

CARREIRA PROFISSIONAL: CONFIGURAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL SOB A ÓTICA DAS OPORTUNIDADES INTERNAS EM POSTOS DE COMBUSTÍVEIS DE ITUMBIARA-GO

MEDEIROS, Nívia Aparecida¹; RAMOS, Noézia Maria²;

1 Egresso de Graduação do Curso de Administração do ILES/ULBRA Itumbiara

2 Professora do Curso de Graduação da Universidade Federal de Uberlândia-MG

RESUMO

As mudanças ocorridas na área de RH provenientes de fatores como o avanço tecnológico e a globalização, contribuíram para a valorização das pessoas dentro das organizações. O mercado de trabalho ficou mais competitivo resultando em exigências quanto à contratação de mão-de-obra qualificada devido às políticas de qualidade e agregação de valores ao negócio. Dessa forma, os empresários tiveram que revisar suas estratégias e repensar a forma de gerenciar as pessoas e, os indivíduos se preparar para manter empregável diante de um ambiente profissional competitivo e mutável. Diante dessa realidade, a pesquisa tem como objetivo geral detectar o perfil profissional dos funcionários de postos de Itumbiara/GO, visando a empregabilidade. Em relação aos procedimentos metodológicos quanto à abordagem do problema a pesquisa é do tipo quali/quantitativa, por se basear em análises em relação ao fenômeno estudado e posterior tratamento estatístico. Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva e quanto aos procedimentos trata-se de levantamento e pesquisa de campo. Para a coleta de dados utilizou-se o questionário com questões abertas e fechadas. Através desta pesquisa foi possível verificar que o perfil profissional dos funcionários dos postos pesquisados de uma forma geral contradizem às teorias apresentadas neste estudo, constatou-se que não há procedimentos e práticas que desenvolvam as competências e qualificações necessárias para o planejamento de carreira nos Postos do Comércio Varejista da região de Itumbiara/GO.

Palavras-chave: qualificação profissional, competências, carreira.

ABSTRACT

The changes happened in the area of coming RH of factors as the technological progress and the globalização, they contributed to the people's valorization inside of the organizations. The job market was more competitive resulting in demands as for the recruiting of qualified labor due to the quality politics and aggregation of values to the business. In that way, the entrepreneurs had to revise their strategies and to rethink the gerenciar form the people and, the individuals to get ready to maintain empregável before a competitive and changeable professional atmosphere. Due to that reality, the research has as general objective to detect the employees' of positions of Itumbiara/GO professional profile, seeking the empregabilidade. In relation to the methodological procedures as for the approach of the problem the research is of the type quali/quantitative, for basing in analyses in relation to the studied phenomenon and subsequent statistical treatment. As for the objectives it is a descriptive research and as for the procedures it is rising and field research. For the collection of data the questionnaire was used with open and closed subjects. Through this research it was possible to verify that the employees' of the researched positions in a general way professional profile contradicts to the theories presented in this study, it was verified that no there are procedures and practices to develop the competences and necessary qualifications for the career planning in the Positions of the Retail Trade of the area of Itumbiara/GO.

Word-key: professional qualification, competences, career.

INTRODUÇÃO

O mercado passou ao longo dos anos por diversas mudanças e por isso a necessidade das

organizações e das pessoas estarem preparadas para acompanhar a evolução econômica, tecnológica e humanística. Assim, devido o mercado de trabalho estar cada vez mais globalizado e competitivo as empresas tendem a serem inovadoras, ágeis na tomada de decisões e altamente qualificadas em seus produtos e serviços oferecidos, além de selecionar para participar de sua equipe de trabalho pessoas que se destaquem por seu potencial e por suas habilidades intelectuais. “As organizações necessitam apoiar-se no Recurso Humano do conhecimento, não mais no braçal; a tecnologia, à medida que, por um lado, supre este fator, por outro demanda pelo potencial humano da inteligência”. (GOLEMAN *apud* ANTUNES, 2000, p. 83)

As alterações no ambiente profissional exigem estratégias eficientes no processo de administrar os negócios, pois o cliente é o foco e cabe às organizações analisar como melhorar o seu desempenho e atendimento. Esta análise depende da avaliação de vários fatores que determinam os melhores processos para promover aos colaboradores e à própria organização um crescimento e desenvolvimento que satisfaçam as expectativas de ambas as partes.

A partir da definição do tema abordado o qual envolve noções e fundamentos de carreira profissional, o objeto de investigação desta pesquisa é a aquisição de informações sobre o perfil dos colaboradores de postos de combustíveis do Comércio Varejista de Itumbiara com foco na análise dos fatores inseridos no desenvolvimento de carreiras profissionais. Neste contexto, levanta-se o seguinte problema de pesquisa:

“Qual a preocupação dos colaboradores e dos gestores do comércio varejista de combustível em relação ao desenvolvimento de carreiras?”

A realização desta pesquisa justifica-se pela importância de estabelecer um planejamento e desenvolvimento de carreiras, tanto para a empresa que requer verdadeiros talentos quanto para o indivíduo que estará preparado para a inserção em diversos ramos de atividades devido à bagagem que irá contribuir para seu crescimento intelectual e qualificação profissional. Os resultados dessa conciliação contribuem para que ambos se destaquem e permaneçam no mercado atual.

A pesquisa científica é relevante pela relação que possibilita fazer entre a teoria e prática e sua contribuição para obter conhecimentos que ao decorrer do tempo se transformam em aprendizados para o indivíduo que terá condições de avaliar a realidade da empresa em que trabalha e do mercado em sua totalidade.

A relevância social desse estudo está na conscientização que se faz a partir das discussões acerca do tema, através da identificação do perfil dos profissionais desse segmento que foca principalmente o nível de qualificação em diversos aspectos da carreira profissional.

Desse modo, o estudo contribui cientificamente para que a pesquisa seja utilizada novamente de forma aprofundada e possibilita diferentes observações ou novas comprovações e resultados.

Então, expõe-se como objetivos geral e específicos, respectivamente:

- ✓ Detectar o perfil profissional dos funcionários dos Postos de Combustível, visando a empregabilidade dentro desse mercado.
- ✓ Mostrar as mudanças no RH e o impacto na carreira das pessoas;
- ✓ Levantar as competências exigidas pelas organizações do segmento varejista de combustível da cidade de Itumbiara;
- ✓ Verificar se existe administração de carreira nos postos, critérios adotados e aplicabilidade do mesmo;
- ✓ Analisar os fatores que interferem na evolução da carreira profissional dos funcionários destes postos e em relação à qualificação e à empregabilidade dos mesmos;
- ✓ Identificar nestas organizações se há orientações para desenvolvimento de carreira dos funcionários.

I – REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações estão vivendo momentos marcados por mudanças significativas nas últimas décadas que permitem analisar a atuação do profissional e os principais fatores que contribuíram para a evolução do RH, conforme abordagem de Gil (2001).

O período entre 1890 à 1930 foi marcado por greves, movimento operário brasileiro e a criação de uma cooperativa, com o intuito de colocar preços acessíveis em gêneros de consumo. Mas, somente na década de 30 concretizou-se uma legislação trabalhista e o RH neste período limitava-se a remuneração aos trabalhadores pelo serviço prestado.

No período entre 1930 à 1950, o Governo de Getúlio Vargas criou o Ministério do Trabalho, para as questões trabalhistas (carteira profissional, regulamentação de horas trabalhadas, férias remuneradas) e o Departamento Nacional do Trabalho para cuidar das medidas de previdência social e melhorias das condições de trabalho. Surgiu a Administração de Pessoal representada pelo chefe de pessoal responsável pelas atividades burocráticas e disciplinares, preocupava-se com papéis e questões legais. Com a queda do Estado Novo pela Constituição de 1946 assegurou-se o direito de greve havendo participação mais ativa das lideranças sindicais.

