

# MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DAS PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA<sup>1</sup>

*Bruna Maria Godoy Pinto<sup>2</sup>  
Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci<sup>3</sup>  
Marcelo Dias Lopes<sup>4</sup>*

## **Resumo**

Centrado nos conceitos de competência, o presente trabalho teve como objetivo identificar as competências essenciais das grandes empresas (grupo 1) com as pequenas e médias empresas (grupo 2) ambas do vale do Paraíba paulista e verificar as semelhanças e diferenças entre estas empresas. O método utilizado foi o levantamento de dados, com uma abordagem qualitativa, com uma amostra constituída de oitenta e sete empresas, sendo trinta e quatro empresas pertencentes ao grupo 1 e cinquenta e três ao grupo 2. Os resultados obtidos revelaram que essas empresas apresentam em comum as competências que identificam as responsabilidades com o meio ambiente bem como com questões éticas, o relacionamento interpessoal, a qualidade do produto, a criatividade, a capacidade de aprender, a atenção e a orientação para o cliente e as diferenças encontradas nas grandes empresas, mostram uma importância em ter uma sintonia com o cliente e que o funcionário sinta-se seguro no emprego. Nas pequenas e médias empresas as diferenças estão na agilidade, em uma visão política e no funcionário engajar-se com os objetivos da organização. Concluiu-se que apesar das diferenças das empresas do grupo 1 e grupo 2 por número de funcionários, elas possuem em comum algumas competências essenciais que mostram um perfil para os funcionários do vale do Paraíba paulista.

**Palavras-chave:** Competências; Competências essenciais; Competências profissionais.

## **ESSENTIAL COMPETENCE MAP FROM SMALL, MEDIUM AND LARGE-SIZED COMPANIES FROM VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

### **Abstract**

Centered in the concepts of competence, this work has the objective of: - identifying the essentials competences from big (group 1) with small and medium (group 2) sized companies, both groups are from "Vale do Paraíba" and;- verifying the differences and similarities between these companies. The used method was a data survey with qualitative approach in a sample of eighty seven companies. Thirty four companies belong to group one and fifty three to group two. The results showed that companies have in common the competences that identify responsibilities with the environment such as moral questions, interpersonal relationship, product quality, creativity, learning ability and the orientation and attention to customer. The differences founded in the big companies are mainly the importance of having a good relationship with the customer and to make sure the employees feel confident with their job. In the medium and small companies, the differences founded are agility (political vision and the employees commitment to their job). Despite of the difference of employees number between companies from groups 1 and 2, it was concluded that they have some competences in common which show a profile to the "Vale do Paraíba" employees.

**Key words:** Competence; Essential competence; Professional competence.

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 64º Congresso Anual da ABM, 13 a 17 de julho de 2009, Belo Horizonte, MG, Brasil.*

<sup>2</sup> *Universidade de Taubaté, Departamento de Psicologia.*

<sup>3</sup> *Universidade de Taubaté, Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional.*

<sup>4</sup> *Universidade de Taubaté, Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional.*

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações sejam elas com fins lucrativos ou não são de fundamental importância para o crescimento e desenvolvimento de um país. São importantes também para a criação e manutenção dos empregos garantindo desta forma a qualidade de vida das pessoas. As políticas públicas devem ser compatíveis e com flexibilidade que facilitem e proporcionem este crescimento empresarial.

A sociedade está sempre em constante transformação tanto políticas, econômicas e sociais, sendo que essas mudanças também envolvem o setor profissional e as empresas precisam se adequar. Pode-se perceber uma intensa competição que se instala no ambiente empresarial e para enfrentar este novo desafio, os profissionais precisam desenvolver competências e habilidades para atender as incertezas e turbulências do mercado de trabalho.

A partir das competências foram desenvolvidos atributos mais subjetivos do saber e do conhecimento, centrando a atenção sobre os indivíduos e suas qualidades. As competências essenciais são todas as competências consideradas fundamentais e estruturantes, no âmbito de desenvolvimento do profissional e elas são características que compõem aquilo que é indispensável até a própria sobrevivência do negócio, por isso essencial.

