa*" foi mencionado por 68,2% dos entrevistados; quando da abordagem 'habilidades emergentes', o item

“*ser capaz de manter boas relações com clientes e colegas*” representou 76%; e na abordagem ‘atitudes emergentes’, o item “*demonstra elevada produtividade*” obteve 26% de indicação pelos entrevistados. Tomando por base a pesquisa bibliográfica e as entrevistas foi possível identificar 16 competências que possuem relevância emergente. O quadro 3.1 descreve essas competências em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, como também a frequência que foi mencionada na entrevista.

Além das 16 competências emergentes, foram identificadas 42 competências consideradas relevantes à competitividade da empresa, nas quais foram fundamentadas as construções dos questionários.

Quadro 3.1 - Matriz de competências humanas emergentes para os gestores e funcionários EMATER,RO (resultado do levantamento preliminar de dados).

CONHECIMENTOS EMERGENTES	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	20	68,2%
Conhecer princípios de relações humanas	17	57,00%
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet etc).	08	27,00%
Conhecer como funciona a estrutura da EMATER,RO	06	20,00%
Conhecer os produtos e serviços da EMATER,RO	04	13,00%
HABILIDADES EMERGENTES	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	23	76,00%
Saber conquistar simpatia e apreço dos clientes	20	67,00%
Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	10	33,00%
Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	10	33,00%
Ser capaz de resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia.	09	30,00%
Saber argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da EMATER,RO, mercados, negócios etc).	08	27,00%
Ser proativo (visão antecipada).	07	23,00%
ATITUDES EMERGENTES	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Demonstrar produtividade.	08	26,00%
Demonstrar modéstia (humildade)	06	20,00%
Demonstrar cortesia e educação	04	13,00%
Demonstrar ser simpático ao cliente.	04	13,00%

Fonte: Revisão de literatura e conteúdo das entrevistas (2001).

3.9 FORMULAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS.

Na elaboração dos questionários, as 45 competências relevantes à competitividade da EMATER,RO foram identificadas, eliminando-se aquelas que representavam duplicidade ou irrelevâncias, conforme Mattar (1996). Consideraram-

se 42 competências, que foram distribuídas em três categorias diferentes: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Antes da formatação final dos questionários, foi efetuada uma simulação, tentando submeter os 42 itens à apreciação de analistas da área de gestão de pessoas. Após serem os itens misturados para classificação nas abordagens de conhecimentos, habilidades e atitudes. Nessa avaliação houve unanimidade em 40 itens, na percepção dos analistas. Em 3 itens houve divergência de opiniões. Esses 3 itens foram então reformulados, tentando-se facilitar o entendimento e posterior apreciação dos mesmos. Na avaliação seguinte, um item permaneceu como objeto de discórdia, sendo eliminado, tentando-se tornar claros, concisos e objetivos os questionários, com a identificação de 42 competências relevantes à competitividade no Serviço de Extensão Rural e Assistência Técnica do Estado de Rondônia

Na elaboração dos itens dos questionários, seguiram-se as recomendações de Mattar (1996), Rocha & Christensen (1987), (Viegas 1999) e Richardson et alii (1999), tentando-se evitar frases longas ou com múltiplas idéias, como também de expressões técnicas, extremadas ou negativas. O quadro 3.2 apresenta a descrição das 42 competências, à direita de cada uma delas, a frequência como foram mencionadas nas entrevistas. Partindo-se de que o número de menções realizadas a respeito de uma competência é um indicativo de sua importância, vale lembrar que, no atributo conhecimento, o item “*conhecer os produtos e serviços da EMATER,RO*” foi lembrado por 66,33% dos entrevistados, sendo que no atributo habilidades 10% dos respondentes fizeram opção por “*ser proativo (visão antecipada)*”. No atributo atitudes, o item “*demonstrar cortesia e educação*” foi o citado pelos entrevistados em 23,33%.

Quadro 3.2 – Competências relevantes à competitividade da — EMATER,RO — (resultado do levantamento preliminar de dados).

CONHECIMENTOS		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
01	Conhecer a EMATER,RO (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos)	20	66,67%
02	Conhecer os produtos e serviços da EMATER,RO.	19	66,33%
03	Conhecer o ambiente em que a EMATER,RO atua (mercado local, negócios e concorrência local).	18	60,00%
04	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	14	46,67%
05	Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação etc...).	13	43,33%
06	Conhecer como funcionam as estruturas da EMATER,RO.	10	33,33%
07	Conhecer princípios de qualidade em serviços.	08	26,67%
08	Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, etc.)	06	20,00%
09	Conhecer princípios de relações humanas.	06	20,00%
10	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país.	04	13,33%
HABILIDADES		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
11	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação a EMATER,RO .	21	70,00%
12	Ser capaz de utilizar uma linguagem acessível ao cliente (saber falar a “língua” do cliente).	14	46,67%
13	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	14	46,67%
14	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	10	33,33%
15	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	09	30,00%
16	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	06	20,00%
17	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	04	13,33%
18	Ser capaz de integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações etc.).	04	13,33%
19	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da EMATER,RO, mercados, negócios etc).	07	23,33%
20	Ser capaz de identificar oportunidade negociais.	07	23,33%
21	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	06	20,00%
22	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	03	10,00%
23	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	03	10,00%
24	Ser capaz de trabalhar sob pressão, administrando o estresse.	04	13,33%
25	Ser capaz de resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia.	04	13,33%
26	Ser proativo (visão antecipada).	03	10,00%
ATITUDES		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade.	15	50,00%
28	Demonstrar produtividade (tomar a iniciativa).	11	36,67%
29	Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente).	09	30,00%
30	Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	08	26,67%
31	Demonstrar cortesia e educação.	07	23,33%
32	Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO.	05	16,67%
33	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente.	04	13,33%
34	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da EMATER,RO, no ambiente etc. (ser flexível).	05	16,67%
35	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	03	10,00%
36	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	04	13,33%
37	Ser ético na relação com o cliente (reconhecer e valorizar a conduta correta).	04	13,33%
38	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	04	13,33%
39	Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da EMATER,RO.	05	16,67%
40	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	02	6,67%
41	Demonstrar modéstia (humildade).	02	6,67%
42	Respeitar a privacidade do cliente.	03	10,00%

Fonte: Revisão de Literatura e conteúdo das entrevistas (2001).

Na apuração do grau de importância de cada uma dessas 42 competências, optou-se por utilizar nos questionários uma escala de avaliação à proposta por Osgood, Suci & Tannenbaum (apud Mattar, 1996), do tipo diferencial semântico (ou escala de Osgood); por essas escalas, segundo Mattar (1996), de fácil constituição análise e aplicação, além de exaustivamente utilizadas em pesquisas sociais. A escala foi constituída de cinco pontos (numerados de 1 a 5), em seus extremos foram utilizadas duas expressões de significados opostos⁵, na classificação de cada competência, de forma que, quanto mais próxima do ponto 1 à resposta, menor a importância atribuída à competência; quanto mais próxima do ponto 5, maior a importância da competência à prestação de um atendimento de qualidade ao cliente.

Delineados os itens e a escala trabalhados, elaborou-se uma primeira versão do questionário, dividindo-se em três partes específicas: conhecimentos, habilidades e atitudes. Ao final de cada parte, foi elaborada uma questão aberta que dava ao entrevistado condições de indicar livremente uma outra competência que, embora não estivesse nos itens do questionário, fosse por ele considerada como relevante na prestação de um atendimento de qualidade. Como o questionário estava voltado à coleta de dados junto a três segmentos distintos (*gestores, funcionários e clientes* da EMATER,RO), foram elaboradas três versões com ligeiras alterações de linguagem na apresentação, para adequá-la aos propósitos da pesquisa. Os itens “fechados”, como também a escala, permaneceu de igual teor para os três modelos de questionário. Foi incluída uma última seção destinada aos dados pessoais (econômicos, socioculturais).

Segundo Pasquali (1997), iniciou-se a análise teórica dos questionários, tentando analisar os diversos aspectos quanto à pertinência e suficiência à consecução da pesquisa (análise de conteúdo), como também verificar se o enunciado, a escala e os itens do instrumento eram inteligíveis aos entrevistados (análise semântica). Na análise de conteúdo, o questionário foi submetido à apreciação de três profissionais da área de gestão de pessoal, além do orientador dessa dissertação. Naquele momento, esses profissionais analisaram os instrumentos e apresentaram sugestões de melhoria. Na análise semântica, foi realizada a aplicação dos questionários a uma amostra de 12 pessoas, sendo 4 *gestores*, 4 técnicos e 4 *clientes* da EMATER,RO,

⁵ Maior importância e Menos importante..

tendo como finalidade assegurar a compreensão dos itens e da escala por parte dos segmentos a que se destinavam os instrumentos.

Concluídas as 16 entrevistas visando à validação semântica, as dificuldades e sugestões dos entrevistados foram consideradas. Por meio das entrevistas aos *gestores e funcionários* da EMATER,RO, teve-se uma idéia de que a escala era de fácil utilização; a composição-questionário e os itens constantes do mesmo satisfaziam às necessidades da pesquisa adequadamente, independentemente do nível de escolaridade do entrevistado. Lembrando que na EMATER,RO, o nível de escolaridade varia do 2º grau completo à pós-graduação. Com relação a *clientes*, constatou-se que aqueles apenas alfabetizados tiveram dificuldades de compreensão aos itens elencados no questionário. Tentou-se seguir a orientação de Mattar (1996), na qual a aplicação de questionários junto a *clientes* ficaria restrita àqueles que possuíssem pelo menos ensino fundamental completo.

3.10 COLETA DE DADOS.

A aplicação dos questionários para os três segmentos ocorreu no mês de agosto de 2001. Foram observadas as normas exigidas, ou seja, de forma voluntária, respeitando o direito de privacidade e a garantia de que as informações prestadas pelo entrevistado não teriam outro destino. Utilizou-se o método de comunicação **não disfarçada**, no momento em que foi esclarecida ao respondente a importância de sua participação nessa pesquisa.

O instrumento destinado aos *gestores* foi aplicado individualmente em cada escritório. No momento em que o pesquisador distribuiu os questionários, pediu pessoalmente a colaboração dos *gestores*, ressaltando a finalidade e objetivo da pesquisa. Em seguida os questionários foram recolhidos, garantindo-se o anonimato aos respondentes.

Nota-se na tabela 3.1, que entre os *gestores* há um certo desequilíbrio no tocante ao sexo, onde 78% é do masculino e 22% do feminino. Com relação à idade a maior concentração está situada na faixa de 41 a 50 anos, correspondendo a 88%.

No tocante ao nível de escolaridade, 34% possui pós-graduação; 22% possui nível superior completo; 22% possui nível superior incompleto e 22% possui o 2º grau completo. Vale lembrar que 100% dos *gestores* são *funcionários* e exercem cargos de gerentes, supervisores e diretores, lembrando ainda que foram ouvidos 50 *gestores* como referencial da população objetiva da pesquisa.

Tabela 3.1 – Dados biográficos e funcionais da população de gestores.

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo	Masculino	39	78,00%
	Feminino	11	22,00%
Idade	Não informou	-	-
	(-) de 19 anos	-	-
	20 a 30 anos	-	-
	31 a 40 anos	6	12,00%
	41 a 50 anos	44	88,00%
	Acima de 51 anos	-	-
Escolaridade	Alfabetizado	-	-
	1º grau completo	-	-
	2º grau completo	11	22,00%
	Superior incompleto	11	22,00%
	Superior completo	11	22,00%
	Pós-Graduação	17	34,00%
Formação	Agronomia	06	12,00%
	Pedagogia	-	-
	Ciências Contábeis	05	10,00%
	Outros cursos	12	24,00%
	Não se aplica	27	54,00%
Tempo de EMATER,RO	Não informou	-	-
	(-) de 09 anos	-	-
	10 a 19 anos	28	56,00%
	20 a 30 anos	22	44,00%

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Para elevar o índice de respostas, foi adotada a seguinte providência:

- a) Identificação do pesquisador, bem como do seu orientador, na carta de apresentação do questionário, tentando dar uma maior legitimidade à pesquisa e transmitir confiança aos pesquisados.

Foi computado um total de 132 questionários respondidos pelo segmento de *funcionários*. A tabela 3.2 demonstra que há um equilíbrio na variável sexo, pois 47,73% são do sexo masculino e 52,27% são do sexo feminino. Pouco menos da metade dos respondentes, 47,73%, possui de 31 a 40 anos de idade. Quanto ao nível de escolaridade, houve um equilíbrio entre 2º grau e nível superior completo, com 33,3% cada um; o restante está distribuído entre superior incompleto e pós-graduação. Os 132 *funcionários* se enquadram na categoria de extensionistas, (ver tabela 3.2).

Seguindo-se as sugestões de Viegas (1999) e Richardson et al. (1999), na coleta de dados junto aos *clientes* foi observado o seguinte:

- a) Os objetivos da pesquisa foram explicados no sentido de identificar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que os *clientes* da EMATER,RO deveriam ter para o atingimento da competitividade.

Trabalhou-se com amostra qualitativa de 276 *clientes*. Os dados sócio-biográficos da amostra apresentaram uma predominância do sexo masculino, com 83,70% dos respondentes. A concentração da faixa etária situa-se em idade menor de 19 anos, com 71,01%. Selecionando desta maneira, evitaram-se dificuldades ao cliente de idade avançada pois esses são alfabetizados ou semi-analfabetos, o que dificultaria o entendimento do questionário. 71,01% dos pesquisados possuem 2º grau completo, e 21,74% possuem o 1º grau completo. 56,36% dos respondentes possuem uma renda mensal que varia de R\$ 201,00 (duzentos e um reais) a R\$ 800,00 (oitocentos reais). A tabela 3.3 demonstra os dados sócio-biográficos da amostra de *clientes*.