Entre 1950 à 1964, houve expansão das indústrias siderúrgicas, petrolífera, química e farmacêutica e implantação da automobilística, surgindo novas oportunidades de emprego, elevação do nível de qualificação e conscientização dos trabalhadores. Surge o departamento de Relações Industriais em que os cargos foram ocupados pelos mesmos chefes de pessoal devido a falta de preparação adequada ao cargo. No início de 60 a ação dos sindicatos acentuou, pois estes agruparam em federações do ramo industrial. Em 1962, foi constituída uma Central Sindical, ao mesmo tempo houve queda no ritmo de crescimento econômico do país e elevação dos níveis inflacionários. Esses fatores contribuíram para o movimento militar de 1964.

Entre 1964 à 1978, os militares assumiram o poder, reduzindo o número de greves contribuindo para que as empresas não tivessem dificuldades de negociar com seus empregados. De 1968 a 1973 (período do milagre brasileiro) houve crescimento econômico e também a regulamentação do Administrador de Empresas. A partir de 1973 a situação econômica do país ficou instável pela crise do petróleo: níveis altos de inflação, mão-de-obra escassa e movimentos operários fizeram com que as empresas repensassem sobre as atividades de RH até então pouco consideradas, deu-se maior importância a treinamentos e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios.

No período entre 1978 à 1989, as lideranças operárias cada vez mais intensas fizeram maiores ações reivindicatórias, na década de 80 pela recessão econômica, inflação alta e as inovações tecnológicas elevaram o nível de desemprego no mesmo período em que pela Constituição de 1988, conquistou-se a jornada de 40 horas e o acréscimo de 1/3 sobre o valor das férias. Devido a redução de pessoal e teorias gerenciais voltadas para a redução de custos, as atividades de RH foram afetadas: áreas de treinamento e desenvolvimento foram extintas, ocorreram conceitos de descentralização, *downsizing*, *just in time*, reengenharia, reestruturação, entre outros.

Na década de 90, o crescimento econômico permaneceu elevado durante o começo da década, a inflação permaneceu sob controle e os níveis de desemprego baixos. Esse período foi marcado pela globalização que conduziu a integração das economias e sociedades de vários países, bem como a homogeneização cultural e evolução das tecnologias de informação. Esse fator contribuiu para aumentar as taxas de desemprego, houve o crescimento da economia informal que não oferecia garantias ao trabalhador, estes se preocupavam somente em manter-se empregados. A força sindical passou a dedicar-se mais as causas sociais (questões em defesa da mulher, assédio sexual, aleitamento materno).

A recessão da economia no final da década, afetou a área de RH tornando as suas atividades bem mais simplificadas, muitas empresas buscaram a inovação como estratégia competitiva e algumas tradições foram quebradas, essas mudanças transformaram o RH o qual passou a ser parte da empresa como os outros setores envolvendo políticas de qualidade e agregação de valores aos negócios.

Até os dias atuais essas transformações contribuem para que as empresas se desenvolvam aumentando as possibilidades de sucesso. A globalização é realmente um dos fatores que impulsionaram para o fortalecimento da competitividade e que deram estímulo aos gestores para realinhar suas práticas de gestão de negócios, o que resultou na revisão das estratégias de negócio fazendo com que os empresários repensassem a maneira de gerenciar as pessoas.

A Área de Recursos Humanos teve uma trajetória evolutiva ao longo dos tempos, segundo Marras (2002), a história do RH teve início a partir do momento em que foi preciso contabilizar os registros dos trabalhadores em horas trabalhadas, faltas, atrasos para posterior desconto / pagamentos, preocupando-se apenas com os custos que a organização teria.

Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil; comprava-se a mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Para tais registros no início do século XIX existia o denominado chefe de pessoal sujeito inflexível, seguidor das leis e dono de uma frieza incalculável. (MARRAS, 2002, p.21)

As grandes empresas começaram a fazer mudanças e investimentos para que sua imagem perante a sociedade fosse vista de forma positiva, dessa forma passou a patrocinar estudos e pesquisas na educação com o intuito de obter rendimentos para as organizações. Esses estudos foram direcionados principalmente em relação ao comportamento humano dentro das organizações.

Com o novo modelo de administração trazido pelo movimento das relações humanas, a função de chefe de pessoal é modificada, “a ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado. Nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal” (MARRAS, 2002, p.26). A função de chefe de pessoal passa de nível operacional a nível tático: gerente de recursos humanos, mudando sua visão para responsabilidade voltada para o indivíduo e suas relações.

De acordo com Marras (2002) é por causa de todas as alterações ocorridas na história da era pós-moderna nas áreas econômicas, tecnológica e mercado que as organizações se tornaram criativas e rápidas em suas decisões priorizando estratégias que tornem os seus produtos cada vez mais competitivos em uma economia instável. A globalização fez com que acontecessem mudanças na produção (tecnologia, maquinário, especialização, etc...) elevando o nível de desemprego.

Gil (2001 *apud* BAGGIO; FRANCISCO, 2005) também afirma que as empresas estão vivendo grandes desafios como a globalização econômica, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade acirrada. Muitas empresas não conseguiram adaptar-se a essa nova realidade e na tentativa de ajustar-se, vivenciaram experiências como a reengenharia, a terceirização, o *downsizing*.

Essas alterações exigiram que o novo papel da gestão de Recursos Humanos criasse processos para o desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas através de novas atitudes e posturas. Segundo Gil (2001) a definição deste papel permite visualizar a diferença dos papéis profissionais desenvolvidos nas décadas anteriores em relação as atuais.

Dessa forma, a tendência conseqüente de tais processos requer dos trabalhadores uma nova postura, além de conhecimento mais amplo para atender as exigências de maior produtividade, é preciso o desenvolvimento intelectual que é alcançado a partir da qualificação profissional.

Essas novas formas de organização do trabalho procuram adequar noções de competência e habilidades à formação profissional e para compreender melhor estas noções são abordados alguns conceitos e pontos essenciais que fazem referência ao desenvolvimento do indivíduo. Neste sentido, o conteúdo da qualificação faz parte de um processo simultâneo para a construção de competências e sua aplicabilidade.

A Importância da Qualificação Profissional

Segundo dados do SENAC (2006), as mudanças ocorridas ao longo dos anos a partir dos novos conceitos de produção com o avanço da tecnologia e as evoluções da estrutura organizacional tornam questionáveis noções como qualificação para o posto de trabalho ou qualificação para o emprego. Essa qualificação não se trata somente do desenvolvimento de tarefas em determinados postos de trabalho, salários, certificações, onde essas tarefas tinham uma seqüência para serem cumpridas, mas sim da qualificação do indivíduo enquanto trabalhador que compreende um conjunto de saberes e conhecimentos, competências e habilidades, capacidade de resolver problemas e enfrentar soluções imprevisíveis. Nesse contexto, a qualificação envolve o saber mais do que o saber fazer.

Habilidades

Antes de conceituar habilidades, é necessário ressaltar que o conhecimento e a habilidade são elementos que estão interligados na formação de competências das pessoas enquanto profissionais. Para Durand (2000 *apud* BUNDCHEN; SILVA, 2005), o conhecimento trata-se das informações adquiridas por cada pessoa, que lhe proporciona assimilar o saber durante o processo de sua vida, é a capacidade de saber agir; a habilidade é justamente a capacidade de saber fazer, aplicar e utilizar o conhecimento, é colocar em prática as informações através de ações que visem a atingir os objetivos definidos.