Conhecer e comparar as competências essenciais das grandes, médias e pequenas empresas situadas na região do vale do Paraíba paulista é o objetivo deste trabalho. A relevância de se realizar um mapeamento das empresas regionais justifica-se pela maior compreensão das competências que devem ser desenvolvidas e ou aprimoradas para o crescimento da localidade em estudo.

## 1.1 Revisão da Literatura

De acordo com Zarifian,<sup>(1)</sup> o conceito de competência vai além do conceito de qualificação e assume poder de decisão e de participação nas questões estratégicas da empresa quando se refere à “capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações profissionais com as quais se depara”, devendo ser responsável e reconhecida por isso.

Existe um amplo número de competências e elas são estabelecidas de acordo com cada empresa, sendo levado em consideração a missão, a visão e os valores que a empresa possui. Na visão de Zarifian,<sup>(1)</sup> cabe à empresa poder identificar a competência, validá-la e fazê-la evoluir constantemente.

Zarifian<sup>(1)</sup> analisa três mutações principais, ocorridas no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competências para gestão das organizações: a noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, fazendo com que as pessoas precisem estar sempre mobilizando recursos para resolver novas situações; a noção de comunicação, que implica a necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para partilharem objetivos e normas organizacionais; - a noção de serviços: a noção de atender um cliente externo ou interno à organização precisa ser central e presente em todas as atividades.

Para Dutra,<sup>(2)</sup> ao se colocar organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere

seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. Ainda para o autor, desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimentos da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor de pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo. A noção de competência aparece, assim, associada aos verbos como *saber* agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (Figura 1).<sup>(3)</sup>



**Figura 1:** Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.<sup>(3)</sup>

A autora define competência como 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.

Para Fleury,<sup>(3)</sup> o que significam os verbos expressos nesse conceito?

O Quadro 1 propõe algumas definições.

**Quadro 1:** Competências do profissional.<sup>(3)</sup>

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

Para Prahalad,<sup>(4)</sup> no reexame de competências essenciais, o conceito, já amplamente aceito, é o de que, além de ser um portfólio de atividades distintas, uma empresa é um portfólio de competências essenciais, que são uma combinação de:

- várias tecnologias (*hard e soft*);
- aprendizado coletivo (multinível, multifuncional); e
- capacidade de compartilhar (além das fronteiras empresariais e geográficas).

Para o autor uma competência essencial pode ser representada como uma função multiplicadora desses três elementos. Para administrar as mudanças competitivas, os executivos defrontarão desafios novos e complexos. Eles deverão tomar as seguintes iniciativas:

- incorporar novos pacotes de tecnologias aos negócios tradicionais da empresa;
- modificar a composição das equipes; a globalização exige que os membros das equipes provenientes de diferentes culturas aprendam como um grupo único; e
- transferir rapidamente as competências essenciais para diferentes unidades de negócios e múltiplas áreas geográficas.

Para Prahalad,<sup>(4)</sup> o desenvolvimento de competências concentra-se no aprendizado em três níveis: individual, grupos familiares e empresa. O foco do aprendizado não é simplesmente o desenvolvimento da capacidade analítica. Ele inclui os processos e os valores. Da mesma forma que as capacidades analíticas ou científicas, o aprendizado de processos e comportamentos também é um requisito. Portanto, é crucial haver processos que possam melhorar a capacidade das equipes de desenvolver habilidades especiais.

Ainda citando Prahalad<sup>(4)</sup> a disseminação das competências para criar novas oportunidades de espaços em branco abrange a idéia de transferência e compartilhamento entre equipes. Portanto, embora as pessoas, as equipes e a organização inteira sejam todas questões importantes da gestão das competências, a pedra angular nesse caso é a qualidade das pessoas. Mas o que o desenvolvimento de uma nova competência deve incluir? O papel das pessoas, das equipes, de toda a organização e o processo pelo qual a excelência individual, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação são transformadas em *expertise* da equipe e em capacidade de toda a organização (Quadro 2). O desafio dos altos executivos é criar medidas específicas para administrar essa transformação e montar um programa de desenvolvimento de novas competências

que preveja o investimento em: socialização, por meio de viagens e missões internacionais, aprendizado de idiomas e ampla documentação, não burocrática, para a transferência do conhecimento empresarial.