Tabela 3.2 – Dados biográficos e funcionais da população de funcionários.

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo	Masculino	63	47,73%
	Feminino	69	52,27%
Idade	Não informou	12	9,09%
	(-) de 19 anos	-	-
	20 a 30 anos	13	9,85%
	31 a 40 anos	63	47,73%
	41 a 50 anos	44	33,33%
	Acima de 51 anos	-	-
Escolaridade	Alfabetizado	-	-
	1º grau completo	-	-
	2º grau completo	44	33,33%
	Superior incompleto	13	9,86%
	Superior completo	44	33,33%
	Pós-Graduação	31	23,48%
Formação	Agronomia	7	5,32%
	Pedagogia	31	23,48%
	Ciências Contábeis	19	14,39%
	Outros cursos	31	23,48%
	Não se aplica	44	33,33%
Anuênio de EMATER,RO	Não informou	13	9,85%
	(-) de 09 anos	38	28,79%
	10 a 19 anos	75	56,82%
	20 a 30 anos	6	4,54%

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Tabela 3.3 – Dados sócio-biográficos da amostra de clientes.

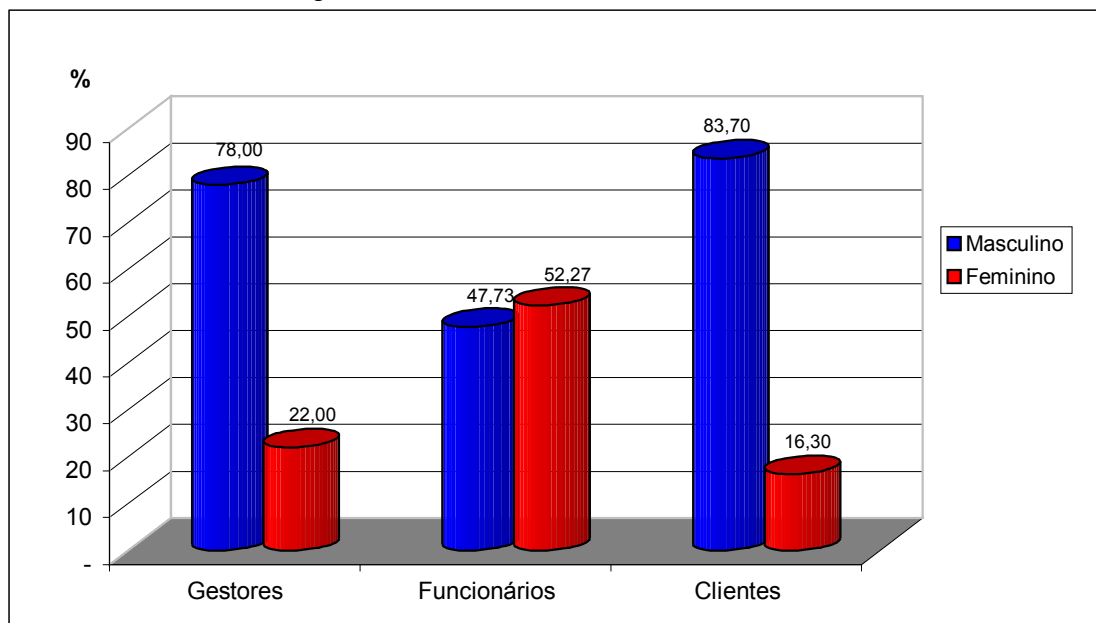
Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo	Masculino	231	83,70%
	Feminino	45	16,30%
Idade	Não informou	10	3,62%
	(-) de 19 anos	196	71,01%
	20 a 30 anos	40	14,51%
	31 a 40 anos	10	3,62%
	41 a 50 anos	10	3,62%
	Acima de 51 anos	10	3,62%
Escolaridade	Alfabetizado	20	7,25%
	1º grau completo	60	21,74%
	2º grau completo	196	71,01%
	Superior incompleto	-	-
	Superior completo	-	-
	Pós-Graduação	-	-
Formação	Agronomia	-	-
	Pedagogia	-	-
	Ciências Contábeis	-	-
	Outros cursos	-	-
	Não se aplica	-	-
Anuênio de EMATER,RO	Não informou	90	32,61%
	Menos de 09 anos	125	45,29%
	10 a 19 anos	55	19,93%
	20 a 30 anos	6	2,17%
Renda	Menos de R\$ 200,00	60	21,82%
	R\$ 201,00 a R\$ 800,00	156	56,36%
	R\$ 801,00 a R\$ 2.000,00	55	20,00%
	Acima de R\$ 2.001,00	5	1,82%

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Por meio de análise comparativa dos segmentos *gestores*, *funcionários* e *clientes*, nota-se que cerca de 78% dos *gestores* são masculinos; 52,27% dos *funcionários* são do sexo feminino. Ao segmento *clientes* revela-se a predominância do sexo masculino, com aproximadamente 83,70%, indicando que EMATER,RO prioriza assistência ao responsável pela família, independentemente da idade,

sendo ele, em nossa região, do sexo masculino. O gráfico 3.1 permite uma melhor análise do gênero dos três segmentos estudados.

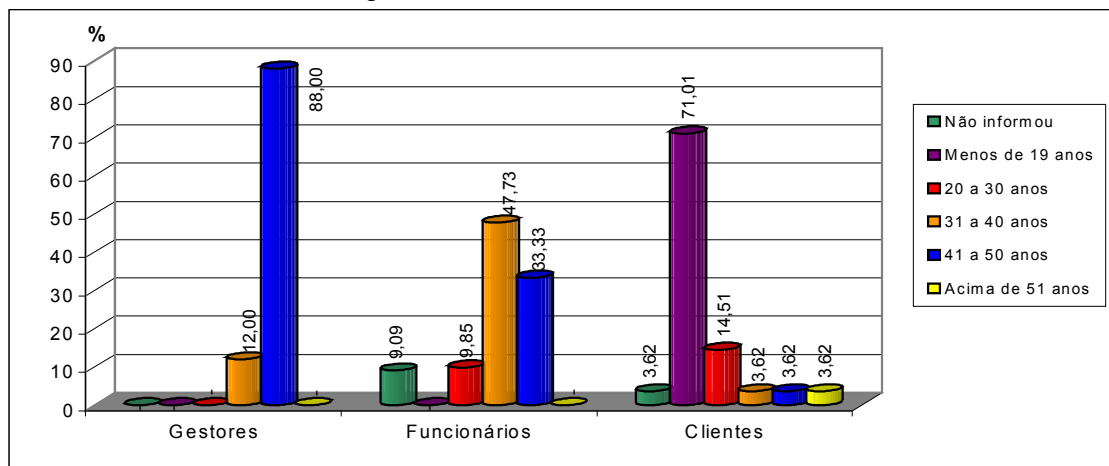
Gráfico 3.1 – Gênero de gestores, funcionários e clientes.



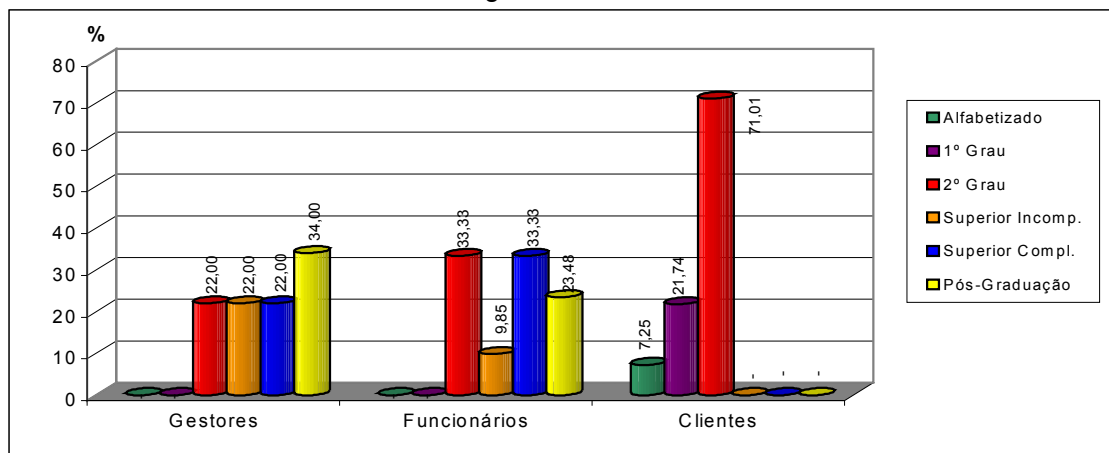
Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

No tocante à faixa etária, considerando a análise das três amostras, é possível identificar um grande percentual de *gestores* (88%) com idade entre 41 a 50 anos e *funcionários* (47,73%) entre 31 a 40 anos. Entre os *clientes*, a predominância está com idade menor de 19 anos, com 71,01%. O gráfico 3.2 de faixa etária de *gestores, funcionários e clientes* permite uma melhor comparação.

Quanto ao grau de escolaridade dos *gestores*, percebe-se que há um certo equilíbrio entre 2º grau, superior incompleto e superior completo (22%) e uma diferença visual de percentagem entre os que possuem pós-graduação (34%). Com relação a *funcionários*, nota-se um equilíbrio entre os que possuem 2º grau e superior completo, com 33,33%. Com relação a *clientes*, nota-se a predominância entre os que possuem 2º grau, com 71,01%. O gráfico 3.3 mostra o nível de escolaridade para *gestores, funcionários e clientes* e permite uma melhor comparação.

Gráfico 3.2 – Faixa etária de gestores, funcionários e clientes.

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

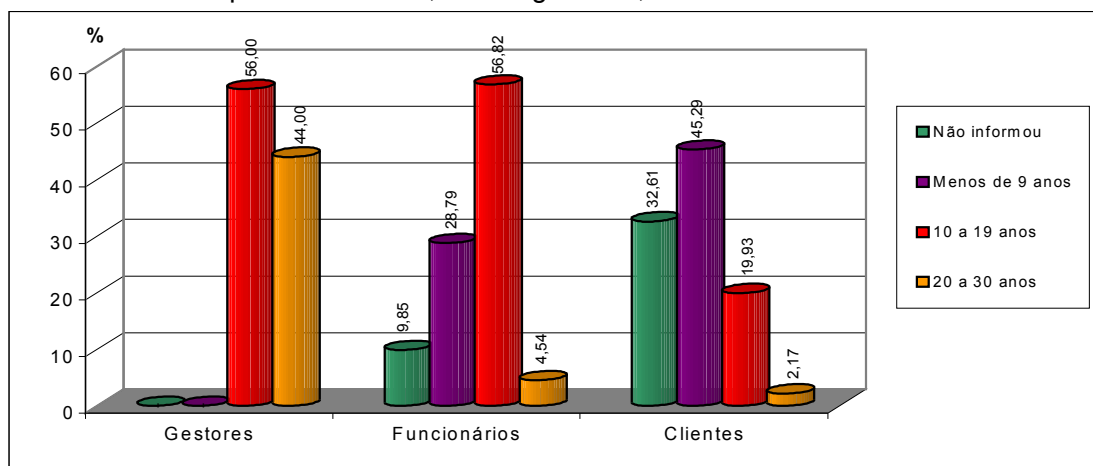
Gráfico 3.3 – Nível de escolaridade de gestores, funcionários e clientes.

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Quanto a variável tempo de EMATER,RO, observa-se no gráfico 3.4 que a maioria dos *gestores*, 56%, possui entre 10 e 19 anos de EMATER,RO. Isto se justifica por a organização priorizar a experiência de trabalho na hora da seleção para o cargo de gestor, como também por locação de pessoa em posição gerencial. Quanto a *funcionários*, a maioria, 56,82%, possui entre 10 a 19 anos de empresa., Isto se justifica por não haver no curriculum concurso público na instituição, nos últimos 10 anos. No tocante a *clientes* nota-se que a grande maioria, 45,29%, recebe orientação da EMATER,RO por um período de até 9 anos, justificando-se por ser uma empresa nova no estado de Rondônia, onde os escritórios mais velhos

têm em torno de 25 anos, sendo a grande maioria dos escritórios de atendimento ao cliente, tendo sido abertos nos últimos 12 anos; e o atingimento a todos municípios do Estado de Rondônia só ocorreu nos últimos 4 anos.

Gráfico 3.4 – Tempo de EMATER,RO de gestores, funcionários e clientes.



Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Com relação à profissão, todos os *funcionários* da empresa, que estão diretamente relacionados com o cliente, são conhecidos por extensionistas. O segmento cliente está localizado nas categorias de produtor rural (100%). Os pesquisados são pequenos agricultores, classificados em função da renda familiar.

3.11 ANÁLISE DOS DADOS.

Os gráficos ilustrativos, como também as análises estatísticas dos dados coletados, que foram apresentados nessa dissertação, tiveram seu desenvolvimento com a utilização dos recursos disponíveis e Microsoft Excel-97.

Os recursos da estatística descritiva para obtenção da média aritmética ponderada de cada variável, foram sugerido por Wonnacott & Wonnacott (1981). Foi calculado o desvio padrão de cada variável, tentando-se verificar a distribuição dos elementos em torno do ponto central. Com esses resultados faz-se uma análise comparativa entre as óticas de *gestores*, *funcionários* e *clientes* acerca das

competências essenciais à competitividade da EMATER,RO, tendo por objetivo estabelecer as divergências entre os três segmentos analisados.

Com relação aos aspectos qualitativos da pesquisa, os dados foram coletados por meio de perguntas inseridas no próprio questionário. Os resultados das análises estatísticas dos dados quantitativos estão descritos no Capítulo V.