Esses dois conceitos enfatizam a necessidade de treinamento e prática, pois exigem a capacidade física e mental bem como conhecimento de regras, procedimentos e habilidades de comunicação, conforme salienta Sveiby (1998, *apud* ibidem, idem, 2005).

Competências

Uma questão bastante importante devido às mudanças ocorridas no RH é que algumas organizações optam por concentrar-se nas pessoas individualmente e dar menor enfoque às mudanças de suas funções. Nota-se que para o indivíduo executar suas tarefas são necessárias habilidades e competências que cada um possui. O termo competência conforme McClelland (1973 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p.184) é “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”.

O termo competência é visto como a somatória da capacidade de entrega da pessoa juntamente com o conjunto de habilidades que possui, daí a competência passa a ser entendida como um “conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.185).

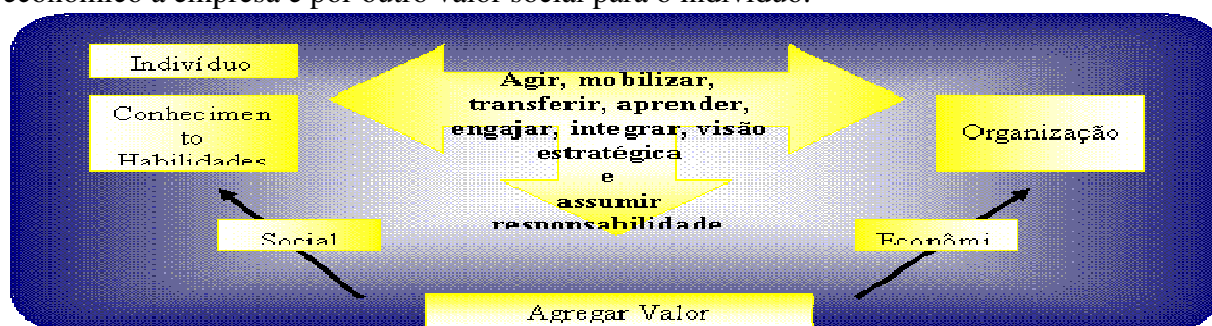
Assim, a competência constitui como um fator que contribui para uma atuação de destaque e excelência, pois as competências são recursos que cada indivíduo possui. Conforme argumenta Fleury; Fleury (2001) é importante ressaltar que o trabalho não está mais agregado somente à execução das tarefas descritas em um cargo, mas na capacidade que a pessoa possui de se posicionar frente a um mercado complexo e mutável e em situações imprevisíveis que já fazem parte do cotidiano.

Neste cenário o conceito de competência não consiste unicamente em conhecimentos

adquiridos pelo indivíduo, nem está inserido nas tarefas, “a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”. (ZARIFIAN, 1999 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p.187).

É válido mencionar que a compreensão das competências está contextualizada porque a competência como um termo isolado, não tem muito valor é necessário que ela esteja relacionada ao conjunto de aprendizagens e formações individuais. Le Boterf (1995 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187) situa a competência em três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

Segundo esses autores, a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros, implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto profissional determinado. Precisa-se então, integrar competência nas estratégias das organizações com o intuito de promover uma comunicação eficiente entre o indivíduo e a empresa que gere de fato a competência que por um lado agrega valor econômico a empresa e por outro valor social para o indivíduo.



FONTE: FLEURY, 2002, p.55

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o Indivíduo e para a Organização

Pode-se definir a partir dessa discussão que “competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY; FLEURY, 2001, p.188).

Ao considerar que as pessoas e as organizações estão diretamente relacionadas e que ambas contribuem para o processo de construção de competências, uma questão de troca de interesses aumenta na medida em que as organizações buscam desenvolver os seus talentos e soluções para que estes permaneçam na empresa; e os indivíduos que foram preparados pela organização detêm seus conhecimentos e os convertem em competências que por sua vez devem ser ajustadas na própria empresa.

Na visão de Dutra (2001 *apud* COMINI; KORUMA, 2005) são as pessoas que ao praticar os conhecimentos adquiridos concretizam as competências organizacionais, são elas que somam aos conhecimentos, as habilidades e as atitudes (*input*) a entrega efetiva (*output*) que o indivíduo oferece à organização.

Neste sentido as pessoas ao possuir *input* beneficiam as empresas quando entregam estas capacidades para realizar tarefas além das descrições funcionais de cargos, essas questões apontam para a necessidade de desenvolvimento das pessoas e criam uma relevante ligação entre capacidade de agregar valor ao crescimento na trajetória profissional.

Conforme concorda Milkovich (2000), as organizações estão substituindo o conceito de funções pela consideração dos papéis e competências que serão necessários no século XXI. As organizações que estiverem aderindo a essas novas mudanças optam por indivíduos que possuem um determinado potencial e preocupação em desenvolver as suas habilidades em

diversas competências. Desse modo, na medida em que essas competências são adquiridas, elas podem estar relacionadas ao desenvolvimento de uma trajetória de carreira.

Gramigna (2002) também ressalta que vivencia-se a era dos talentos e as empresas que se anteciparem implantando estratégias que atraíam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial terão grandes chances de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado, conforme descreve, a gestão de competências e seu total domínio garantem que os profissionais e também as organizações façam a diferença no mercado. Isso é possível a partir das competências que são definidas pela organização, elas auxiliam para que as empresas obtenham sucesso. “O desafio fundamental na competição pelo futuro é o desenvolvimento de competências que abram as portas para as oportunidades do amanhã, bem como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais”. (GRAMIGNA, 2002, p.53).

As organizações que têm o domínio das competências as identificam a partir das necessidades que variam de empresa para empresa, de setor ou de grupo de funções. É de fundamental importância definir competências em razão de facilitar a identificação nos perfis de seus profissionais. Neste caso, a autora define em quinze o número de competências adotadas neste modelo.

Capacidade empreendedora	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, resolução de problemas resultantes de idéias inovadoras e adequadas.
Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade para formular alternativas diante de problemas, considerando suas prováveis conseqüências.
Comunicação	Capacidade para ouvir, processar e compreender uma imagem, saber expressar e argumentar, facilitando a comunicação entre as partes.
Criatividade	Capacidade para identificar soluções inovadoras em situações diversas
Cultura da qualidade	Buscar continuamente a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes interno e externo.
Dinamismo, iniciativa	Capacidade para atuar de forma pro ativa e arrojada diante das situações.
Flexibilidade	Habilidade para adaptar-se às exigências e ter postura adequada diante das diferentes argumentações.
Liderança	Capacidade para conduzir a equipe, motivando, formando parcerias, estimulando o desenvolvimento do grupo.
Motivação	Energia para o trabalho, demonstrar interesse pelas atividades a serem desenvolvidas, tomar iniciativa, mostrar-se disponível, demonstrar aceitação, disposição para o trabalho.
Negociação	Saber expressar e também ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções entre as partes quando há conflitos de interesse, saber observar o sistema de trocas envolvido.
Organização	Capacidade para organizar facilitando a execução do trabalho de acordo com o planejado.
Planejamento	Capacidade para planejar o trabalho estabelecendo prioridades, metas tangíveis, mensuráveis para atingir resultados satisfatórios.
Relacionamento interpessoal	Habilidade para interagir com as pessoas, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas e comportamentos maduros.
Tomada de decisão	Capacidade para implementar soluções adequadas diante de problemas, considerando limite e riscos.
Visão sistêmica	Capacidade para visualizar a integração e interdependência das partes que compõe o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Figura 2 – Elenco de competências

Fonte: Adaptado de Gramigna (2002, p. 57;58).