**Quadro 2** – Criação de competências.<sup>(4)</sup>

O desafio dos altos executivos é criar medidas específicas para administrar o processo de desenvolvimento de competências.		
Tecnologia	Aprendizado coletivo	Compartilhamento
1. Pessoas	Equipes	Organização
2. Tática/ explícita	Tácito/explicito	Explícito/tácito
3. Excelência	Expertise da equipe	Capacidade organizacional
4. Conhecimento científico	Compreender as aplicações específicas	Desenvolver competências
5. Criatividade e imaginação	Projetos / capacidades especiais	Nova forma de construir e empresas e de competir

## 2 MATERIAL E METODO

Optou-se pelo método de levantamento por ser o mais indicado para conhecimento de uma realidade. Através desse delineamento, selecionou-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação.

A natureza do trabalho é qualitativa uma vez que se limita à região do vale do Paraíba paulista não sendo possível a generalização dos dados obtidos neste estudo para outras regiões do mesmo estado ou do país.

A amostra foi composta por empresas de médio e grande porte, localizadas nas cidades do Vale do Paraíba Paulista e que divulgam suas competências essenciais em suas *home pages*. Optou-se pela classificação do porte da empresa considerando o número de funcionários porque as competências essenciais levam em conta tanto as organizações quanto os indivíduos que delas fazem parte. As informações sobre o número de funcionários das empresas foram obtidos através de sites disponibilizados pelas prefeituras da região.

É considerada de acordo com a SEBRAE - SP uma indústria de pequeno porte com 20 a 99 pessoas, de médio porte indústrias com 100 até 499 pessoas e as de grande porte são indústrias com 500 ou mais pessoas.

Foram oitenta e sete empresas selecionadas para este trabalho, sendo que trinta e quatro são grandes empresas, o qual se denominou grupo 1 e cinquenta e três são pequenas e médias empresas o qual se denominou grupo 2.

As empresas foram acessadas pela *home pages* e algumas que não possuíam cadastro atualizado, junto às prefeituras, quanto ao número de funcionários foram contatadas via telefone.

As competências das empresas acessadas foram anotadas, classificadas e comparadas por número de funcionários.

## 3 RESULTADOS

As competências encontradas nessas empresas foram localizadas de acordo com as competências citadas na fundamentação teórica e agrupadas de acordo com suas características.

A seguir serão apresentados os principais resultados encontrados, começando com as competências das grandes empresas (grupo 1), das pequenas e médias empresas (grupo 2), em seguida serão apresentados as semelhanças e

diferenças dos resultados entre as competências das grandes empresas e as pequenas e médias empresas.

### 3.1 Grupo 1 - Competências das Grandes Empresas

As competências encontradas nas grandes empresas foram numeradas de acordo com as mais encontradas até as menos encontradas conforme Quadro 3.

**Quadro 3:** Competências encontradas nas grandes empresas.

	<b>Grandes empresas</b>	<b>Total</b>
1º	Interesse social e valores, negociação e vendas e responsabilidade social;	32
2º	Colaboração, o relacionamento interpessoal, a participação, o trabalho em equipe, o senso de equipe, a cooperação e a inteligência emocional;	30
3º	Qualidade;	29
4º	Criatividade, motivação para realização, pró-ação e intelectual;	28
5º	Atenção com cliente e orientação para o cliente;	23
6º	Auto-desenvolvimento 1, capacidade de aprender, competências do conhecimento, conhecimento, motivação para pesquisa, saber aprender, técnico-operacionais específicas, tecnologia - informática e ter visão estratégica;	21
7º	Auto-desenvolvimento 2, desenvolvimento e identidade e significado do trabalho;	11
8º	Compreensão conceptual da organização e comunicação <sup>1</sup> e foco nos resultados;	12
9º	Saber mobilizar, financeiro e remuneração;	10
10º	Produtos e serviços;	03
10º	Solicitude;	03
11º	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional;	01
11º	Identidade significado do trabalho;	01
11º	Realização profissional;	01
11º	Saber agir;	01
11º	Saber assumir responsabilidades;	01

### 3.2 Grupo 2 - Competências Encontradas nas Pequenas e Médias Empresas

As competências encontradas nas pequenas e médias empresas foram numeradas de acordo com as mais encontradas até as menos encontradas conforme Quadro 4.