CAPÍTULO IV

ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO ESTADO DE RONDÔNIA — EMATER,RO — ORIGEM, EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS

Neste capítulo, é realizado um histórico sobre o Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural, desde suas origens até o momento atual, tentando mostrar as principais transformações ocorridas e a influência do desenvolvimento tecnológico, no mundo, no Brasil e em Rondônia.

4.1 – SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL — ORIGEM NO MUNDO

O desenvolvimento no campo da física, da química e da biologia, aplicado aos estudos dos vegetais e dos solos, deu margem ao surgimento da ciência agrônoma. Por outro lado às invenções da máquina a vapor e do tear foram algumas das causas do surto industrial inglês no fim do século XVIII. Essa expansão manufatureira foi seguida na Europa por vários outros países, que passaram a exigir de suas terras e das terras de suas colônias quantidades cada vez maiores de matérias-primas.

A ampliação das áreas de cultivo, para atender à demanda criada pelas novas indústrias, teria que se dar nos novos continentes, pois, àquela época, a Europa estava para atingir o limite de suas possibilidades de produção. Ai, passou-se a sentir o resultado das novas conquistas no campo da técnica agrônoma, como o

surgimento de raças animais de maior produtividade, as primeiras máquinas agrícolas, as sementes melhoradas de cereais e muitos outros fatores.

Com o objetivo de levar aos agricultores as conquistas da ciência e das técnicas agronômicas foi que na Europa, na primeira metade do século passado, surgiram algumas tentativas de serviços especializados. Assim, as associações de fazendeiros passaram a contratar pessoas com os necessários conhecimentos e experiência, em cultura e criações, para que fossem de fazenda em fazenda, ensinando melhores práticas agrícolas.

Foi desse modo que surgiram na Europa, como itinerantes, os primeiros extensionistas. A idéia foi evoluindo e a partir do início do século XX, os verdadeiros serviços de extensão rural foram organizados naquele continente. A Segunda Guerra Mundial causou profundas modificações nos serviços de extensão rural europeus, relegando-os a segundo plano. A fim de encontrar solução para o problema, a Food and Agriculture Organization da ONU — FAO patrocinou, em 1949, a Reunião Européia de Extensão Rural, na qual se fizeram representar quase todas as nações do continente e, no ano seguinte, foi elaborado o Estudo Europeu dos serviços de extensão rural, visando a dotá-los de maior eficiência em todo o continente.

Após a Segunda Guerra Mundial, os esforços de reabilitação da maior parte das organizações, tanto nacionais como internacionais, governamentais e privadas, utilizaram as características da Extensão Rural para suas operações. Havia uma premente necessidade de acelerar a produção de alimentos e fibras, ao mesmo tempo em que as áreas rurais eram desenvolvidas.

Uma vez que o serviço de extensão rural demonstrou sucesso nessa direção, foi chamado a emprestar pessoal treinado para cooperar com outros países, inclusive o Brasil. A história do serviço de extensão rural dos Estados Unidos da América pode ser contada antes e depois de sua origem oficial, em 1914, quando a Lei Smith-Lever foi aprovada pelo Congresso Americano, provendo-lhe suporte governamental (Kelsey e Hearne 1949). E seu sucesso levou-o a que, continuamente, atualizasse

seus métodos para desempenhar sua responsabilidade de “ajudar o povo a se ajudar”, pilar básico de sua filosofia.

A mais antiga organização formal que ajudou no desenvolvimento da agricultura foi estabelecida em 1785, na Filadélfia, com o nome de *Society for Promoting Agriculture*, e o objetivo de disseminar informações sobre a agricultura. Em 1811, a Berkshire Agricultural Society of Massachusetts promoveu uma feira agrícola precursora de todas as demais que vieram a afetar positivamente o cenário rural. A organização de outras sociedades estaduais levou à fundação da United States Agricultural Society em 1852. Nessa ocasião, a economia do país dependia da expansão da agricultura e esta, por sua vez, necessitava de práticas agrícolas melhoradas, para maior eficiência da produção.

Em 1862, a Lei Morrill, também chamada de *Land-Grant Act*, foi aprovada pelo Congresso Americano. Esta lei surgiu na tormenta da Guerra Civil americana, criando oportunidades iguais para cada Estado da Federação estabelecer uma instituição educacional a ser dirigida pelo povo do Estado, incluindo ensino da agricultura, o que originou mais tarde os *Land-Grant Colleges*. Em 1862, o Congresso criou também o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, cujo principal objetivo foi o de adquirir informações sobre a agricultura e disseminá-las pelo país. Havia pois duas fontes onde os produtores podiam conseguir informações e conhecimento. As duas, contudo, tornaram-se mais eficazes para estender seus serviços educacionais com a criação do Serviço Cooperativo de Extensão Rural.

No percurso da extensão rural dos Estados Unidos, algumas pessoas se sobressaíram ao utilizar novos métodos de ensino. Um deles, o dr. Seaman A. Knapp, é considerado o pai da metodologia de extensão rural. Foi ele quem imprimiu velocidade a um novo método de ensino, a demonstração, considerado até hoje como base do ensino proporcionado pelos extensionistas⁶. O dr. Knapp foi também

⁶ O termo “*Extensionistas*” é utilizado neste capítulo para designar de forma genérica o profissional que trabalha na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural — EMATER — com a função de levar conhecimento técnico às famílias rurais. É bom lembrar que se trata de uma profissão que vem se modificando paulatinamente nos últimos anos, conforme viremos nos capítulos seguintes.

a primeira pessoa a trabalhar com rapazes e moças, como meio de influenciar os adultos.

4.2 SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL : ORIGEM NO BRASIL

Em dezembro de 1949 foi implantado oficialmente no país o Serviço de Extensão Rural, com a criação da Associação de Crédito e Assistência Rural — ACAR, MG —, instituição não-governamental sem fins lucrativos, orientada para atender aos pequenos produtores rurais, combinando a assistência técnica com o crédito rural supervisionado e o ensino coletivo, à semelhança de experiência exitosa em atividades nos Estados Unidos. Com o êxito do Serviço em Minas Gerais, em meados da década de 50 este modelo foi implantado nas demais unidades da federação, com a criação de instituições semelhantes, as quais passaram a ser coordenadas nacionalmente pela Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural – ABCAR — criada em 1956. A rede ABCAR funcionava exclusivamente com recursos preventivos de receita própria decorrente da prestação de serviços e de ajuda financeira de entidades internacionais.

A partir de 1959, a rede ABCAR passou a contar com o amparo legal e financeiro do governo federal. Sua estratégia de ação foi desvinculada do crédito rural, supervisionada e atrelada à política produtivista do governo, que privilegiava a transferência de conhecimentos tecnológicos na busca do aumento da produção e da produtividade, com o propósito de substituir importações e alcançar o equilíbrio da balança comercial.

Na década de 50, o trabalho se caracterizava como um processo de educação informal, onde se procurava atuar em problemas muitas vezes não identificados como tais pelos agricultores, que provocava modificações de comportamento (extensão rural) mais adequado a agricultores de menor nível de educação formal, mais arraigados às tradições. A partir de meados da década de 60, passou a predominar a assistência técnica caracterizada por um assessoramento técnico prestado aos agricultores, em problemas por eles identificados, mais adequado ao produtor com maior capacidade de respostas a inovações tecnológicas. Isso deu origem ao Crédito Rural Supervisionado, como uma das características do trabalho

prestado pela ABCAR, abrangendo tanto a propriedade rural como o lar das famílias rurais. O aumento da produtividade agrícola e a melhoria nas condições de vida dos produtores rurais eram um grande problema e um grande desafio em todos os países com baixo desenvolvimento econômico, entre eles o Brasil. E a razão prende-se ao fato que o problema do produtor, muitas vezes vivendo no limite perigoso da subsistência, é muito complexo e não pode ser resolvido com medidas simples.

Na realidade, não é somente um problema de crédito nem exclusivamente um problema de educação, mas requer um programa amplo de melhoramento, no qual o crédito e a educação coordenados e integrados serão sempre os principais fatores. Era necessário que conhecessem de que forma deveriam ser empregados esses elementos para obter maior rendimento possível, e em que momento isso deveria acontecer.

Foi esse o lema do serviço de extensão rural em todo o Brasil, entre os anos de 1960 a 1990, e especialmente com a abertura de novas fronteira agrícolas, forçada pelo inchaço das grandes cidades, aparecendo aí regiões conhecidas ou milagrosas em que o lema era produzir, produzir e produzir, sem levar em consideração a vocação agrícola de cada região, o planejamento como um todo, o antecedente do homem rurícola e muito menos sem levar em consideração os danos causados ao meio ambiente.

Em 1974 a ABCAR e filiações foram estatizadas. Surge a empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural — EMBRATER — e a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do estado de Rondônia — EMATER,RO —. Predominam a transferência de tecnologia agropecuária e, em articulação com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária — EMBRAPA —, os pacotes tecnológicos.

Em 1990 ocorreu a extinção da EMBRATER. Com a inexistência de uma coordenação nacional e escassez de recursos financeiros para o sistema, houve um sucateamento progressivo do serviço em muitos estados, principalmente no nordeste brasileiro. Para agravar a situação, os extensionistas são mal remunerados e pouco capacitados.

Nesse período surgiram várias organizações não governamentais voltadas para a promoção do setor rural e novas formas de atendimento, como, por exemplo, o Projeto de Colonização e Reforma Agrária — LUMIAR —. Em 1996, foi criado o Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural — DATER —, no Ministério da Agricultura e do Abastecimento, com a missão de elaborar as diretrizes de ação governamental para a assistência técnica e extensão rural. Estabeleceu-se exclusividade em seu relacionamento com as entidades públicas estaduais de assistência técnica e extensão rural, às ações dirigidas para o aumento da competitividade da agricultura familiar.

Foram disponibilizados recursos para capacitação de técnicos em desenvolvimento rural e planejamento municipal; profissionalização de agricultores familiares; reaparelhamento e informatização de unidades municipais de Assistência Técnica e Extensão Rural — ATER — e elaboração de projetos de crédito rural e assistência técnica aos agricultores familiares.

Além do serviço público estatal de ATER, estão sendo apoiados financeiramente, com valores ainda pouco significativos, federações de trabalhadores rurais e outras ONGs para capacitação de agricultores familiares.

Procura-se, assim, apoiar as instituições de assistência técnica e extensão rural pública existente, quer sejam estatais ou não, para trabalharem com o agricultor familiar, buscando seu fortalecimento.

Em termos nacionais, segundo dados da Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural — ASBRAER —, o sistema público estatal conta hoje com uma força de trabalho de 22.000 (vinte e dois mil *funcionários*). Atua em 5.062 municípios brasileiros, tem presença em 92% do território e orienta a cerca de 1.500.000 (um milhão e quinhentos mil) produtores rurais.

Os serviços de assistência técnica e extensão rural executados por cooperativas, empresas privadas e outras organizações não governamentais têm expandido, até em função das deficiências do serviço estatal, mas não estão disponíveis os dados

sobre sua dimensão e o número de beneficiários de sua ação.

Recente pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASEI — referente aos anos de 1996 e 1997, encomendada pelo Ministério do Trabalho, com vistas a verificar aplicação dos recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador — FAT —, demonstra a grande importância desempenhada pelo serviço de extensão rural público, na implementação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar — PRONAF —, na linha de ação de financiamento da produção.

O serviço divulgou o programa para 47% dos agricultores beneficiados com crédito rural; realizou 65% da capacitação de que os agricultores participaram e prestou assistência técnica para 49% dos agricultores beneficiados com este serviço sendo que para 45% deles, a assistência ocorre desde 1991.

Além da participação direta das instituições públicas de ATER na elaboração de planos de crédito rural, prestação de assistência técnica e capacitação dos agricultores familiares, normalmente os extensionistas têm assento nos conselhos municipais de desenvolvimento rural e coordenam a elaboração dos planos municipais de desenvolvimento rural.

4.3 ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL — EMATER — ORIGEM EM RONDÔNIA

Neste capítulo é realizado um histórico sobre a Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural — EMATER,RO — desde suas origens no Estado até o momento atual. EMATER,RO, é uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado e sem fins lucrativos. Criada em 1971 com a denominação de Associação de Crédito e Assistência Rural do Território Federal de Rondônia — ACAR,RO —, associada à antiga ABCAR e vinculada a Secretaria de Agricultura do Estado de Rondônia – SEAGRI —, aquela instituição tinha como finalidade contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do produtor rural, por meio de planejamento e execução de atividades de extensão e crédito rural educativo.

Para expandir a extensão rural no então Território, foram criados, ainda em 1971, os escritórios locais de porto Velho e Guajará-Mirim, desenvolvendo-se nessas áreas um trabalho pioneiro que envolvia e mobilizava famílias rurais e lideranças rurais e urbanas, com vistas a um melhor aproveitamento das potencialidades existentes nessas regiões.

Em 1972, pelos vários convênios firmados com órgãos de âmbito nacional, foram instalados mais dois escritórios locais, o de Vila de Rondônia, hoje Ji-Paraná, e o de Pimenta Bueno.

Em consequência da boa atuação técnica do órgão, não demorou para que outras localidades do ex-Território contassem também com escritórios locais da ACAR, que passou a ser conhecida pelos produtores e autoridades como uma organização capaz de “ajudar o produtor a ajudar a si mesmo”.

Em 1975, a ABCAR transformou-se, por força de lei, na Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural — EMBRATER —, entidade que coordenava as atividades de Assistência Técnica e Extensão Rural em todo o Brasil. Como desdobramento dessa mudança, a ACAR,RO foi transformada em Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural de Rondônia – ASTER —, que, no Território, vinculava-se à Secretaria de Economia, Agricultura e Colonização — SEAC.