As competências a serem desenvolvidas podem ser destacadas em diferentes ângulos, porém com o mesmo sentido e foco. No quadro três são citadas oito competências definidas segundo o IBMEC SÃO PAULO.

Capacidade de análise e decisão	Capacidade para identificar, analisar e tomar decisões adequadas ao problema.
---------------------------------	---

Pensamento crítico	Capacidade para criar alternativas palpáveis, com argumentos adequados à situação.
Colaboração e Articulação	Capacidade para trabalhar em equipe, saber ouvir as pessoas, não deixar que a sua opinião prevaleça.
Ação para resultados	Capacidade para executar tarefas/projetos visualizando os resultados, assumir posições e tomar decisões adequadas.
Visão sistêmica e dinâmica	Visão do ambiente como um todo, sua complexidade e sua evolução ao longo do tempo.
Liderança e mobilização das pessoas	Habilidade para envolver todas as pessoas no processo visando atingir os objetivos da organização.
Exposição e habilidade de comunicação	Habilidade para expor corretamente escrita e verbalmente. Saber transmitir idéias durante discussões e decisões as serem tomadas em grupo.
Arrojo e competitividade	Ter iniciativa, vontade, disposição para se tornar competitivo e para agir em situações que exigem ação agressiva e arrojada.

Figura 3 - Competências a serem desenvolvidas segundo o IBMEC.

Fonte: Adaptado do site do IBMEC SÃO PAULO

A partir da comparação das competências profissionais elencadas por Gramigna (2002) no quadro um e as relacionadas pelo IBMEC SÃO PAULO no quadro dois, nota-se que a abordagem em relação as competências é bem flexível e varia de empresa para empresa de acordo com as necessidades de cada uma e/ou com a cultura do mercado em que ela está inserida.

O diagnóstico sobre quais as competências são mais adequadas a cada organização, aliadas a percepção de competência que o individuo possui é uma consequência de uma estratégia definida pela empresa. Esta estratégia tem por objetivo identificar quais dessas competências fazem com que a organização seja realmente competitiva e que possuam diferencial no mercado “o que distingue a empresa da concorrência é a capacidade, o conhecimento e o comprometimento dos que nela trabalham”. (LACOMBE, 2005, p.357).

Nesse contexto de acordo com Fleury; Fleury (2001 *apud* BUNDCHEN; SILVA, 2005), ao definir a sua estratégia competitiva a empresa dever ter perfeito entendimento das competências do seu negócio e das competências necessárias a cada função existente em sua estrutura.

O Desenvolvimento de Talentos

O desenvolvimento gerencial ou de talentos, pode ser feito com pessoas em diferentes níveis hierárquicos desde que elas possuam características pessoais; potencial e nível de talento que motive a organização a investir no seu desenvolvimento visando que essas dêem retorno a empresa a médio e longo prazo.

É importante lembrar que todo esse processo de desenvolvimento está focado nas pessoas, não no processo, preparando-as para que cresçam e se desenvolvam intelectualmente tornando-as capazes de assumirem novas e maiores responsabilidades. Todo programa de desenvolvimento deve prioritariamente ser desenhado de conformidade com:

- o traçado de metas de resultados de médio e longo prazo desenhado pela organização de acordo com a sua cultura, tecnologia e estágio de desenvolvimento.
- o interesse do indivíduo em seguir determinado caminho profissional conforme parte dos seus projetos pessoais de desenvolvimento. (MARRAS, 2002, p. 169).

O objetivo de um plano de desenvolvimento de talentos é preparar o indivíduo e garantir resultados para as organizações. Para isso as organizações promovem eventos como: debates, palestras, leituras programadas, seminários com o intuito de levar o indivíduo à reflexão de temas diversos e atuais em todas as áreas adquirindo conhecimentos necessários para transformá-los em profissionais preparados para o mercado.

Diante de um mercado tão competitivo e que requer uma nova postura dos trabalhadores,

estes já fazem investimentos no seu próprio desenvolvimento. Essa postura se faz necessária devido a fatores como concorrência e desemprego. “Com isso temos que o mercado está mudando rapidamente o perfil da mão-de-obra, apresentando profissionais cada vez mais preparados e em níveis de competitividade cada vez mais aguçados na busca de posições de destaque nas empresas”. (MARRAS, 2002 p.170).

Todas estas posturas para a obtenção de novos conhecimentos serão utilizados quando aplicados nas atividades desenvolvidas pelo indivíduo. Dessa maneira o planejamento de carreira torna-se um fator decisivo para a construção da trajetória profissional que permite o indivíduo encontrar o trabalho certo e por consequência gerar uma atuação marcante no mercado de trabalho.

Desenvolvimento de Carreira

Conforme Milkovich (2000), a partir do momento em que a carreira interfere na relação indivíduo-organização, nasce a preocupação de que cada um desempenhe o seu papel na administração. Assim, um plano de carreiras identifica as experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

O autor conceitua carreira como a evolução das experiências profissionais do indivíduo no decorrer do tempo, ela se desenvolve a partir da interação entre as escolhas do empregado baseadas em suas aspirações e as escolhas das empresas ao proporcionar oportunidades que promovem o alcance das metas organizacionais.

O desenvolvimento da carreira, propriamente dito, refere-se ao planejamento de carreira que é o processo onde o empregado identifica e implementa os passos necessários para atingir as suas metas de carreira; a administração de carreira que é o processo em que a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender as necessidades futuras.

O processo de escolha da carreira tem lugar em três estágios de vida de uma pessoa:

- estágio da fantasia: período de infância até 11 anos, é um estágio de crescimento;
- estágio das escolhas e tentativas: período de 11 a 16 anos, baseando primeiro em interesses e posteriormente em capacidades e valores.
- estágio das escolhas realistas: a partir dos 17 anos, cobre três períodos o exploratório (verificação de opções de carreira), cristalização (onde essas opções recebem melhor foco), especificação (quando o indivíduo escolhe a carreira). (DUTRA, 1996, p.31):

É na idade adulta que as pessoas podem viver vários ciclos de exploração, cristalização e especificação e podem encontrar assim a melhor opção que adapte as suas necessidades, interesses e habilidades.

Esses estágios não são lineares, eles podem sofrer mudanças com o passar dos anos. Schein (1978 *apud* DUTRA, 1996) analisa a carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa em sua totalidade: interação da pessoa com todos os espaços da vida, pessoas normais que enfrentam problemas e pressões como o envelhecimento, relações com a família, trabalho ou construção da carreira.

O processo de escolha de carreira permite que a pessoa encontre uma posição que atenda as suas expectativas, direciona os objetivos que pretende alcançar ao longo de sua vida profissional. O desenvolvimento de suas competências na execução de suas tarefas promove a aplicação dos conhecimentos e habilidades que conseguiu adquirir no planejamento de sua carreira.

O desenvolvimento da carreira agrega ao indivíduo competências necessárias para a sua inserção ou posicionamento no mercado de trabalho, isso diz respeito ao nível de empregabilidade que aumenta a medida que novos conhecimentos são adquiridos. A evolução acerca da empregabilidade será discutida a seguir.

O termo empregabilidade

A partir dos anos 90 com as transformações observadas no cenário mundial como a globalização, os avanços tecnológicos, fusões entre as corporações entre outros provocaram alterações no mercado de trabalho e na forma de gerenciar as pessoas. As maiores características da sociedade nesse aspecto são as mudanças e a competitividade, empregados e empregadores tentam adaptar-se às exigências que são impostas pelo mercado de trabalho. As empresas por consequência buscam nas pessoas o desempenho que pode garantir o seu sucesso frente a concorrência; os colaboradores procuram manter-se preparados para esse mercado e a principal exigência nesse sentido é a capacidade de adaptação às mais diversas situações.