**Quadro 4:** Competências encontradas nas grandes empresas.

	<b>Grandes empresas</b>	<b>Total</b>
1º	Atenção com cliente e orientação para o cliente;	53
2º	Interesse social e valores, responsabilidade social e negociação e vendas;	44
3º	Qualidade;	38
4º	Autodesenvolvimento 1, capacidade de aprender, competências do conhecimento, conhecimento, motivação para pesquisa, saber aprender, tecnologia - informática e ter visão estratégica;	37
4º	Criatividade, intelectual, motivação para realização e pró-ação;	37
5º	Colaboração, comunicação e feedback, cooperação, inteligência emocional, participação, relacionamento interpessoal, senso de equipe e trabalho em equipe;	27
6º	Saber mobilizar, financeiro e remuneração;	11
7º	Agilidade;	06
8º	Autodesenvolvimento 2, desenvolvimento e identidade significado do trabalho;	05
9º	Compreensão conceptual da organização, comunicação <sup>1</sup> e foco nos resultados;	04
10º	Produtos e serviços;	03
11º	Saber assumir responsabilidades;	02
12º	Saber agir e tomada de decisões;	01
12º	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional;	01
12º	Saber comprometer-se;	01

### 3.3 Comparações dos Resultados entre as Competências das Grandes Empresas e as Pequenas e Médias Empresas

Comparando os resultados das empresas selecionadas para esse trabalho observa-se que houve uma proximidade nos resultados, apesar de o número de empresas pequenas e médias serem superior ao das grandes, localizou-se treze competências em comum nessas empresas.

As competências semelhantes encontradas nas empresas localizam-se no Quadro 5.

**Quadro 5:** Competências semelhantes entre as grandes empresas e as pequenas e médias empresas

- Atenção com cliente e orientação para o cliente;
- Autodesenvolvimento 1, capacidade de aprender, competências do conhecimento, conhecimento, motivação para pesquisa, saber aprender, tecnologia - informática e ter visão estratégica;
- Autodesenvolvimento 2, desenvolvimento e identidade e significado do trabalho;
- Colaboração, comunicação e feedback, cooperação, inteligência emocional, participação, relacionamento interpessoal, senso de equipe e trabalho em equipe;
- Compreensão conceptual da organização e comunicação<sup>1</sup> e foco nos resultados;
- Criatividade, intelectual, motivação para realização e pró-ação;
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- Interesse social e valores, responsabilidade social e negociação e vendas;
- Produtos e serviços;
- Qualidade;
- Saber mobilizar, financeiro e remuneração;
- Saber agir;
- Saber assumir responsabilidades.

## 4 DISCUSSÃO

Nas grandes empresas do vale do Paraíba paulista selecionadas para o trabalho a competência que predominou foi interesse social e valores, negociação e vendas e responsabilidade social, visando, o compromisso com a ecologia e com as questões éticas, já nas pequenas e médias se sobressaiu a atenção com cliente e orientação para o cliente, sendo a maior preocupação dessas empresas a visão que os clientes têm da empresa, dos seus colaboradores bem como dos produtos que ela fornece, percebe-se essa diferença entre as pequenas e médias empresas das grandes, pois as grandes empresas são parceiras das pequenas e médias empresas e estas necessitam destes clientes para a sua sobrevivência, colocando como prioridade esse atendimento. Prahalad<sup>(4)</sup> destaca a importância das empresas através de seus executivos adaptarem-se às novas demandas independentes da localização das empresas. Hoje as empresas têm que corresponder às expectativas sociais mundiais de não agressão ao meio ambiente, talvez esta necessidade justifique a preocupação das grandes empresas com valores éticos e ecológicos. Já as médias e pequenas têm que atender ao cliente principal para garantir a sua sobrevivência. Zarafian<sup>(1)</sup> destaca a importância de se reconhecer o valor do cliente e tratá-lo de forma a garantir a fidelidade por meio de competências como a de comunicação, saber compreender as necessidades dos outros.