Em 1981 o Território Federal de Rondônia se emancipa, tornando-se Estado e, 3 anos mais tarde, em 1984, o serviço de extensão rural mantém sua personalidade jurídica de associação, mas adota o “nome de fantasia” de **EMATER,RO** por ser este mais conhecido nos outros estados brasileiros, o que facilitava a identificação com os agricultores que aqui vieram morar. Vale ressaltar que, no ano de 1982, a EMATER,RO, inseriu-se dentro das ações do programa POLONOROESTE, o que permitiu uma maior interiorização de seus serviços.

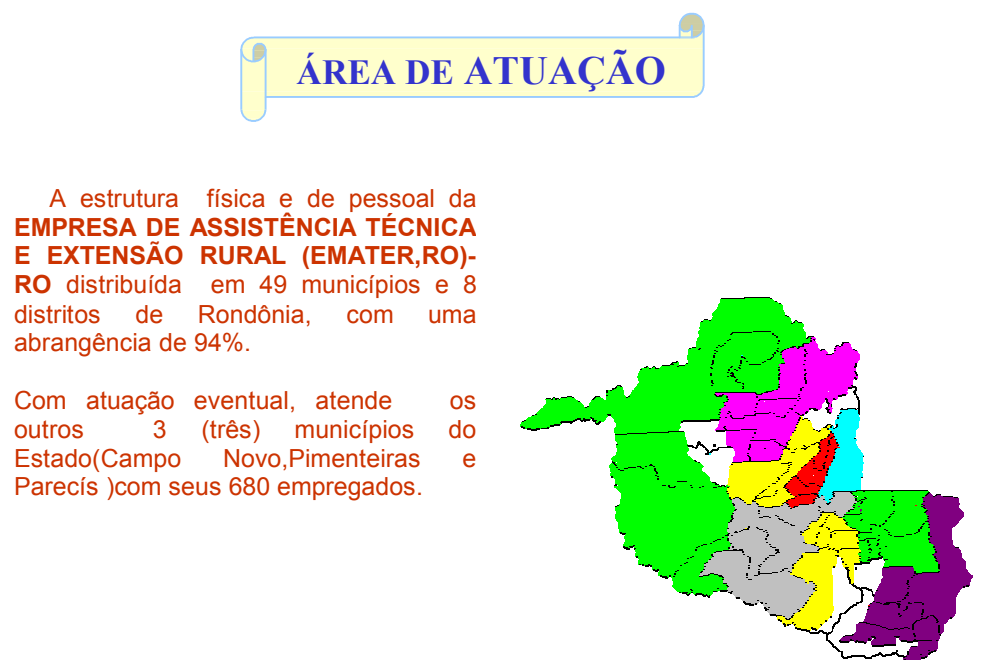
Em 1991, com a extinção da EMBRATER, foram transferidas, pelo decreto nº 99.916, de 17 de outubro de 1990, as funções de coordenação do Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. Com essa mudança, a EMATER,RO sintonizou-se

como o Centro de Pesquisa Agroflorestal de Rondônia — CPAF,RO — para um atendimento mais eficaz junto aos produtores rurais.

Atualmente, a EMATER,RO está presente em 49 dos 52 municípios (figura 4.1) que possui o estado, e ainda em mais 8 distritos, totalizando um total de 57 escritórios ou Unidades de Desenvolvimento Rural — UDER —, e mais 9 Supervisões Regionais — SUPER —, possuindo um total de 680 *funcionários*, sendo que apenas 252 estão desempenhando atividades-fim, ou seja, atividades ligadas diretamente ao cliente. Os demais profissionais estão com suas funções voltadas à área meio, ou seja, a área burocrática da empresa, deixando a empresa ineficiente em suas atividades inerentes à sua função.

A história da extensão rural brasileira, e a de Rondônia em particular, mostra que, desde sua criação, esse serviço tem sido imprescindível instrumento de política agrícola, que procura atender aos reais anseios e necessidades dos agricultores, em consonância com as diretrizes dos governos federal, estadual e municipal.

Figura 4.1: Localidades com escritório da EMATER,RO.



Fonte: CENGE – Centro Gerencial da EMATER,RO.

CAPÍTULO V

RESULTADO E DISCUSSÕES

Neste capítulo, apresenta-se a análise dos dados da pesquisa. São analisados, descritos e discutidos os resultados, as análises de diferenças entre as médias e comentários a respeito das questões abertas do instrumento da pesquisa.

5.1 ANÁLISES DESCRITIVAS.

Os resultados descritivos do grau de importância na ótica dos *gestores* entre as quarenta e duas competências relacionadas estão dispostos no quadro 5.1. Tentando uma melhor visualização dos resultados, as competências foram divididas em grau de importância atribuída a cada uma das variáveis. Para essa classificação, considerou-se a média e o desvio padrão de cada variável. Para os *gestores* foram consideradas 4 competências mais importantes com média igual a 5 (cinco), 10 com indicativo de muito importante, 12 com média importância, 12 com moderada ou pouca importância e apenas 4 com grau menos importância.

Entre as 4 competências consideradas como **mais importante**, todas são da dimensão de atitudes. Foram descritas 10 competências, considerados graus de muito importante, sendo 2 de conhecimentos, 4 de habilidades e 4 de atitudes. Na ótica de *gestores*, a dimensão mais importante é a atitudes, com 4 variáveis entre os graus de mais importante. O quadro 5.1 mostra o grau de importância das competências na ótica dos *gestores*.

Nota-se que as variáveis tiveram médias superiores a 3,78 (ponto médio da escala). A variável que obteve a menor média (menos importante) foi **ser capaz de resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia** V-25 ($X = 3,78$ e $\sigma = 1,06$). Essa variável relaciona-se entre as competências relevantes, levando-se em consideração que os intervalos entre as médias relevantes a *gestores* foram relativamente baixos. Portanto, apesar de menos importante, essa variável é essencial à competitividade da empresa.

O quadro 5.2 descreve os resultados das mostras de *funcionários*. Uma competência mais importante à competitividade da empresa é **reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO** V-32 ($X = 4,90$ e $\sigma = 0,30$). As competências tidas como de muito importante totalizaram 17 variáveis, e suas médias situaram-se entre os intervalos de 4,77 a 4,65. As competências com grau de média importância, foram 1 em conhecimento, 5 em habilidades e 5 em atitudes. As competências de grau de moderada ou pouca importância foram 2 de conhecimento, 2 de habilidade e 3 de atitudes. As competências com grau de menos importância foram 2 de conhecimentos e 4 de habilidades. O quadro 5.2 tira as dúvidas dos descritores.

Com relação ao atributo atitudes, a variável que atingiu maior média foi a V-32, com ($X = 4,90$ e $\sigma = 0,30$), no atributo habilidades V-19 ($X = 4,77$ e $\sigma = 0,68$), em termos de conhecimentos V-1 ($X = 4,67$ e $\sigma = 0,64$). Os resultados indicam que para o segmento de *funcionários*, as atitudes e habilidades são mais importantes do que o atributo conhecimento.

Na ótica dos *clientes* as três competências mais importantes para prestação de um serviço de qualidade são do atributo atitudes, ou seja, **respeitar a privacidade do cliente** V-42 ($X = 4,73$ e $\sigma = 0,70$), **manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente** V-40 ($X = 4,69$ e $\sigma = 0,71$) e **reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade** V-27 ($X = 4,62$ e $\sigma = 0,62$). Ainda foram consideradas 16 competências de muita importância, cabendo destaque para **ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade** V-15 ($X = 4,58$ e $\sigma = 0,89$). O quadro 5.3 permite uma melhor análise.

Quadro 5.1 – Grau de Importância das competências, segundo a ótica dos gestores.

Descrição das Variáveis		N	X	σ	
V27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	50	5,00	-	Mais Impor.
V29	Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação e disponibilidade)	50	5,00	-	
V32	Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO.	50	5,00	-	
V40	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	50	5,00	-	
V1	Conhecer a EMATER,RO (sua estrutura, estratégia, políticas e objetivos).	50	4,88	0,33	Muito Importante
V2	Conhecer os produtos da EMATER,RO.	50	4,88	0,33	
V12	Ser capaz de utilizar uma linguagem fácil (saber falar a “língua” do cliente).	50	4,88	0,33	
V15	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	50	4,88	0,33	
V16	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	50	4,88	0,33	
V22	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	50	4,88	0,33	
V31	Demonstrar cortesia e educação.	50	4,88	0,33	
V33	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente.	50	4,88	0,33	
V38	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	50	4,88	0,33	
V39	Assumir responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da EMATER,RO.	50	4,88	0,33	
V3	Conhecer o ambiente em que a EMATER,RO atua (mercado local, negócios e concorrência).	50	4,78	0,42	Média importância
V7	Conhecer princípios de qualidade em serviços.	50	4,78	0,42	
V11	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação a EMATER,RO.	50	4,78	0,42	
V13	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	50	4,78	0,42	
V28	Demonstrar produtividade e tomar a iniciativa.	50	4,78	0,42	
V36	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	50	4,78	0,42	
V37	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	50	4,78	0,42	
V17	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	50	4,78	0,42	
V21	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	50	4,66	0,48	
V23	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	50	4,66	0,48	
V30	Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	50	4,66	0,48	
V35	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	50	4,66	0,48	
V42	Respeitar a privacidade do ente.	50	4,66	0,48	
V4	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	50	4,56	0,84	
V18	Ser capaz de integrar-se em diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas e soluções etc).	50	4,56	0,50	
V41	Demonstrar modéstia (humildade).	50	4,56	0,50	
V9	Conhecer princípios de relações humanas.	50	4,54	0,71	
V26	Ser proativo (visão antecipada).	50	4,54	0,71	
V19	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da EMATER,RO, mercados e negócios etc).	50	4,52	0,99	
V34	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da EMATER,RO, no ambiente etc (ser flexível).	50	4,44	0,70	
V6	Conhecer como funciona a estrutura da EMATER,RO.	50	4,42	0,70	
V20	Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	50	4,42	0,99	
V14	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	50	4,22	0,65	
V10	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país.	50	4,20	0,95	
V8	Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, etc).	50	4,18	1,06	
V5	Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação, etc).	50	4,08	1,12	
V24	Ser capaz de trabalhar sob pressão administrando o estresse.	50	4,00	0,83	
V25	Ser capaz de resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia.	50	3,78	1,06	Menos I.

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: N é o número de respondentes; X é média aritmética; e σ é o desvio padrão; M.I. representa Mais importante.

Quadro 5.2 – Grau de Importância das competências, segundo a ótica dos funcionários.

Descrição das Variáveis		N	X	σ		
V32	Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO.	132	4,90	0,30	M	
V19	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da EMATER,RO, mercados e negócios etc).	132	4,77	0,68	Muito Importante	
V27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	132	4,77	0,52		
V13	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	132	4,72	0,62		
V18	Ser capaz de integrar-se em diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas e soluções etc).	132	4,72	0,69		
V42	Respeitar a privacidade do cliente.	132	4,72	0,54		
V1	Conhecer a EMATER,RO (sua estrutura, estratégia, políticas e objetivos).	132	4,67	0,64		
V16	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	132	4,67	0,70		
V6	Conhecer como funciona a estrutura da EMATER,RO.	132	4,67	0,94		
V2	Conhecer os produtos e serviços da EMATER,RO	132	4,67	0,72		
V23	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	132	4,67	0,47		
V28	Demonstrar produtividade e tomar a iniciativa.	132	4,67	0,47		
V31	Demonstrar cortesia e educação.	132	4,67	0,47		
V37	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	132	4,67	0,47		
V38	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	132	4,67	0,47		
V39	Assumir responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da EMATER,RO.	132	4,67	0,47		
V3	Conhecer o ambiente em que a EMATER,RO atua (mercado local, negócios e concorrência).	132	4,66	0,58		Média importância
V4	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	132	4,65	0,73		
V29	Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação e disponibilidade)	132	4,63	0,78		
V35	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	132	4,63	0,78		
V17	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	132	4,62	0,72		
V21	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	132	4,62	0,72		
V33	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente.	132	4,62	0,57		
V26	Ser proativo (visão antecipada).	132	4,61	0,66		
V9	Conhecer princípios de relações humanas.	132	4,58	0,94		
V34	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da EMATER,RO, no ambiente etc (ser flexível).	132	4,58	0,58		
V36	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	132	4,58	0,58		
V15	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	132	4,58	0,72		
V11	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação a EMATER,RO.	132	4,57	0,67		
V40	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	132	4,54	0,94	Moderada importância	
V7	Conhecer princípios de qualidade em serviços.	132	4,52	0,95		
V30	Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	132	4,52	0,67		
V12	Ser capaz de utilizar uma linguagem fácil (saber falar a "língua" do cliente).	132	4,48	0,79		
V20	Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	132	4,48	0,79		
V41	Demonstrar modéstia (humildade).	132	4,47	0,67		
V10	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país.	132	4,46	0,99	Menos importância	
V22	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	132	4,38	0,66		
V25	Ser capaz de resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia.	132	4,38	0,84		
V8	Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, etc).	132	4,28	1,06		
V14	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	132	4,20	0,90		
V24	Ser capaz de trabalhar sob pressão administrando o estresse.	132	4,04	1,19		
V5	Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação, etc).	132	3,95	0,90		

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: N é o número de respondentes; X é média aritmética; e σ é o desvio padrão; M.I. representa Mais importante

Quadro 5.3 – Grau de Importância das competências, segundo a ótica dos clientes.