Para Fleury (1997 *apud* SAUR;MENDES, 2003), as alterações ocorridas nas organizações não foram somente relacionadas a processos de trabalho, mas também a inserção de novos paradigmas gerenciais inclusive a importante tarefa de disponibilizar treinamentos, promover melhor clima organizacional, qualidade de vida e melhores condições de trabalho.

Este cenário, de acordo com Gil (2001 *apud* MALSCHITZKY, 2004), fez com as vagas para o trabalho fossem reduzidas consideravelmente devido a processos de reestruturação, demissões e *downsizing*. Em consequência desses processos as empresas ficaram mais enxutas necessitando que os trabalhadores se qualificassem para estar preparados às novas exigências do mercado e capazes de competir e aproveitar as oportunidades de trabalho.

Desse modo, o desenvolvimento interno das organizações deixou de ser responsabilidade somente da empresa, conforme Marras (2002) o indivíduo passa a ser responsável por seu desenvolvimento profissional. Ele tem a necessidade de buscar seu próprio crescimento para enfrentar os desafios resultantes das mudanças no mercado de trabalho. Este fato ressalta a questão da empregabilidade “termo atualmente utilizado para designar o nível de desenvolvimento de um profissional com relação às exigências do mercado na hora de competir a uma oportunidade de emprego”. (ibidem, p.267)

O que pode ser analisado a partir desse conceito é que a empregabilidade enfatiza a capacidade de adaptação do indivíduo a esse mercado que é baseado em seu comportamento, seus conhecimentos, suas habilidades e suas relações interpessoais, como concorda Mariotti (1999 *apud* MALSCHITZKY, 2004). O termo empregabilidade refere-se à capacidade do profissional em assegurar a sua inserção no mercado de trabalho e a sua permanência por longo período de tempo, desenvolvendo habilidades específicas que agregam competências fundamentais para o desenvolvimento da sua carreira profissional.

Baggio; Francisco (2005) fazem uma abordagem bastante parecida quando dizem que o conceito de empregabilidade surge a partir da visão de que o indivíduo possui capacidade de gerenciar e preservar a sua ocupação profissional, planejando a sua própria carreira por meio do desenvolvimento contínuo de competências e habilidades. Os autores ainda comentam que esta definição é um processo em constante evolução e que contribui de forma significativa para a melhoria da qualidade da mão-de-obra, tornando-a cada vez mais capacitada.

Essa capacitação pode ser vista como uma estratégia da empresa que estará contando com profissionais preocupados em adquirir conhecimentos e gerir competências. Já os colaboradores sentem-se mais seguros para buscar novas oportunidades e superar desafios que surgem em sua profissão, visto que tornam-se aptos a reivindicar melhores condições de trabalho e aproveitamento de seu potencial. Essa relação existente entre empregado e empregador é o pilar de sustentação da visão da empregabilidade.

Conforme ressalta Malschitzky (2004), o indivíduo ao se posicionar no mercado não estará sujeito somente às condições das vagas oferecidas ele poderá passar a selecionar e escolher com o que quer trabalhar, analisar o que será mais viável e vantajoso, permitindo melhor aproveitamento dos seus aprendizados e sua atuação no trabalho.

Estas discussões acerca do termo empregabilidade permitem dizer que o indivíduo ao adotar uma nova postura em relação ao desenvolvimento de sua carreira e das oportunidades do

mercado, consiga acompanhar as constantes mudanças e se manter empregado em meio à competitividade.

A empregabilidade é o conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização. (...) agora, mais importante que apenas obter um emprego é tornar-se empregável, manter-se competitivo em um mercado em constante mutação. Preparar-se, inclusive, para várias carreiras e diferentes trabalhos – às vezes simultâneos. Mehedff (1997 *apud* SAUR; MENDES, 2003, p.40).

A contínua busca para obter um perfil ideal, são preocupações dos profissionais que querem manter-se empregados, por este lado a empregabilidade conforme pode ser observado, tem sido uma proposta para a manutenção do emprego e crescimento profissional.

Baggio; Franscisco (2005) destacam dois aspectos que são considerados como essenciais para a manutenção da empregabilidade: o desenvolvimento do ambiente organizacional instável e o estabelecimento do novo perfil do profissional. Destaca ainda, quatro fatores fundamentais a este fim:

- ✓ Adaptação a mudanças: a mudança é um processo crescente e inevitável, tanto no ambiente de trabalho como na sociedade em geral, cabe aos indivíduos maior capacidade de adaptação para transformá-las em oportunidades de negócio.
- ✓ Perfil adequado à profissão: as organizações precisam de profissionais que possuam conhecimento e experiência para contribuir com a organização, reduzindo a necessidade de treinamentos em excesso e tempo de espera para o aprendizado.
- ✓ Rede de relacionamentos: responsável pela imagem que se forma do profissional, pois é por meio dela que difunde seus conhecimentos, experiências e aspirações. Assim, o seu nível de empregabilidade aumenta, o *network* contribui para o aprimoramento do desempenho profissional devido à troca de experiências, informações e valores compartilhados.
- ✓ Educação continuada: a empresa para obter sucesso depende da mão-de-obra qualificada, daí a importância da educação e de treinamentos que está sendo inserido com mais frequência nas organizações e visto como fator indispensável para o desenvolvimento contínuo do profissional.

Esse contexto conduz a Gestão estratégica de RH a analisar o importante papel da relação empresa para manter o desenvolvimento profissional que vise os seus interesses e a preparação do indivíduo com o objetivo de contribuir para os interesses da organização, destaca:

- Interesses do empregado: satisfazer seus desejos psicológicos e projetos de vida, motivando-o a continuar na empresa por longos períodos;
- Interesses da organização: formar quadros que atendam às suas necessidades, mantendo a continuidade do seu conjunto cultural. (MARRAS, 2002, p. 267).

Pode-se notar pelos conceitos abordados anteriormente pelos autores citados neste trabalho, que o indivíduo sendo responsável pelo seu desenvolvimento, defina seus objetivos e metas, pois essa preocupação é fundamental para sua evolução pessoal e profissional. Assim, percebe-se a importância do mesmo desenvolver suas habilidades buscando conhecimentos que agreguem valores no intuito de atrair oportunidades de trabalho no mercado e aumentar o seu nível de empregabilidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização de uma pesquisa provém da necessidade do pesquisador ampliar os seus conhecimentos acerca do assunto estudado com o objetivo de relacionar a teoria e a prática e ao mesmo tempo verificar as contribuições que esta pesquisa pode lhe proporcionar. Dessa forma, a pesquisa se caracteriza como o desenvolvimento e a utilização do conjunto de técnicas e métodos, dentre outros procedimentos científicos, através de etapas que são

cumpridas desde a formulação do problema até os resultados finais da pesquisa.

Com referência à abordagem do problema, conforme Beuren (2004) esta pesquisa classifica-se como quali/quant, pois a pesquisa qualitativa tem por objetivo descrever sobre o fenômeno que está sendo estudado, gerar uma capacidade de análise detalhada e entender as particularidades e comportamentos dos indivíduos em questão; e pesquisa quantitativa que é uma forma adequada de utilizar instrumentos estatísticos para análise e interpretação dos dados bem como precisão nos resultados.

Quanto aos objetivos a pesquisa se classifica como descritiva, conforme concepção de Beuren (2004, *apud* GIL, 1999, p. 81) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno para estabelecimento de relações e as variáveis”. É possível analisar e interpretar fatos a partir da observação, sem a presença e interferência do pesquisador.