A segunda competência que teve destaque nas grandes empresas foi colaboração, relacionamento interpessoal, a participação, o trabalho em equipe, o senso de equipe, a cooperação e a inteligência emocional, sendo assim, para essas

empresas o trabalho em equipe é essencial para que a empresa tenha um bom desempenho, já para as pequenas e médias empresas a segunda competência foi interesse social e valores, responsabilidade social e negociação e vendas, mostrando preocupação com os aspectos ecológicos, sociais e éticos. Fleury<sup>(3)</sup> salienta estas competências relacionadas ao trabalho em equipe participação e as demais como competências individuais que devem ser desenvolvidas nas organizações por estímulo das chefias responsáveis. Interessante observar que as médias e pequenas empresas apresentam em segundo lugar a responsabilidade social e valores éticos, vale ressaltar que à medida que o cliente é atendido a empresa fornecedora deve agir de forma a ganhar a credibilidade espelhando-se nas empresas que fazem parte do rol de negócios.

A qualidade foi a terceira competência mais encontrada nessas empresas, apontando que para se manterem no mercado é necessário que essas tenham uma excelente qualidade dos seus produtos e serviços.

Criatividade, motivação para realização, pró-ação e intelectual, foi a quarta competência encontrada nas grandes empresas, sendo que essas empresas buscam sempre soluções criativas e inovadoras para continuar fazendo a diferença no mercado. Nas pequenas e médias empresas em quarto lugar houve uma empate, aparecendo também as competências criatividade, motivação para realização, pró-ação e intelectual e as competências de auto-desenvolvimento 1, capacidade de aprender, competências do conhecimento, conhecimento, motivação para pesquisa, saber aprender, tecnologia - informática e ter visão estratégica, assim buscam soluções criativas e inovadoras, ao mesmo tempo que investem em pesquisa para o seu crescimento. O desenvolvimento destas competências são a garantia de aprimoramento constante e sustentabilidade tanto social quanto econômica, Prahalad<sup>(3)</sup> e Fleury<sup>(4)</sup> deixam muito claro a importância da inovação tanto da organização quanto dos indivíduos.

Em quinto lugar, encontrou-se atenção com cliente e orientação para o cliente, mostrando como é essencial a colaboração e o atendimento aos clientes. Nas pequenas e médias empresas encontrou-se colaboração, comunicação e *feedback*, cooperação, inteligência emocional, participação, relacionamento interpessoal, senso de equipe e trabalho em equipe competência que mais apareceu nas empresas, mostrando como é importante o trabalho em equipe.

Na sexta posição das competências localizou-se, o auto-desenvolvimento 1, capacidade de aprender, competências do conhecimento, conhecimento, motivação para pesquisa, saber aprender, técnico-operacionais específicas, tecnologia - informática e ter visão estratégica, deste modo, as grandes empresas mostram que tem preocupação com o aprendizado de seus colaboradores e que colaboram para que estejam sempre inovando e nas pequenas e médias empresa apareceu saber mobilizar , financeiro e remuneração, mostrando uma preocupação com os aspectos financeiros que podem manter a fidelidade de seus empregados.

Em sétimo lugar encontra-se auto-desenvolvimento 2, desenvolvimento e identidade e significado do trabalho, mostrou-se uma preocupação com o contínuo aprimoramento profissional. Já nas pequenas e médias empresas encontrou-se a competência agilidade, tendo uma rapidez no atendimento, mas mantendo a qualidade.

A oitava competência foi compreensão conceptual da organização e comunicação<sup>1</sup> e foco nos resultados, tendo como objetivo chegar a um resultado. Nas pequenas e médias empresas localizou-se o auto-desenvolvimento 2,



desenvolvimento e identidade e significado do trabalho, priorizando o aperfeiçoamento profissional.

Em nono lugar localizou-se no grupo 1 o saber mobilizar , financeiro e remuneração, havendo uma preocupação nos aspectos financeiros. Já no grupo 2, encontrou-se a compreensão conceptual da organização e comunicação<sup>1</sup> e foco nos resultados, com um interesse nos resultados.

A décima competência tanto das grandes como das pequenas e médias empresas foi produtos e serviço, mostrando que as empresas vêem como importante uma compreensão do mercado em que atuam. Mas para as grandes empresas solicitude também se encontra na décima posição, mostrando uma importância em ter uma sintonia com o cliente.