Descrição das Variáveis		N	X	σ	
V42	Respeitar a privacidade do cliente.	276	4,73	0,70	M.I.
V40	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	276	4,69	0,71	
V27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	276	4,62	0,62	
V15	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	276	4,58	0,89	Muito Importante
V31	Demonstrar cortesia e educação.	276	4,55	0,85	
V32	Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO	276	4,55	0,76	
V36	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	276	4,53	0,89	
V28	Demonstrar produtividade e tomar a iniciativa.	276	4,51	0,78	
V41	Demonstrar modéstia (humildade).	276	4,51	0,76	
V29	Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação e disponibilidade)	276	4,49	0,78	
V33	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente.	276	4,49	0,83	
V35	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	276	4,46	0,81	
V10	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país.	276	4,44	0,80	
V12	Ser capaz de utilizar uma linguagem fácil (saber falar a "língua" do cliente).	276	4,44	1,06	
V16	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho	276	4,44	0,78	
V38	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	276	4,44	0,85	
V13	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	276	4,42	0,83	
V21	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	276	4,42	0,78	
V39	Assumir responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da EMATER,RO.	276	4,42	0,91	
V22	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	276	4,35	0,90	Média importância
V37	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	276	4,33	0,79	
V20	Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	276	4,33	0,94	
V19	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da EMATER,RO, mercados e negócios etc).	276	4,29	0,89	
V18	Ser capaz de integrar-se em diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas e soluções etc).	276	4,29	0,87	
V17	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	276	4,28	0,94	
V23	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	276	4,24	0,97	
V34	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da EMATER,RO, no ambiente etc (ser flexível).	276	4,24	1,01	
V2	Conhecer os produtos e serviços da EMATER,RO	276	4,22	1,02	
V30	Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	276	4,22	1,16	
V26	Ser proativo (visão antecipada).	276	4,17	1,06	Moderada importância
V25	Ser capaz de resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia.	276	4,15	1,07	
V4	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	276	4,13	1,08	
V7	Conhecer princípios de qualidade em serviços.	276	4,11	1,04	
V11	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação a EMATER,RO.	276	4,10	0,86	
V9	Conhecer princípios de relações humanas.	276	4,09	1,00	Menos importância
V14	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	276	4,06	1,17	
V5	Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação, etc).	276	3,93	1,32	
V24	Ser capaz de trabalhar sob pressão administrando o estresse.	276	3,91	1,33	
V3	Conhecer o ambiente em que a EMATER,RO atua (mercado local, negócios e concorrência).	276	3,91	1,17	
V6	Conhecer como funciona a estrutura da EMATER,RO.	276	3,80	1,38	
V1	Conhecer a EMATER,RO (sua estrutura, estratégia, políticas e objetivas).	276	3,75	1,17	
V8	Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, etc).	276	3,37	1,42	

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: N é o número de respondentes; X é média aritmética; e σ é o desvio padrão; M.I. representa Mais importante.

Na amostra de *clientes* 16 competências apresentaram desvio padrão elevado ($\sigma > 1$), o que significa maior grau de variabilidade com relação às encontradas nas outras amostras.

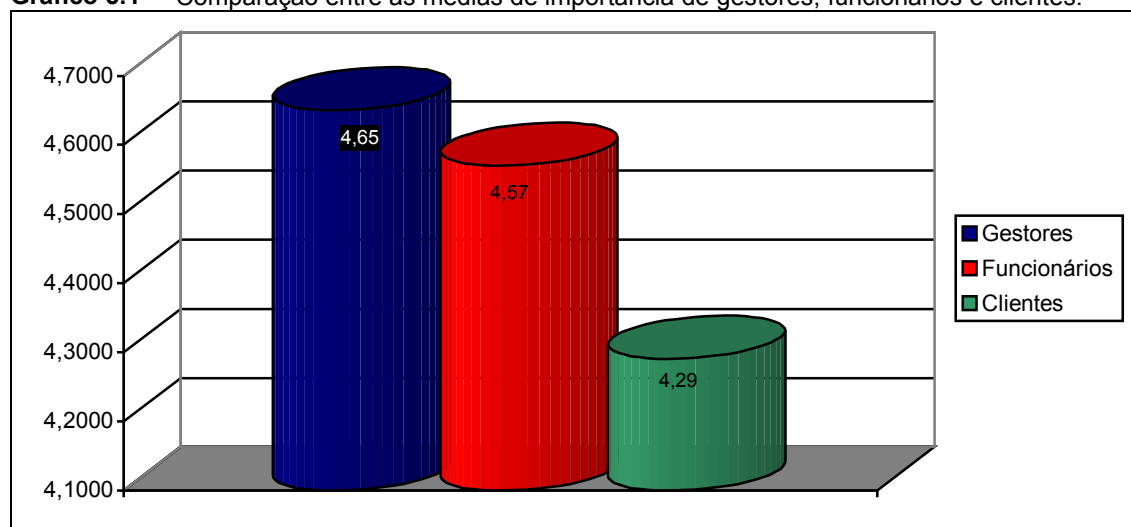
5.2 ANÁLISE DE DIFERENÇA ENTRE AS MÉDIAS.

Tenta-se verificar, com essa análise, se houve divergência entre a ótica de *gestores*, *funcionários* e *clientes* quanto às competências essenciais na busca da competitividade na EMATER,RO.

Efetuuou-se a análise de variância, seguida do teste *F de Snedecor*, tentando-se verificar se existiram variações nas óticas desses segmentos e se eram atribuídas às flutuações aleatórias ou suficientemente grandes para indicar a existência de diferenças ($p < 0,05$) entre as médias amostrais (Wonnacott & Wonnacott, 1981).

Na população de *gestores*, foi apresentada média geral de importância ($X = 4.65$ e $\sigma = 0.59$), significativamente maior que a média dos *funcionários* ($X = 4.57$ e $\sigma = 0.74$) e *clientes* ($X = 4.29$ e $\sigma = 0.98$). Também foi considerada significativa a diferença entre as médias das amostras de *funcionários* e de *clientes*, como pode ser visualizado no gráfico 5.1.

Gráfico 5.1 – Comparação entre as médias de importância de gestores, funcionários e clientes.



Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Comparando-se as médias, conclui-se que *gestores e funcionários* avaliarão as competências sob o prisma de observadores do cenário e convivendo com a mesma interação indireta, enquanto que na média dos *clientes* houve um distanciamento entre os demais, talvez pelo fato de cliente ser peça chave nesse cenário não observado por *gestores e funcionários*. Os *gestores*, por conhecer a responsabilidade de prestar um atendimento melhor aos *clientes*, talvez atribuam um valor maior às competências relacionadas no instrumento de pesquisa, como também os *funcionários*.

De outra forma, os programas de treinamento e qualificação de *gestores e funcionários* priorizam as questões relacionadas ao atendimento por demanda, linguagem horizontalizada, aprendizagem constante com o cliente, o que facilita o reconhecimento com maior clareza e grau de importância das competências em questão.

O quadro a seguir reproduz as diferenças entre as médias amostrais, no tocante às competências, em termos de conhecimentos. Para a realização da comparação entre as médias foi realizado o teste **F de Snedecor**. Onde o F_0 é o *F calculado*, e F é o *F observado*. O uso de significância utilizada para essa análise é $p < 0,05$. (veja quadro 5.4).

Quadro 5.4 – Análise das médias na ótica entre gestores e funcionários, referentes aos conhecimentos

VAR.	VARIÁVEL	MÉDIA		F ₀	F	ANÁLISE
		Gestores	Func.			
V1	Conhecer a EMATER,RO (sua estrutura, estratégia, políticas e objetivas).	4,88	4,67	0,23	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V2	Conhecer os produtos da EMATER,RO	4,88	4,67	0,19	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V3	Conhecer o ambiente em que a EMATER,RO atua (mercado local, negócios e concorrência).	4,78	4,66	0,29	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V4	Conhecer princípios de qualidade em serviços.	4,56	4,65	0,25	7,71	Gestores ≠ Funcionários
V5	Conhecer as rotinas e a processos relativos ao seu trabalho.	4,08	3,95	3,90	5,99	Gestores ≠ Funcionários
V6	Conhecer princípios de relações humanas.	4,42	4,67	0,26	6,61	Gestores ≠ Funcionários
V7	Conhecer como funciona a estrutura da EMATER,RO.	4,78	4,52	0,06	7,71	Gestores ≠ Funcionários
V8	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país.	4,18	4,28	1,70	5,99	Gestores ≠ Funcionários
V9	Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, etc).	4,54	4,58	0,34	6,61	Gestores ≠ Funcionários
V10	Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação, etc).	4,20	4,46	0,50	6,61	Gestores ≠ Funcionários

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: F₀ é o *F calculado*, e F é o *F observado*. ≠ lê-se diferente.

Nível de significância atribuído ao estudo (p) < 0,05.

Das dez competências descritas consta que a média na ótica de *gestores* é significativamente diferente da média da ótica de *funcionários* no atributo conhecimentos. (veja quadro 5.4)

Quadro 5.5 – Análise das médias na ótica entre gestores e funcionários, referentes às habilidades

VAR.	VARIÁVEL	MÉDIA		F _o	F	ANÁLISE
		Gestores	Func.			
V 11	Ser capaz de utilizar uma linguagem fácil (saber falar a “língua” do cliente).	4,78	4,57	0,38	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V 12	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	4,88	4,48	0,07	7,71	Gestores ≠ Funcionários
V 13	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	4,78	4,72	0,20	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V 14	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	4,22	4,2	1,18	6,61	Gestores ≠ Funcionários
V 15	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação a EMATER,RO.	4,88	4,58	0,31	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V 16	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	4,88	4,67	0,23	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V 17	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	4,66	4,62	0,31	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V 18	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	4,56	4,72	0,21	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V 19	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	4,52	4,77	0,57	7,71	Gestores ≠ Funcionários
V 20	Ser capaz de integrar-se em diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas e soluções etc).	4,42	4,48	0,53	6,61	Gestores ≠ Funcionários
V 21	Ser proativo (visão antecipada).	4,66	4,62	0,31	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V 22	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da EMATER,RO, mercados e negócios etc).	4,88	4,38	0,59	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V 23	Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	4,66	4,67	3,07	18,51	Gestores ≠ Funcionários
V 24	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	4,00	4,04	1,40	6,61	Gestores ≠ Funcionários
V 25	Ser capaz de trabalhar sob pressão administrando o <i>estresse</i> .	3,78	4,38	1,68	5,99	Gestores ≠ Funcionários
V 26	Ser capaz de resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia.	4,54	4,61	1,06	7,71	Gestores ≠ Funcionários

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: F_o é o *F calculado*, e F é o *F observado*. ≠ lê-se diferente.

Nível de significância atribuído ao estudo (p) < 0,05.

Nas 16 competências descritas no quadro 5.5 constata-se que há diferença significativa entre as médias, na ótica de *gestores* e *funcionários* referentes ao atributo habilidades.

Quadro 5.6 – Análise das médias na ótica entre gestores e funcionários, referentes às atitudes.

VAR.	VARIÁVEL	MÉDIA		F _o	F	ANÁLISE
		Gestores	Func.			
V27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	5,00	4,77	0,18	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V28	Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação e disponibilidade)	4,78	4,67	2,47	18,51	Gestores ≠ Funcionários
V29	Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO.	5,00	4,63	0,05	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V30	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	4,66	4,52	0,50	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V31	Demonstrar cortesia e educação.	4,88	4,67	1,99	18,51	Gestores ≠ Funcionários
V32	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente.	5,00	4,9	0,49	161,45	Gestores ≠ Funcionários
V33	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	4,88	4,62	0,31	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V34	Assumir responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da EMATER,RO.	4,44	4,58	1,43	7,71	Gestores ≠ Funcionários
V35	Demonstrar produtividade e tomar a iniciativa.	4,66	4,63	0,05	7,71	Gestores ≠ Funcionários
V36	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	4,78	4,58	0,40	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V37	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	4,78	4,67	2,47	18,51	Gestores ≠ Funcionários
V38	Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	4,88	4,67	1,99	18,51	Gestores ≠ Funcionários
V39	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	4,88	4,67	1,99	18,51	Gestores ≠ Funcionários
V40	Respeitar a privacidade do cliente.	5,00	4,54	0,05	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V41	Demonstrar modéstia (humildade).	4,56	4,47	0,67	10,13	Gestores ≠ Funcionários
V42	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da EMATER,RO, no ambiente etc (ser flexível).	4,66	4,72	0,25	10,13	Gestores ≠ Funcionários

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: F_o é o *F calculado*, e F é o *F observado*. ≠ lê-se diferente.

Nível de significância atribuído ao estudo (p) < 0,05.

O quadro 5.6 demonstra que houve diferença bastante acentuada entre as 16 competências referentes a atitudes, entre *gestores e funcionários*.

Quadro 5.7 – Análise das médias na ótica entre gestores e clientes referentes a conhecimentos.

VAR.	VARIÁVEL	MÉDIA		F _o	F	ANÁLISE
		Gestores	Clientes			
V1	Conhecer a EMATER,RO (sua estrutura, estratégia, políticas e objetivas).	4,88	3,75	1,73	7,71	Gestores ≠ Clientes
V2	Conhecer os produtos da EMATER,RO	4,88	4,22	1,17	7,71	Gestores ≠ Clientes
V3	Conhecer o ambiente em que a EMATER,RO atua (mercado local, negócios e concorrência).	4,78	3,91	1,58	7,71	Gestores ≠ Clientes
V4	Conhecer princípios de qualidade em serviços.	4,56	4,13	1,28	7,71	Gestores ≠ Clientes
V5	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	4,08	3,93	4,14	5,99	Gestores ≠ Clientes
V6	Conhecer princípios de relações humanas.	4,42	3,80	3,33	6,61	Gestores ≠ Clientes
V7	Conhecer como funciona a estrutura da EMATER,RO.	4,78	4,11	1,21	7,71	Gestores ≠ Clientes
V8	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país.	4,18	3,37	17,52	5,99	Gestores = Clientes
V9	Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, etc).	4,54	4,09	2,16	6,61	Gestores ≠ Clientes
V10	Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação, etc).	4,20	4,44	1,51	6,61	Gestores ≠ Clientes

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: F_o é o *F calculado*, e F é o *F observado*. ≠ lê-se diferente.