Quanto aos procedimentos para coletar os dados, o estudo é realizado por meio de levantamento e de pesquisa de campo. De acordo com (GIL, 2002, p.50) “a pesquisa por levantamento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja conhecer, basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo de pessoas”. Para obter as informações correspondentes aos dados coletados, baseia-a em uma amostra retirada de uma população que proporciona resultados gerais acerca do assunto abordado e também obter os resultados mediante análise quantitativa. E a pesquisa de campo por sua vez é desenvolvida com a participação do pesquisador através da observação direta das atividades do grupo estudado, com o objetivo de adquirir informações sobre o que acontece no grupo. Assim é mais provável que os indivíduos tenham respostas mais seguras e confiáveis.

Para a coleta dos dados por levantamento, utilizou-se o questionário como técnica de pesquisa. Neste questionário foram utilizadas no total três questões abertas que possibilitaram os entrevistados responder usando linguagem própria e com liberdade de expressão e também teve 28 questões fechadas, as quais correspondem a um determinado número de alternativas de escolha que são marcadas de acordo com o ponto de vista de quem estiver respondendo conforme Beuren (2004). Foi aplicado um questionário aos colaboradores com três questões abertas e 28 fechadas.

A aplicação de técnicas adequadas foram baseadas na amostragem não probabilística. Os questionários foram digitados e compilados à medida que foram sendo devolvidos visando um tratamento rigoroso e individual. Participaram do processo de aplicação dos questionários os gerentes e funcionários dos Postos que ficaram responsáveis por esta função.

Para análise dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo que é apropriado a pesquisas qualitativas e também quantitativas.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As questões de um a dois referem-se respectivamente à idade dos funcionários e o tempo médio de vida profissional, os resultados apontam que os indivíduos estão na faixa de 28 anos de idade e com 14 anos de experiência.

Em relação a questão três, verificou-se que a primeira experiência profissional dos referidos funcionários variam conforme mostra o quadro abaixo:

Office boy	Frentista	Auxiliar manutenção	Doméstica
Costureira	Domestica	Vendedora	Entregador
Atendente de loja	Balconista	Serviços gerais	Agricultor
Degustadora café	Auxiliar de oficina	Lavador	Serviços gerais
Doméstica	Lavrador	Atendente de correio	Picoleseiro
Frentista	Serviços gerais	balconista	Cobrador
Vendedora			

Verificou-se que dentre os postos, a maioria prevalece a mão-de-obra masculina com uma

IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – www.convibra.com.br

média que varia entre 66,67% a 88,89%, exceto o Posto A onde 72,73% são mulheres. Um fator que contribui para o entendimento desse resultado é que no referido posto possui o cargo de atendente de loja, sendo preferível a contratação de pessoas do sexo feminino, outro fator é a preferência por este gênero para o cargo de caixa.

A questão cinco se trata de etnia, na grande parte dos postos o quadro de funcionários é composto por pessoas de cor branca, contempla entre 50% a 87%. O Posto A difere dos outros e 45,45% de seus funcionários são de cor parda.

Observando os resultados das questões de um a seis, a pesquisa mostrou que o mercado do segmento varejista petrolífero, o profissional tem o seguinte perfil: idade entre 26 e 31 anos, a média de início de vida profissional de 14 anos, os quais ingressaram no mercado de trabalho em diferentes funções que vão desde domésticos até vendedores, e ainda, a preferência por pessoas do sexo masculino, de origem branca e de estado civil casado.

A questão sete refere-se há quanto tempo os funcionários trabalham nos postos. A maioria dos postos proporciona segurança pessoal no emprego, segundo Lacombe (2005) é uma tendência para que sua equipe de trabalho tenha comprometimento e dedicação ao trabalho. Por outro lado alto nível de estabilidade pode ocasionar em acomodação do profissional que não se preocupará em superar desafios existentes em seu trabalho nem tão pouco produzir para alcançar as metas da empresa e alcance dos resultados esperados. Nesse caso, a empresa deve identificar quais os funcionários que possuem habilidades difíceis de serem substituídas e assegurar a sua permanência a longo prazo, estimulando o seu pessoal a planejar as suas carreiras e desprender maior dedicação as suas funções.

A questão oito sobre a renda mensal, apresenta que a remuneração varia de R\$ 350,00 a R\$ 700,00, o qual é praticado pela maioria dos postos pesquisados, é válido ressaltar que este piso salarial é estabelecido pelo Sindicato do Comércio Varejista de Petróleo.

Pode-se verificar sobre os cargos ocupados existentes nos postos observa-se que o de serviços gerais representa um percentual de 11,11% no Posto B e 16,67% no Posto C que pode ser atribuído ao fato de que estes funcionários ocupam-se de diversas funções auxiliares aos demais. Os cargos oferecidos em sua maioria para frentistas, o cargo de caixa é visto no Posto A, B e D, no Posto C os próprios frentistas além de suas funções são responsáveis também pelas tarefas atribuídas ao cargo de caixa.

Apenas o Posto A possui o cargo de atendente de loja, por oferecer serviços diferenciados, e estar localizado as margens da BR 153, possui loja de conveniência que necessita de atendimento especial pela diversificação de produtos e serviços como lanchonete, opções de presente, itens de necessidades básicas, dentre outros.

A questão dez, apresenta que há pouca mudança de funções ou promoções nos postos pesquisados, chegando até 100% este percentual. O Posto A é o único que aparece com 63,64% afirmando que existe a preocupação com a ascensão profissional de seus funcionários. De acordo com Lacombe (2005), a mudança de cargos possibilita que cada um dos funcionários conheça os negócios da empresa em sua totalidade. Aproveitá-los em outras funções os motiva e cria perspectivas de carreira, pois os incentiva a buscar o seu próprio desenvolvimento.

A relação que pode ser estabelecida entre o alto índice de permanência no emprego e ocupação do mesmo cargo demonstra que tanto os funcionários quanto os empresários estão acomodados diante do mercado que está cada vez mais mutável e competitivo. Conforme Lacombe (2005), a permanência a longo prazo na mesma empresa contribui para maior comprometimento e dedicação do indivíduo, porém ressalta-se que deve haver também o crescimento individual e profissional tornando-os mais produtivos e experientes proporcionando melhores resultados e serviços de melhor qualidade.

A questão onze nota-se que no Posto A 45,45% dos funcionários ingressaram na empresa por

sua imagem enquanto que 18,18% nos quesitos que se referem a falta de opções de emprego e outros motivos, no Posto B 55,56% pela imagem da empresa, 22,22% cargo que desejava, 11,11% salário oferecido e 11,11% outros; no Posto C 83,33% cargo que desejava e 16,67% outros fatores e no Posto D 50% pela imagem da empresa, 37,50% pelo cargo que desejava e 12,50% por falta de outras opções.

Segundo a concepção de Dutra (1996) as pessoas têm liberdade para escolher as suas carreiras esta pode ser determinada ao longo de suas vidas ou de suas experiências profissionais. Normalmente as escolhas se baseiam em opções que atendam às suas necessidades e a seus interesses pessoais, mas é necessário que haja constante desenvolvimento e educação continuada a partir do momento em que a escolha por uma carreira é feita.

Na amostra coletada foi possível verificar, questão doze, que nos postos A, B e C de 45% a 55% dos entrevistados começaram a trabalhar na empresa quando estavam desempregados a menos de 1 ano, enquanto que o posto D o índice é de apenas 25%, entretanto, 75% dos funcionários do posto D trabalhavam em outras empresas. Observa-se que os funcionários já tinham outras experiências profissionais, pois o maior índice revela que os funcionários trabalhavam em outras empresas ao ingressar nos referidos postos.