Na décima primeira posição as grandes empresas, apresentam quatro competências que tiveram apenas uma empresa com essas características que são: equilíbrio entre vida pessoal e profissional, realização profissional, saber agir e saber assumir responsabilidades, sendo que essas empresas vêem como importante conciliar família com trabalho, que se sinta seguro no emprego, que saiba o que faz e que tenha com responsabilidade por suas ações. Já nas pequenas e médias empresas apareceu que o funcionário deve saber assumir responsabilidades.

Para finalizar em décima segunda posição encontra-se nas no grupo 1 saber agir e tomada de decisões, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e saber comprometer-se, havendo características ter ação e atitude, que saiba conciliar família e trabalho e que aja um empenho para com os objetivos da organização.

Tanto as grandes empresas do grupo 1 como as pequenas e médias do grupo 2 não tiveram em comum essas competências: agilidade, solicitude, identidade e significado do trabalho, realização profissional e saber comprometer-se. Deste modo, pode-se perceber como são essenciais todas as competências encontradas nas empresas, pois ao se fazer esse mapeamento traçou-se também os objetivos das empresas. Conforme demonstrado a seguir (Quadro 6)

**Quadro 6:** Competências diferentes entre as grandes empresas e as pequenas e médias empresas

<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitude;</li><li>• Identidade e significado do trabalho;</li><li>• Realização profissional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agilidade;</li><li>• Saber comprometer-se.</li></ul>

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como proposta principal fazer um mapeamento das competências essenciais das grandes empresas (grupo 1) e das pequenas e médias empresas (grupo 2) do Vale do Paraíba paulista e constatar as semelhanças e diferenças entre as competências essenciais escolhidas pelas empresas com o objetivo de traçar um perfil das competências nessa região.

Este estudo demonstrou que através dos dados coletados nas *home pages* das empresas, pode-se fazer um mapeamento das competências essenciais do vale do Paraíba paulista, apresentando um resultado muito importante, sendo que ao fazer essa comparação entre as competências mais localizadas nessas empresas pode-se perceber que apesar de haver diferença de tamanho, número de funcionário e outras diferenças entre essas empresas, elas consideram como importante as

mesmas competências, mas em ordem de importância diferentes, podendo assim traçar um perfil que as empresas procuram nos colaboradores.

É significativo pontuar que essas empresas estão sempre se desenvolvendo e caminhando, conforme o desenvolvimento vai acontecendo e pode-se perceber essa evolução pela preocupação que essas empresas estão tendo com o meio ambiente, com a saúde de seus colaboradores, com qualidade de seus produtos, lutando e investindo para que os seus colaboradores tenham um ambiente de trabalho agradável, com um bom relacionamento interpessoal.

O presente estudo teve seu objetivo atingido, pois consegui fazer um mapeamento das competências do vale do Paraíba paulista e chegar a um resultado, que poderá trazer grandes benefícios aos interessados em ingressar nesse mercado de trabalho, visto que os dados encontrados foram muito significativos e através deles e da teoria contida no trabalho foi possível fazer uma comparação das competências, obtendo com isso um resultado muito produtivo.

Este trabalho deve ser indicado aos que se interessam pelas competências essenciais e para quem tem interesse em conhecer o perfil das empresas do vale do Paraíba paulista.

Trabalhos de pesquisa semelhante em outras regiões do estado de São Paulo ou de outros estados brasileiros poderiam colaborar para maior compreensão das necessidades de mão-de-obra e desenvolvimento das regiões do ponto de vista econômico, tecnológico e social.

## REFERÊNCIAS

- 1 ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.
- 2 DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- 3 FLEURY, A ; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira** 2 ed, São Paulo atlas, 2000.
- 4 PRAHALAD, C. K. **Reexame de competências**. Disponível em: <  
[http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edições/\\_17/reexame\\_compete.php?marca\\_busca=Reexame+de+compet%EAncias#marcabusca](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edições/_17/reexame_compete.php?marca_busca=Reexame+de+compet%EAncias#marcabusca)> Publicado em Nov – Dez. 1999, acesso em: 30 de março de 2008.