Nível de significância atribuído ao estudo (p) < 0,05.

Quadro 5.8 – Análise das médias na ótica entre gestores e clientes referentes a habilidades.

VAR.	VARIÁVEL	MÉDIA		F _o	F	ANÁLISE
		Gestores	Clientes			
V 11	Ser capaz de utilizar uma linguagem fácil (saber falar a "língua" do cliente).	4,78	4,10	1,59	7,71	Gestores ≠ Clientes
V 12	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	4,88	4,44	1,07	7,71	Gestores ≠ Clientes
V 13	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	4,78	4,42	0,71	7,71	Gestores ≠ Clientes
V 14	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	4,22	4,06	2,41	6,61	Gestores ≠ Clientes
V 15	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação a EMATER,RO.	4,88	4,58	0,40	7,71	Gestores ≠ Clientes
V 16	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	4,88	4,44	0,67	7,71	Gestores ≠ Clientes
V 17	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	4,66	4,28	0,99	7,71	Gestores ≠ Clientes
V 18	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	4,56	4,29	1,02	7,71	Gestores ≠ Clientes
V 19	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	4,52	4,29	1,81	6,61	Gestores ≠ Clientes
V 20	Ser capaz de integrar-se em diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas e soluções etc).	4,42	4,33	1,64	6,61	Gestores ≠ Clientes
V 21	Ser proativo (visão antecipada).	4,66	4,42	0,72	7,71	Gestores ≠ Clientes
V 22	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da EMATER,RO, mercados e negócios etc).	4,88	4,35	0,75	7,71	Gestores ≠ Clientes
V 23	Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	4,66	4,24	1,06	7,71	Gestores ≠ Clientes
V 24	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	4,00	3,91	2,90	6,61	Gestores ≠ Clientes
V 25	Ser capaz de trabalhar sob pressão administrando o stress.	3,78	4,15	3,21	5,99	Gestores ≠ Clientes
V 26	Ser capaz de resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia.	4,54	4,17	2,08	6,61	Gestores ≠ Clientes

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: F_o é o *F calculado*, e F é o *F observado*. ≠ lê-se diferente.

Nível de significância atribuído ao estudo (p) < 0,05.

Nas 10 competências observadas no quadro 5.7, referentes a conhecimentos na ótica entre *gestores* e *clientes*, mediante o teste aplicado demonstra-se que nove são diferentes, significativamente; e uma, referente ao V_{08} , com base no teste, rejeita-se a hipótese de significativamente diferente.

Nas 16 competências descritas no quadro 5.8, constata-se que a média, na ótica de *gestores* e *clientes*, referentes a habilidades, é significativamente diferente.

Quadro 5.9 – Análise das médias na ótica entre gestores e clientes referentes às Atitudes.

VAR.	VARIÁVEL	MÉDIA		F _o	F	ANÁLISE
		Gestores	Clientes			
V27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	5,00	4,62	0,95	10,13	Gestores ≠ Clientes
V28	Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação e disponibilidade)	4,78	4,51	0,52	7,71	Gestores ≠ Clientes
V29	Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO.	5,00	4,49	0,56	7,71	Gestores ≠ Clientes
V30	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	4,66	4,22	1,20	7,71	Gestores ≠ Clientes
V31	Demonstrar cortesia e educação.	4,88	4,55	1,05	7,71	Gestores ≠ Clientes
V32	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente.	5,00	4,55	0,47	7,71	Gestores ≠ Clientes
V33	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	4,88	4,49	1,02	7,71	Gestores ≠ Clientes
V34	Assumir responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da EMATER,RO.	4,44	4,24	1,71	6,61	Gestores ≠ Clientes
V35	Demonstrar produtividade e tomar a iniciativa.	4,66	4,46	0,66	7,71	Gestores ≠ Clientes
V36	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	4,78	4,53	1,07	7,71	Gestores ≠ Clientes
V37	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	4,78	4,33	0,94	7,71	Gestores ≠ Clientes
V38	Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	4,88	4,44	0,63	7,71	Gestores ≠ Clientes
V39	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	4,88	4,42	0,00	7,71	Gestores ≠ Clientes
V40	Respeitar a privacidade do ente.	5,00	4,69	0,33	7,71	Gestores ≠ Clientes
V41	Demonstrar modéstia (humildade).	4,56	4,51	0,58	7,71	Gestores ≠ Clientes
V42	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da EMATER,RO, no ambiente etc (ser flexível).	4,66	4,73	0,31	7,71	Gestores ≠ Clientes

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: F_o é o F calculado, e F é o F observado. ≠ lê-se diferente.

Nível de significância atribuído ao estudo (p) < 0,05.

No quadro 5.9 em 16 competências descritas, tem-se uma visão clara da diferença significativa na ótica entre *gestores* e *clientes*, referentes às atitudes.

Quadro 5.10 – Análise das médias, na ótica entre funcionários e clientes referente aos conhecimentos.

VAR.	VARIÁVEL	MÉDIA		F _o	F	ANÁLISE
		Func.	Clientes			
V1	Conhecer a EMATER,RO (sua estrutura, estratégia, políticas e objetivas).	4,67	3,75	0,36	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V2	Conhecer os produtos da EMATER,RO	4,67	4,22	0,54	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V3	Conhecer o ambiente em que a EMATER,RO atua (mercado local, negócios e concorrência).	4,66	3,91	0,56	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V4	Conhecer princípios de qualidade em serviços.	4,65	4,13	0,54	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V5	Conhecer as rotinas e a processos relativos ao seu trabalho.	3,95	3,93	1,59	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V6	Conhecer princípios de relações humanas.	4,67	3,80	0,87	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V7	Conhecer como funciona a estrutura da EMATER,RO.	4,52	4,11	0,92	5,59	Funcionários ≠ Clientes
V8	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país.	4,28	3,37	2,25	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V9	Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, etc).	4,58	4,09	0,78	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V10	Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação, etc).	4,46	4,44	0,78	5,99	Funcionários ≠ Clientes

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: F_o é o *F calculado*, e F é o *F observado*. ≠ lê-se diferente.

Nível de significância atribuído ao estudo (p) < 0,05.

Quadro 5.11 – Análise das médias na ótica entre funcionários e clientes referentes às habilidades.

VAR.	VARIÁVEL	MÉDIA		F _o	F	ANÁLISE
		Func.	Clientes.			
V 11	Ser capaz de utilizar uma linguagem fácil (saber falar a "língua" do cliente).	4,57	4,10	0,58	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V 12	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	4,48	4,44	1,02	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V 13	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	4,72	4,42	0,27	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V 14	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	4,2	4,06	1,27	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V 15	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação a EMATER,RO.	4,58	4,58	0,19	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V 16	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	4,67	4,44	0,27	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V 17	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	4,62	4,28	0,37	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V 18	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	4,72	4,29	0,33	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V 19	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	4,77	4,29	0,44	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V 20	Ser capaz de integrar-se em diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas e soluções etc).	4,48	4,33	0,87	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V 21	Ser proativo (visão antecipada).	4,62	4,42	0,29	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V 22	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da EMATER,RO, mercados e negócios etc).	4,38	4,35	0,37	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V 23	Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	4,67	4,24	0,47	7,71	Funcionários ≠ Clientes
V 24	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	4,04	3,91	1,51	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V 25	Ser capaz de trabalhar sob pressão administrando o estresse..	4,38	4,15	1,03	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V 26	Ser capaz de resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia.	4,61	4,17	0,62	6,61	Funcionários ≠ Clientes

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: F_o é o *F calculado*, e F é o *F observado*. ≠ lê-se diferente.

Nível de significância atribuído ao estudo (p) < 0,05.

Nas 10 competências descritas no quadro 5.10, constata-se que há uma diferença significativa nas médias na ótica entre *funcionários* e *clientes* referentes a conhecimentos.

No quadro 5.11 as competências observadas no total de 16 constata-se que há diferença acentuada entre *funcionários* e *clientes* referentes a habilidades.

Quadro 5.12 – Análise das médias na ótica entre funcionários e clientes. referentes às atitudes.

VAR.	VARIÁVEL	MÉDIA		F _o	F	ANÁLISE
		Func.	Clientes			
V27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	4,77	4,62	0,64	7,71	Funcionários ≠ Clientes
V28	Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação e disponibilidade)	4,67	4,51	0,00	7,71	Funcionários ≠ Clientes
V29	Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO.	4,63	4,49	0,66	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V30	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	4,52	4,22	0,70	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V31	Demonstrar cortesia e educação.	4,67	4,55	0,71	7,71	Funcionários ≠ Clientes
V32	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente.	4,9	4,55	0,00	7,71	Funcionários ≠ Clientes
V33	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	4,62	4,49	0,67	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V34	Assumir responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da EMATER,RO.	4,58	4,24	0,48	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V35	Demonstrar produtividade e tomar a iniciativa.	4,63	4,46	0,71	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V36	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	4,58	4,53	0,76	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V37	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	4,67	4,33	0,00	7,71	Funcionários ≠ Clientes
V38	Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	4,67	4,44	0,00	7,71	Funcionários ≠ Clientes
V39	Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	4,67	4,42	3,24	7,71	Funcionários ≠ Clientes
V40	Respeitar a privacidade do ente.	4,54	4,69	0,44	5,99	Funcionários ≠ Clientes
V41	Demonstrar modéstia (humildade).	4,47	4,51	0,27	6,61	Funcionários ≠ Clientes
V42	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da EMATER,RO, no ambiente etc (ser flexível).	4,72	4,73	0,14	18,51	Funcionários ≠ Clientes

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Nota: F_o é o *F calculado*, e F é o *F observado*. ≠ lê-se diferente.

Nível de significância atribuído ao estudo (p) < 0,05.

Nas 16 competências descritas no quadro 5.12 constata-se que há uma diferença significativa na média, na ótica entre *funcionários* e *clientes*, referentes a atitudes.

O resultado apresentado demonstra que houve diferença significativa entre todas as competências estudadas na ótica de *gestores, funcionários e clientes* na EMATER,RO. Essas divergências podem ser mais bem compreendidas quando se percebe que os três segmentos estudados analisaram a importância das competências sobre prismas diferentes. Os *gestores*, sob o prisma de quem é, em última análise, o responsável pela satisfação do cliente. Os *funcionários*, pelo aspecto de quem interagem cotidianamente, buscando atender as reais necessidades e anseios dos *clientes*. Os *clientes*, sob o prisma de quem espera receber um atendimento e um serviço de qualidade, com diferencial por parte dos *funcionários*. Chama-se a atenção de que o serviço de assistência técnica e extensão rural deseja implementar ações para minimizar as divergências de percepções entre os atores envolvidos; especial atenção deve ser dada às competências que foram consideradas essenciais pelos *clientes* na busca da competitividade.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.

Colocou-se no instrumento de pesquisa, perguntas abertas para dar liberdade de expressão aos respondentes, e fazer novas questões de competências essenciais. Buscou-se descobrir com maior grau de intensidade os sentimentos, desejos e anseios dos agentes envolvidos.

Com base nas proposições de Wells (1981), Sykes (1991), as respostas às questões abertas foram analisadas, identificando-se os elementos interpretativos, assim como a frequência de uso da palavra. Essas respostas foram interpretadas e classificadas em categorias para um melhor entendimento de sua natureza. Ocorreram muitas omissões, diversas repetições e redundâncias, além de alguns manuscritos se tornarem ilegíveis, nesse sentido Mattar (1996), explicita:

“... quando aplicadas em questionários autopreenchíveis, as perguntas com respostas trazem problemas no seu preenchimento para as pessoas que têm dificuldades de redação. Além disso, as pessoas tendem a escrever de forma mais reduzida do que se estivessem falando. Finalmente, há uma dificuldade natural de entender uma infinidade diferente e, às vezes, ilegíveis manuscritos”.

Dos cinquenta *gestores* pesquisados, doze responderam as perguntas qualitativas, sendo que a maioria das respostas encontravam-se no questionário das questões fechadas. Apenas 2 novas competências foram sugeridas para a

prestação de um atendimento diferenciado à instituição. “**Demonstrar comprometimento com a organização**” (1 citação) . “**Conhecer princípios de trabalho coletivos**” (1 citação).

Na amostra de *funcionários*, dos cento e trinta e dois pesquisados, nenhum respondeu às questões qualitativas ou questões abertas.

Na categoria de *clientes*, dos duzentos e setenta e seis pesquisados não houve nenhuma resposta às questões abertas.

Mesmo notando-se a intenção tanto de *clientes* como de *funcionários* de fazer menções às questões abertas, não foi possível identificar a idéia, em função da duplicidade de palavras e a difícil decifração da caligrafia.

Das competências elencadas como relevantes, devem merecer especial atenção, por parte da EMATER,RO, **demonstrar comprometimento com a organização e conhecer princípios de trabalhos coletivos**. São importantes para o atingimento da competitividade, na busca de um trabalho diferenciado, sendo importante que a organização tenha clara e bem definida sua missão, seu público alvo, a fim de nortear suas ações estratégicas gerenciais e proativas.

Na seqüência, os quadros 5.13, 5.14 e 5.15 mostram os resultados da pesquisa das competências essenciais mais importantes, segundo a ótica de *gestores, funcionários e clientes* na busca da competitividade para a EMATER,RO.

Quadro 5.13 – As competências essenciais mais importantes na ótica dos gestores.