A análise desta categoria (questões de sete a doze) fornece informações sobre o perfil profissional. Assim, são pessoas que trabalham nos postos entre 2 a 10 anos, a maioria possui o cargo de frentista, permanecem durante esse tempo executando as mesmas funções descritas, sem alterações em seu cargo. O motivo que os levou a começar a trabalhar foi a imagem da empresa mostrando que variáveis como cargos e salários oferecidos têm menor peso na hora de aproveitar uma oportunidade de emprego. Apesar das experiências que antecedem o cargo atual, nota-se que não há evolução significativa em suas carreiras, visto que estão cumprindo suas funções e recebendo remuneração financeira apenas pelo cumprimento de suas tarefas.

Conforme discussões apresentadas identificaram-se provável acomodação em tempo de serviço e cargo ocupado. Desse modo, não basta que o indivíduo apenas escolha uma carreira e uma profissão, é necessário planejar todas as etapas de sua vida. Segundo Dutra (1996) é através de estágios que as pessoas encontram a carreira que melhor adapte as suas aspirações incentivando-as em continuar investindo em sua educação e qualificação profissional.

Quanto à formação escolar dos funcionários dessas empresas, questão treze aponta que a maioria dos funcionários do Posto A e C possuem o ensino médio enquanto que nos postos B e D o que prevalece é a formação de ensino fundamental. Pode-se analisar que estes dois últimos têm menos chances de aproveitar oportunidades no mercado caso se desliguem do emprego atual. De acordo com Marras (2002), o mercado está cada vez mais competitivo e a qualificação educacional significa um investimento no desenvolvimento do indivíduo, tornando-o preparado para a concorrência por vagas e para o desemprego.

Ao analisar o nível de formação escolar afirma-se a importância da qualificação profissional que vai além de executar tarefas, envolve a aplicação de conhecimentos adquiridos, aprendizagem, formação individual. Segundo Fleury; Fleury (2001), a competência transforma estes conhecimentos em ações independente da complexidade da situação o funcionário estará pronto para tomar decisões adequadas, a formação educacional é um meio de se qualificar portanto, é de fundamental importância para o indivíduo se posicionar na empresa que trabalha ou diante de novas oportunidades que o mercado oferece.

A questão quatorze em relação a cursos, mostra que dentre os cursos/eventos em que os funcionários dos postos participaram destacam-se os de informática e os debates, em seguida aparece os cursos profissionalizantes. Percebe-se que ainda é pequena a valorização dos cursos no Comércio Varejista de Combustível.

Em relação à frequência de leitura em livros, pode-se visualizar que a maioria dos funcionários não faz leitura, mais de 50% e ainda, mais de 15% nunca lêem.

A literatura em âmbito geral diversifica a visão do indivíduo em relação ao mundo, a falta dela, pode excluí-los dos acontecimentos e bloquear o aprendizado e a formação de opiniões acerca do ambiente em que se vive. O ministério da Cultura tem projeto em andamento denominado PNLL – Plano Nacional do Livro e Leitura que tem por objetivo inserir o livro e a leitura nos meios de comunicação de massa para estimular práticas de leitura.

Daí nota-se a importância da leitura para a formação pessoal e profissional, e consequentemente para a cultura e para o desenvolvimento do país.

Em relação a frequência de leitura em jornais, mostra que a maioria dos pesquisados fazem leituras apenas em alguns dias da semana, logo percebe-se que os funcionários não tem hábito de leitura nem de livros, nem de jornais.

O hábito de leitura a jornais segundo o Globo traz diversas oportunidades de crescimento ao indivíduo, os mantêm informados em relação a linguagem, costumes diversos, maneiras de viver e compreender o mundo ainda aproxima o leitor da arte, faz crescer o nível de conhecimento acerca do mundo.

Percebe-se que o meio de comunicação para se manter atualizado mais utilizado é a televisão chegando até 75% nos Posto B. Dessa forma destaca-se entre os meios de comunicação mais utilizados para manter-se informados a televisão e o rádio, levando em consideração o fato de que estes são os meios mais acessíveis, os quais encontram-se no próprio ambiente de trabalho.

O conhecimento em relação a idiomas em maior proporção é de nenhum. O mercado exige nova postura dos trabalhadores que está diretamente ligada ao fato de que haja investimento próprio em seu desenvolvimento reduzindo fatores tão comuns como, por exemplo, o desemprego. Conforme Marras (2002) as mudanças que acontecem nesse mercado exigem mão-de-obra qualificada, as organizações tendem a ser mais rigorosas nos processos de contratação. A globalização e a evolução da tecnologia são fatores que contribuem para as pessoas adquirirem cursos básicos, por isso a importância da aquisição de conhecimentos de informática e de idiomas.

Atualmente, é um diferencial conhecer um segundo idioma para concorrência por uma vaga de trabalho. A importância do idioma ao buscar um emprego se deve ao fato de que cada dia em muitas situações requerem este conhecimento desde o acesso a internet à entrevistas realizadas. Assim, é necessário que os profissionais se qualifiquem também em relação a idiomas para que oportunidades de empregos não sejam descartadas.

A maioria dos postos às vezes realizam treinamentos apenas o Posto A revela que sempre promovem treinamentos.

Referente à participação dos funcionários nos treinamentos mostra que a maioria deles disseram que sempre participam dos treinamentos oferecidos pela empresa.

Percebe-se que os funcionários demonstram interesse em participar dos treinamentos, mas os postos nem sempre proporcionam oportunidades de treinamento, este fato contradiz teorias sobre a importância de treinamentos tanto para o funcionário quanto para a empresa. Marras (2002) ressalta a necessidade de treinamento como fator de desenvolvimento contínuo das pessoas, visto que o mercado exige que as empresas e seus empregados estejam preparados para se posicionar diante das mais diversas situações.

Pode ser observado que há divergência de opiniões quanto a satisfação nos treinamentos, em maior quantidade, prevalece a opinião de que sempre atendem as necessidades do indivíduo em sequência outros afirmam que as vezes os treinamentos são satisfatórios.

O perfil de qualificação e formação educacional dos funcionários do comércio varejista segundo esta pesquisa (questões de treze a 22) é composto por profissionais que cursaram o ensino fundamental, participaram de cursos básicos de informática e debates, sem hábito de leitura, mantendo-se informados apenas por meio da televisão, os mesmos possuem pouco/nenhum conhecimento relacionados à língua estrangeira. Em relação a treinamentos

sempre participam, mas nem sempre estes atendem as suas expectativas.

Neste contexto é notório que o nível de qualificação e formação escolar desses profissionais é baixo, é necessário que estes atentem a importância de preparar-se para o mercado de trabalho que está em constantes mudanças. Gil (2001) afirma que os profissionais que se preocupam em qualificar-se estão melhor preparados para as oportunidades de trabalho e até mesmo para dar mais qualidade as suas atividades.

A responsabilidade de preparar o indivíduo para atuar no mercado não é somente das empresas, mas também é necessário que o próprio indivíduo busque a sua qualificação. Conforme diz Baggio; Francisco (2005), o mercado necessita de pessoas que agreguem valores, que partilhem conhecimentos e experiências. A importância da educação continuada e dos treinamentos em geral, contribui para a formação de mão-de-obra qualificada e o constante crescimento do indivíduo.

Sobre o reconhecimento pelo trabalho executado, demonstra que é reconhecido pelos gestores do Posto D, com exceção do Posto A, B E C que em torno de 15% alegam não serem reconhecidos. Os colaboradores sentem-se confiantes na permanência do seu emprego.