Competências Essenciais	
Conhecimentos	
1.	Conhecer a EMATER,RO (sua estrutura, estratégia, políticas e objetivos).
2.	Conhecer os produtos da EMATER,RO.
3.	Conhecer o ambiente em que a EMATER,RO atua (mercado local, negócios e concorrência).
4.	Conhecer princípios de qualidade em serviços.
5.	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.
6.	Conhecer princípios de relações humanas.
Habilidades	
7.	Ser capaz de utilizar uma linguagem fácil (saber falar a “língua” do cliente).
8.	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.
9.	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.
10.	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.
11.	Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação a EMATER,RO.
12.	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.
13.	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).
Atitudes	
14.	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade.
15.	Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação e disponibilidade).
16.	Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO.
17.	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.
18.	Demonstrar cortesia e educação.
19.	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente.
20.	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).
21.	Assumir responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da EMATER,RO.
22.	Demonstrar produtividade e tomar a iniciativa.
23.	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).
24.	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Quadro 5.14 – As competências essenciais mais importantes na ótica dos funcionários.

Competências Essenciais	
Conhecimentos	
1.	Conhecer a EMATER,RO (sua estrutura, estratégia, políticas e objetivos).
2.	Conhecer os produtos e serviços da EMATER,RO.
3.	Conhecer como funciona a estrutura da EMATER,RO.
4.	Conhecer o ambiente em que a EMATER,RO atua (mercado local, negócios e concorrência).
Habilidades	
5.	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da EMATER,RO, mercados e negócios etc).
6.	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.
7.	Ser capaz de integrar-se em diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas e soluções etc).
8.	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.
9.	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).
10.	Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).
11.	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.
12.	Ser proativo (visão antecipada).
Atitudes	
13.	Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO.
14.	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade.
15.	Respeitar a privacidade do cliente.
16.	Demonstrar produtividade e tomar a iniciativa.
17.	Demonstrar cortesia e educação.
18.	Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).
19.	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).
20.	Assumir responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da EMATER,RO.

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

Quadro 5.15 - As competências essenciais mais importantes na ótica dos clientes.

Competências Essenciais	
Conhecimentos	
1.	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país.
2.	Conhecer os produtos e serviços da EMATER,RO.
3.	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.
4.	Conhecer princípios de qualidade em serviços.
5.	Conhecer princípios de relações humanas.
Habilidades	
6.	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.
7.	Ser capaz de utilizar uma linguagem fácil (saber falar a “língua” do cliente).
8.	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho
9.	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.
10.	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.
11.	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.
12.	Ser capaz de identificar oportunidades negociais.
Atitudes	
13.	Respeitar a privacidade do cliente.
14.	Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.
15.	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade
16.	Demonstrar cortesia e educação.
17.	Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO.
18.	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).
19.	Demonstrar produtividade e tomar a iniciativa.
20.	Demonstrar modéstia (humildade).

Fonte: Pesquisa do Autor (2001).

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES.

A presente dissertação teve como propósito principal a identificação das competências essenciais, segundo a ótica de *gestores*, *funcionários* e *clientes*, na busca da competitividade na Empresa de Assistências Técnica e Extensão Rural no Estado de Rondônia – EMATER,RO.

A partir da revisão bibliográfica da pesquisa preliminar, estabeleceram-se dezesseis competências emergentes e quarenta e duas competências relevantes para a empresa. O instrumento construído para a realização da pesquisa foi validado empiricamente, mostrando-se compatível para quantificar o grau de importância das competências elencadas. Das 42 competências descritas no instrumento de pesquisa, quatro foram consideradas com maior grau de importância pela população de *gestores*; uma, por *funcionários* e três por *clientes*.

Por meio das análises de variância, seguidas do teste **F de Snedecor**, percebeu-se que houve significativas divergências de óticas entre as três populações estudadas. Os *gestores* apresentaram média geral de importância significativamente maior que a média geral de importância das populações de *funcionários* e *clientes*. Esses resultados decorrem do fato de os *gestores* e os *funcionários* avaliarem as competências sob a ótica de observadores do cenário

quase sem a interação direta com o cliente. Leva-se em consideração que os *funcionários* têm interação direta com o cliente, mas, no momento de preencherem o questionário, preferiram ficar como observadores do cenário. Já os *clientes* responderam, segundo o questionário, como atores de todo o processo.

A análise qualitativa, mesmo não se obtendo resultados conclusivos, permitiu identificar novas idéias e pensamentos no tocante às competências essenciais, buscando a competitividade. Sendo assim, verificou-se que duas competências que merecem atenção por parte da empresa: **Demonstrar comprometimento com a organização** e **Conhecer princípios de trabalho coletivo**. É bom verificar se essas competências são essenciais para a EMATER,RO na atual conjuntura econômico-social atual ou se são competências emergentes.

Acredita-se que essa dissertação contribua de maneira significativa, visando ao desenvolvimento das políticas de gestão de pessoal da empresa, como também buscar maior competitividade para o Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural. Os resultados aqui presentes podem ser aprofundados por meio de estudos complementares, podendo orientar diversas ações, em especial aquelas relacionadas à gestão de desempenho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, proporcionando maior consistência horizontal e vertical ao subsistema de recursos humanos da organização.

Dadas às exigências do mercado de trabalho, cada vez mais crescentes por mão-de-obra melhor preparada, justifica-se o desenvolvimento das competências essenciais na percepção dos objetivos empresariais, adquirindo valor econômico para a organização e valor social para o profissional.

6.2 RECOMENDAÇÕES.

Esta dissertação concentrou-se na EMATER,RO, razão pela qual os resultados obtidos não devem servir de base para o Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural em todo o país. Considerando-se as dimensões continentais brasileiras e as diferenças socioculturais, faz-se necessária à utilização de “amostras

probabilísticas” representativas de outros estados ou regiões. A não-utilização de amostras probabilísticas nesta dissertação e o pequeno universo alcançado na pesquisa qualitativa podem traduzir limitações quanto à significância dos dados. Se forem consideradas essas limitações, sugere-se à EMATER,RO. reaplicar o instrumento de pesquisa; se necessária a ampliação do estudo, só deverá ser feita com emprego de “amostras probabilísticas”. Mesmo com as limitações impostas pelo método empregado, este não invalida esta pesquisa, que teve caráter exploratório. Pelas tendências de mudanças no mundo e na organização visando ao desenvolvimento nas habilidades dos *funcionários*, caminha-se para um atendimento ao cliente em tempo real e não mais por meio de relatórios vagos e burocráticos. As competências emergentes identificadas nesta dissertação já indicam as novas exigências. O profissional do futuro, além de ser multifuncional, com visão holística e formação generalista, deverá possuir aptidões nas dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes, requeridas pelo Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural

É de importância fundamental que a organização priorize seus investimentos em qualificação e treinamento e sobretudo na educação continuada de seus *funcionários*, já que vivemos o momento do capital intelectual, pois só assim cria-se oportunidade de desenvolvimento profissional, econômico e social.

Levando-se em consideração a importância do estudo científico acerca das competências essenciais, recomenda-se a realização de novas dissertações sobre o tema; pesquisadores poderiam se dedicar a pesquisar o que se segue:

- a) Validação empírica das competências emergentes identificadas nesta dissertação.;
- b) Identificação das competências essenciais para outros segmentos e negócios;
- c) Identificação das competências humanas relevantes a outros segmentos profissionais ou contextos organizacionais;

- d) Desenvolvimento de modelos que permitam identificar as competências essenciais nas organizações, como agregadoras de valor econômico e social;
- e) Comparação entre organizações públicas e privadas quanto à utilização da abordagem das competências.
- f) Investigação acerca da relação entre a adoção de um modelo de gestão baseado nas competências e a satisfação, o comprometimento ou mesmo a ótica da justiça no ambiente de trabalho.

Tratando-se de estudo sobre competências essenciais, no Brasil este-se encontra em estágio embrionário. Com esta investigação acredita-se que se tenha oferecido uma contribuição às organizações, em especial ao Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural em Rondônia. No âmbito acadêmico, espera-se ter contribuído provocando debate teórico e despertar o interesse da comunidade científica em torno do tema e assim ensejar a realização de novas pesquisas.

BIBLIOGRAFIA

ARRÈGLE, Jean-Luc. *Le savoir et l'approche "Resorce Based": une ressource et une compétence*. Revue Française de Gestion, Paris, nº 105, p. 87-94, sep-oct, 1995.

BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: Editora da UFSC. 2001. 338p.

BOOG, Gustavo. *O desafio da competência*. São Paulo: Best Seller, 1991. 330p.

BLOOM, Benjamim S.; KRATHWOHL, David R. & MASIA, Bertram B. *Taxonomia de objetivos educacionais: domínio efetivo*. Porto Alegre: Globo, 1973.

BRANDÃO, H.P. *Gestão baseadas nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília – UnB, 1999.

BRANDÃO, H.P. & GUIMARÃES, T.A. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?* No prelo, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. 457p.

COSTA, S.Francisco. *Introdução ilustrada à estatística*. São Paulo: Editora Harbra. 1998. 313p.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVIS, Stan & BOTKIN, Jim. *The coming of knowledge-based business*. In: Harvard Business Review, Boston, p. 165-170, sep-oct, 1994.

DRUKER, Peter. *Administrando para o futuro*. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

DURAND, Tommas. *Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change*. In: *Competence-based strategic management*. Edited by Ron Sanchez and Aimé Heene. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.

_____. For,s of incompetence. In: *Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

_____. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion* (à paraître), 1999.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antônio Monteiro, & SILVA, Cassiano Machado. *Gestão de pessoas por competências: O caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. IN. Anais do 22º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANOAD, 1998.

EISER, J. Richard. *The expression of attitude*. New York: Springer-Verlag, 1987.

FLEURY, Alonso. & FLEURY, M. T. Leme: *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.169p.

FICHER, T.; TEIXEIRA, E. & HEBER, F. *Reforma de Estado, reconfigurações organizacionais e estratégias de gestão: os casos dos setores de energia elétrica e telecomunicações*. Paper apresentado no seminário “Reestruturação e reforma do Estado: o Brasil e a América Latina no processo de globalização”. São Paulo: 1998.

GAGNÉ, Robert M.; BRIGGS, Leslie J. & WAGER, Walter W. *principles of Instructional Design*. Orlando, Flórida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GOMES, Frederico Pimentel. *Curso de estatística experimental*. Piracicaba: Editora e Livraria Nobel. 1981. 448p.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MACHADO, Magali dos Santos & VARGAS, Miramar Ramos Maia. *Forecasting core competencies in R&D Environment*. In: Ninth International Conference on Management of Technology. Miami, Florida, February, 2000.

HAMEL, G., PROHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

HARB, A. Geraldo. *A determinação das competências essenciais, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes, no setor supermercadista da cidade de Manaus*. Dissertação (Mestrado em Gestão), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2001.

HALL, Brandon. *E-learning, a revolução começou*. Revista HSM Management. São Paulo, p. 77, nov. e dez. 2001.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à nação de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. IN: *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Organizado por Françoise Ropé & Lucie Tanguy. Campinas: Papyrus, 1997.

IZAQUIERDO, I. *Inteligência e Aprendizagem no Mercado de Trabalho*. In: CASALI, A. et alli (Orgs.). *Empregabilidade e Organização*. São Paulo: Educ Rhodia, 1997.

LAPPONI, J. Carlos. *Estatística usando excell*. São Paulo: Laponi Treinamento e Editora. 2000. 451p.

LARROYO, Francisco. *História Geral da Pedagogia*. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

LEVIN, Jack. *Estatística aplicada a ciências humanas*. São Paulo: Editora Harbra. 1987. 392p.

LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999. Revista Treinamento & Desenvolvimento, São Paulo, p.12-14, jan. 1999.

LODI, João Bosco. *A entrevista: teoria e pratica*. São Paulo: Pioneira, 1991.

MAGALHÃES, Sérgio, JACOB, Wanderley, MORIYANA, Helmut, ROCHA, Joaquim. *Desenvolvimento de competência: O futuro agora!* Revista Treinamento & Desenvolvimento, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing – volume 2: execução e análise*. São Paulo: Atlas, 1996.

NISEMBAUM, Hugo. *A competência essencial*. São Paulo: Editora Infinito. 2000. 118p.

PAGÈS, Max; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. & DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

PEDREIRA, Antônio. *A hora e a vez da competência emocional levando inteligência às emoções*. Salvador: Casa da Qualidade, 1997. 135p.

PORTER, Michael E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K. *A competência essencial*. H.S. management, São Paulo, n.1, p.6-11, mar./abr. 1997.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. *The competence of the corporation*. Harvard Business Review, Boston, p.79-91, May-June, 1990.

RESENDE, Enio. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, José Paulo. *A saga da extensão rural em Minas Gerais*. São Paulo: Annablume Editora Comunicação. 169p.

RICHARDSON, Roberto et alii.. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Ângela da & CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

ROPÉ, Françoise & TANGUY, Lucie. Introdução. In: *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Organizado por Françoise Ropé & Lucie Tanguy. Campinas: Papirus, p. 15-24, 1997.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. *Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multi-caso na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações*. Florianópolis, 1998. 193f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SANCHEZ, Ron. Managing articulated Knowledge in competence-based competition, In: *Strategic learning and knowledge management*. Edited by Ron Sanchez and Aimé Heene. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez Editora, 2000. 278p.

SPENCER, Lyle M. & SPENCER, Signe M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SYKES, Wendy. *Validity and reliability in qualitative research*. Journal of the Market Research Society., v. 33, n.1, 3-12, 1991.

STOFFEL, Inácio. *Administração do Desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 78p.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970.

TEIXEIRA, Elson A., MINK Carlos: *Competências múltiplas gerenciais*. São Paulo: Makron Books, 2000. 195p.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 171p.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. *A era da competência*. São Paulo: Editora Gente, 1999. 205p.

VIEGAS, Waldyr. *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: Paralelo 15 & Editora Universidade de Brasília, 1999.

VIEIRA, Sonia. *Estatística para a Qualidade – Como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1999.197p.

WEBSTER, 1981. Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged. (editor in chief Philip Babcock Gove and the Merriam-Webster editorial staff). Springfield, Massachusetts: G. & C. Merriam Co., 1981.