Em todas as empresas o nível de relacionamento entre os funcionários é considerado bom. Com exceção do Posto C que apresenta 33% com indecisão em suas relações interpessoais no trabalho. Isto demonstra que os indivíduos possuem habilidades para interagir uns com os outros, o que segundo Gramigna (2002), é uma das competências mais importantes identificadas no perfil do profissional. Pode-se perceber que os funcionários sentem-se realizados ao desenvolver as suas tarefas.

Em relação às idéias ou sugestões dadas aos postos a maioria dos funcionários dizem que às vezes as suas opiniões são consideradas, mostra que nestes postos as idéias e sugestões nem sempre são ouvidas. Isto significa que os gestores dos postos em geral não desenvolvem em seus profissionais competências que auxiliam a própria empresa a obter o sucesso desejado. Segundo Gramigna (2002) a comunicação que é capacidade de saber ouvir e saber expressar está dentre as principais competências identificadas no perfil dos profissionais do comércio varejista.

Os funcionários não possuem autonomia para propor melhorias em relação ao seu trabalho. De acordo Gramigna (2002) isto limita o desenvolvimento das competências de capacidade empreendedora onde o indivíduo identifica oportunidades de aplicar novas idéias e soluções de problemas, limita também a criatividade que é a capacidade que cada um possui de identificar alternativas em situações variadas.

Identifica-se que os funcionários dizem que são motivados, sendo que foi visto que eles se sentem reconhecidos, acham que tem estabilidade, acreditam ter bom relacionamento e que desempenham bem as funções, entretanto dizem que nem sempre são ouvidos ou aceitam sugestões. Para saber realmente porque se sentem motivados seria necessária uma análise mais profunda.

A questão que diz respeito aos fatores de motivação que são considerados pelos funcionários as seguintes:

- ✓ Relação com o cliente
- ✓ Gostar do que faz
- ✓ Imagem da empresa
- ✓ Valorização pelo trabalho q executa
- ✓ Ser ouvido
- ✓ Qualidade nos treinamentos que recebem
- ✓ Estabilidade no emprego
- ✓ Oportunidades de crescimento
- ✓ Desafios existentes no trabalho
- ✓ Integração da equipe de trabalho

- ✓ Salário somado a benefícios
- ✓ Relação com o gerente da equipe
- ✓ Participação nas decisões
- ✓ Quantidade de treinamentos que recebem
- ✓ Instalações físicas
- ✓ Autonomia

Os funcionários em sua maioria fazem planos profissionais para sua vida. Em torno de 23% para 1 ano, 47% de 2 a 5 anos, 23% para mais de 5 anos e 35% nunca fazem planejamento.

Quando o indivíduo faz planos para sua carreira profissional significa que há preocupação com o seu próprio desenvolvimento profissional com intuito de permanecer no mercado de trabalho. Os conceitos de empregabilidade conforme Baggio; Francisco (2005) afirmam que cada pessoa possui capacidade para planejar sua carreira desde que seja por meio do desenvolvimento de suas competências e habilidades. Segundo Mehedff (1997 apud SANSUR; MENDES, 2003), ao adotar esta postura o profissional consegue se manter empregado ou empregável pelo motivo de estar em constante crescimento profissional preparado inclusive para atuar em diferentes carreiras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado neste estudo buscou analisar o desenvolvimento de carreira em alguns postos de combustíveis, bem como adquirir informações referentes ao perfil profissional dos funcionários visando verificar o nível de qualificação e fatores interligados a carreira dos respectivos funcionários de Postos de Combustíveis do Comércio Varejista de Itumbiara/GO.

Para tanto, foram traçados objetivos para delinear a pesquisa e estabelecer análises para o seu desenvolvimento. Através da pesquisa descritiva e quanti/quali foi possível mostrar algumas mudanças estratégicas das empresas para enxugar sua estrutura organizacional necessitando de um quadro de funcionários altamente capacitados daí a constante busca dos profissionais pela qualificação.

A partir da análise dos resultados dessa pesquisa observou-se que não foi possível mensurar a existência de todas as competências elencadas neste estudo, o que nota-se é que existe uma tendência bastante considerável em todos os postos pesquisados em dar importância apenas a execução das tarefas descritas no cargo e não nos conhecimentos adquiridos e colocados em prática conforme o conceito de competências.

Percebe-se ainda, que a evolução da carreira desses profissionais é marcada pela estagnação. Conforme visualizado, os funcionários da maioria dos postos trabalham há vários anos ocupando os mesmos cargos desde quando ingressaram na empresa. Outro fator marcante é a ausência de treinamentos, segundo as informações obtidas estas empresas não possuem procedimentos ou orientações para o desenvolvimento profissional. Os funcionários também não investem no auto-desenvolvimento que de acordo com os resultados obtidos pela identificação do perfil não possuem qualificações como formação escolar e profissional vistos como imprescindíveis na hora de concorrer a uma vaga ou uma melhor oportunidade de trabalho.

Nota-se que a qualificação, segundo resultados da pesquisa e a contínua busca pelo conhecimento além das competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento do potencial do indivíduo não fazem parte da realidade dos postos pesquisados que representam o Comércio Varejista de Combustível.

Através dos conceitos e abordagens acerca do assunto pode-se discutir a importância de tais fatores para tornar o profissional empregável, preparado para atuar no mercado de trabalho em meio a competitividade.

Em relação ao problema de pesquisa proposto, conclui-se que foi atendido pois demonstrou-se que nem os funcionários nem os gestores dão condições para que haja o desenvolvimento de

suas carreiras, comparando as teorias apresentadas inicialmente e no decorrer da apresentação dos resultados.

A pesquisa contribuiu para verificar que as abordagens teóricas proporcionaram para adquirir conhecimentos essenciais sobre o tema e constatar que a incompatibilidade com a realidade desses postos onde o estudo foi realizado. Verifica-se ainda que estes não possuem setor de Recursos Humanos, o que de fato existe são algumas práticas estabelecidas de acordo com a cultura e com as normas da empresa visando unicamente a venda de seus produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Maria Thereza P. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BAGGIO, Letícia; FRANCISCO, Antônio Carlos. **Como manter a empregabilidade em tempos de crise**. Disponível em <http://www.pg.cefetpr.br>>

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999.

COMINI, Graziella Maria et al. **Implementação de um Sistema de Gestão por Competências no nível operacional: um estudo de caso na Indústria Petroquímica**. ENNANPAD, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; Fleury, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Disponível em www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwl.rac-v5-edesp_mtf.pdf> Acesso em 27 de set. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

IBMEC SÃO PAULO. **As competências essenciais identificadas pelo Ibmecc São Paulo**. Disponível em <http://www.ibmecsp.edu.br/carreiras/pages.php?recid=67>. Acesso em: 28 set 2006.

INFORMATIVO SENAC. **Qualificação e Competências: um diálogo necessário entre Sociologia, Gestão e Educação para alimentar as práticas de Formação Profissional**. Disponível em <<http://www.senac.br/informativo/BTS/293/boltec293b.htm>>

JORNAL O GLOBO. Quem Lê jornal sabe mais: **Sobre a importância da leitura informativa vincular-se à leitura literária**. Disponível em: <http://oglobo.globo.com>. Acesso em 12 dez 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da orientação de carreira na Empregabilidade**. Disponível em <<http://www.fae.edu/publicações/pdf>>. Acesso em: 29 ago 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

SARSUR, Amyra Moyzer. **Para a falta de emprego, empregabilidade?** Disponível em <<http://www.angrad.org.br>> . Acesso em 27 set.2006.