WELLS, Stephen. *The role of analysis in qualitative research*. Journal of the Market Research Society, v. 33, n. 1, p. 39-44, 1991.

WONNACOTT, Thomas H. & WONNACOTT, Ronald J. *Estatística aplicada à economia e à administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

ZARIFIAN, P. *Competences et organization qualifiante em milieu industriel*. In: MINET, Francis, PARLIER, Michael, WITTE, Sege. *La Compétence: myte, construction ou réalité? Paris: Liaisons, 1994.*

APÊNDICE

APÊNDICE A:

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

O entrevistador deve observar, durante a entrevista, as seguintes orientações propostas por Lodi (1991);

- a)** Entender claramente o objetivo da pesquisa e estar preparado para esclarecer quaisquer dúvidas relacionadas a ela;
- b)** Garantir que a entrevista seja privada;
- c)** Ser cordial e franco;
- d)** Fazer uma pergunta de cada vez, procurando seguir o roteiro;
- e)** Ajudar o entrevistado a se sentir à vontade e com disposição para falar;
- f)** Permitir que o entrevistado exponha os fatos a seu modo, ajudando-o a preencher omissões;
- g)** Demonstrar interesse pelo que o entrevistado está dizendo;
- h)** Não se mostrar ansioso e nem ocioso;
- i)** Manter o foco do assunto objeto da entrevista;
- j)** Registrar os dados no momento ou na primeira oportunidade;
- l)** No final da entrevista, manter-se atento para informações adicionais ou novas pistas nas observações casuais do entrevistado.

APÊNDICE B

Cacoal (RO), 21/08/2001.

Prezado(a) Funcionário(a) ou Gestor:

O questionário em anexo objetiva identificar, de acordo com a sua percepção, quais competências são importantes para que atendentes (UDER) ou SUPER da EMATER,RO sejam capazes de prestar um atendimento baseado na qualidade e em padrões de excelência. Trata-se de pesquisa realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina — UFSC —, com a finalidade de subsidiar a elaboração de minha dissertação de Mestrado, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto.

Peço sua colaboração no sentido de responder ao questionário, analisando cuidadosamente cada item. Não é necessário identificar-se. Você poderá retirar e inutilizar a etiqueta de identificação do seu nome. Sua resposta é anônima, mas é essencial que ela reflita exatamente o seu modo de pensar. Não existem respostas certas ou erradas. Tudo que desejo é conhecer a sua opinião.

Os resultados deste trabalho poderão auxiliar a EMATER,RO em suas ações de treinamento e desenvolvimento, visando à melhoria do atendimento ao cliente. Sua participação é muito importante!

Atenciosamente,

FRANCISCO PEDRO VIEIRA.
Pesquisador Responsável,
Aluno do Mestrado em Gestão de Negócios da
UFSC.

PRETENDE-SE IDENTIFICAR AS COMPETÊNCIAS E SUA IMPORTÂNCIA NA PRESTAÇÃO DE UM MELHOR ATENDIMENTO NA EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO ESTADO DE RONDÔNIA – EMATER,RO

Em anexo há uma lista de competências descritas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser importantes ou não para a prestação de um atendimento baseado na qualidade e em padrões de excelência. Gostaríamos de saber sua opinião sobre o grau de importância dessas competências.

GESTORES e FUNCIONÁRIOS (Técnicos e Administrativos)

Atribua notas de 1 (um) a 5 (cinco), conforme o grau de importância, a fim de indicar o quão importante você considera o item para que um atendente (UDER) ou SUPER seja capaz de prestar um atendimento de qualidade.

CONHECIMENTOS

1. Conhecer a EMATER,RO (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos).	1 2 3 4 5
2. Conhecer os produtos e serviços da EMATER,RO.	1 2 3 4 5
3. Conhecer o ambiente em que a EMATER,RO atua (mercado local, negócios e concorrência local).	1 2 3 4 5
4. Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	1 2 3 4 5
5. Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, segmentação etc).	1 2 3 4 5
6. Conhecer como funcionam a estrutura da EMATER,RO.	1 2 3 4 5
7. Conhecer princípios de qualidade em serviços.	1 2 3 4 5
8. Conhecer diferentes sistemas de informática (<i>softwares, internet</i> etc).	1 2 3 4 5
9. Conhecer princípios de relações humanas.	1 2 3 4 5
10. Conhecer a conjuntura social, política e econômica do país.	1 2 3 4 5

HABILIDADES

11. Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação a EMATER,RO.	1 2 3 4 5
12. Ser capaz de utilizar uma linguagem acessível ao cliente (saber falar a “língua” do cliente).	1 2 3 4 5
13. Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	1 2 3 4 5
14. Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	1 2 3 4 5
15. Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	1 2 3 4 5
16. Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	1 2 3 4 5
17. Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	1 2 3 4 5

18. Ser capaz de integrar-se em diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações etc).	1 2 3 4 5
19. Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da EMATER,RO, mercados, negócios etc).	1 2 3 4 5
20. Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	1 2 3 4 5
21. Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	1 2 3 4 5
22. Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	1 2 3 4 5
23. Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	1 2 3 4 5
24. Ser capaz de trabalhar sob pressão, administrando o <i>estresse</i> ..	1 2 3 4 5
25. Ser capaz de resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia.	1 2 3 4 5
26. Ser proativo (visão antecipada).	1 2 3 4 5

ATITUDES

27. Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade.	1 2 3 4 5
28. Demonstrar produtividade (tomar a iniciativa).	1 2 3 4 5
29. Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente).	1 2 3 4 5
30. Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	1 2 3 4 5
31. Demonstrar cortesia e educação.	1 2 3 4 5
32. Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO.	1 2 3 4 5
33. Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente.	1 2 3 4 5
34. Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da EMATER,RO, no ambiente etc. (ser flexível).	1 2 3 4 5
35. Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	1 2 3 4 5
36. Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	1 2 3 4 5
37. Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	1 2 3 4 5
38. Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	1 2 3 4 5
39. Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da EMATER,RO.	1 2 3 4 5
40. Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	1 2 3 4 5
41. Demonstrar modéstia (humildade).	1 2 3 4 5
42. Respeitar a privacidade do cliente.	1 2 3 4 5

RESPONDA ÀS QUESTÕES ABAIXO REFERENTES A CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES:

43. Existem outros conhecimentos que você considera necessários que o atendente (UDER) ou SUPER possua para prestar um atendimento de qualidade ao cliente? Qual(is)?

44. Existem outras habilidades que você considera necessárias que o atendente (UDER) ou SUPER possua para prestar um atendimento de qualidade ao cliente? Qual(is)?

45. Existem outras atitudes que você considera necessárias para que se preste um atendimento de qualidade ao cliente? Qual(is)?

DADOS DO PESQUISADO

Informe seus dados pessoais, assinalando com um x a resposta que representa sua situação atual ou completando os espaços em branco com as informações solicitadas.

50. Nível de escolaridade:

- 1º Grau
- 2º Grau
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação

51. Formação acadêmica:

- Agronomia
- Eng. Florestal
- Pedagogia
- Contabilidade
- Outro: _____ (especificar)
- Não se aplica (caso não tenha curso superior completo).

52. Função exercida atualmente (em caráter efetivo):

- Gerente
- Técnico

53. Sexo:

- Feminino
- Masculino

54. Idade: ____ anos.

55. Tempo de EMATER,RO: ____ anuênio.

56. No que diz respeito à leitura, leu algum fascículo de material técnico como forma de capacitação para você:

OBRIGADO POR ME AJUDAR NESTA PESQUISA!

Cacoal (RO), 21/08/2001

Prezado(a) Cliente,

O questionário em anexo objetiva identificar, de acordo com a sua percepção, quais competências são importantes para que atendentes (UDER) ou SUPER da EMATER,RO sejam capazes de prestar um atendimento baseado na qualidade e em padrões de excelência. Trata-se de pesquisa realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, com a finalidade de subsidiar a elaboração de minha dissertação de Mestrado, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto.

Peço sua colaboração no sentido de respondê-lo, analisando cuidadosamente cada item. Não é necessário identificar-se. Você poderá retirar e inutilizar a etiqueta de identificação do seu nome. Sua resposta é anônima, mas é essencial que ela reflita exatamente o seu modo de pensar. Não existem respostas certas ou erradas. Tudo que desejo é conhecer a sua opinião.

Os resultados deste trabalho poderão auxiliar a EMATER,RO em suas ações de treinamento e desenvolvimento, visando a melhoria do atendimento ao cliente. Sua participação é muito importante!

Atenciosamente,

FRANCISCO PEDRO VIEIRA
Pesquisador Responsável
Aluno do Mestrado em Gestão de Negócios da
UFSC

PRETENDE-SE IDENTIFICAR AS COMPETÊNCIAS E SUA IMPORTÂNCIA NA PRESTAÇÃO DE UM MELHOR ATENDIMENTO NA EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO ESTADO DE RONDÔNIA – EMATER,RO

Em anexo há uma lista de competências, descritas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser importantes, ou não, para a prestação de um atendimento baseado na qualidade e em padrões de excelência. Gostaríamos de saber sua opinião sobre o grau de importância dessas competências.

CLIENTES

Dê nota de 01 (um) a 05 (cinco) conforme o grau de importância, a fim de indicar o quanto importância você considera o item para que um atendente (UDER) ou SUPER seja capaz de prestar um atendimento de qualidade.

CONHECIMENTOS

1. Conhecer a EMATER,RO (sua estrutura, funcionamento, estratégia, missão, políticas e objetivos).	1 2 3 4 5
2. Conhecer os produtos e serviços da EMATER,RO.	1 2 3 4 5
3. Conhecer o ambiente em que a EMATER,RO atua (mercado local, negócios e concorrência local).	1 2 3 4 5
4. Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	1 2 3 4 5
5. Conhecer princípios de marketing (negociação, vendas, Segmentação etc).	1 2 3 4 5
6. Conhecer como funcionam a estrutura da EMATER,RO.	1 2 3 4 5
7. Conhecer princípios de qualidade em serviços.	1 2 3 4 5
8. Conhecer diferentes sistemas de informática (<i>softwares, Internet</i> etc).	1 2 3 4 5
9. Conhecer princípios de relações humanas.	1 2 3 4 5
10. Conhecer a conjuntura social, política e econômica do País.	1 2 3 4 5

HABILIDADES

11. Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação a EMATER,RO.	1 2 3 4 5
12. Ser capaz de utilizar uma linguagem acessível ao cliente (saber falar a “língua” do cliente).	1 2 3 4 5
13. Ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas.	1 2 3 4 5
14. Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	1 2 3 4 5
15. Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	1 2 3 4 5
16. Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	1 2 3 4 5
17. Ser capaz de produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade).	1 2 3 4 5
18. Ser capaz de integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações etc).	1 2 3 4 5

19. Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da EMATER,RO, mercados, negócios etc).	1 2 3 4 5
20. Ser capaz de identificar oportunidades negociais.	1 2 3 4 5
21. Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	1 2 3 4 5
22. Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do cliente.	1 2 3 4 5
23. Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	1 2 3 4 5
24. Ser capaz de trabalhar sob pressão, administrando o <i>stress</i> .	1 2 3 4 5
25. Ser capaz de resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia.	1 2 3 4 5
26. Ser proativo (visão antecipada).	1 2 3 4 5

ATITUDES

27. Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade.	1 2 3 4 5
28. Demonstrar produtividade (tomar a iniciativa).	1 2 3 4 5
29. Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente).	1 2 3 4 5
30. Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente).	1 2 3 4 5
31. Demonstrar cortesia e educação.	1 2 3 4 5
32. Reconhecer a importância do cliente para a EMATER,RO.	1 2 3 4 5
33. Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente.	1 2 3 4 5
34. Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do cliente, nos objetivos da EMATER,RO, no ambiente etc (ser flexível).	1 2 3 4 5
35. Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação).	1 2 3 4 5
36. Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente).	1 2 3 4 5
37. Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta).	1 2 3 4 5
38. Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	1 2 3 4 5
39. Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da EMATER,RO.	1 2 3 4 5
40. Manifestar desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente.	1 2 3 4 5
41. Demonstrar modéstia (humildade).	1 2 3 4 5
42. Respeitar a privacidade do cliente.	1 2 3 4 5

RESPONDA AS QUESTÕES ABAIXO REFERENTES A CONHECIMENTOS, HABILIDADE E ATITUDES:

43. Existem outros conhecimentos que você considera necessário o atendente (UDER) ou SUPER possuir para prestar um atendimento de qualidade ao cliente? Qual(is)?

44. Existem outras habilidades que você considera necessário o atendente (UDER) ou SUPER possuir para prestar um atendimento de qualidade ao cliente? Qual(is)?

45. Existem outras atitudes que você considera necessárias para prestar um atendimento de qualidade ao cliente? Qual(is)?

DADOS DO PESQUISADO

Informe seus dados pessoais, assinalando com um \underline{x} a resposta que representa sua situação atual ou completando os espaços em branco com as informações solicitadas.

46. Nível de escolaridade:

- 1º Grau
- 2º Grau
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação

47. Formação acadêmica:

- Agronomia
- Eng. Florestal
- Pedagogia
- Contabilidade
- Outro: _____ (especificar)
- Não se aplica (caso não tenha curso superior completo)

48. Função exercida atualmente (em caráter efetivo):

- Gerente Local
- Gerente Regional
- Técnico

49. Sexo:

- Feminino
- Masculino

50. Idade: ____ anos.

52. Renda familiar mensal:

- () Menos de R\$ 200,00
- () De R\$ 201,00 a R\$ 800,00

- () De R\$ 801,00 a R\$ 2.000,00
- () Acima de R\$ 2.001,00

53. Tempo de EMATER,RO: ____ anuênios.

OBRIGADO POR ME AJUDAR NESTA PESQUISA!