



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO EM ALGUMAS EMPRESAS DE MARINGÁ-PR

Isadora Deisepe Volf Parandiu (G ó UNICESUMAR)

Maicon Teixeira de Mendonça (G ó UNICESUMAR)

Haroldo Yutaka Misunaga (Centro Universitário Cesumar - UNICESUMAR)

RESUMO

Transformações rápidas e constantes permeiam o ambiente no qual as organizações estão imersas e atuantes. Além disso, a competição entre organizações acontece de forma mais acirrada movendo-as na busca pela excelência na fabricação de produtos ou prestação de serviços e na própria gestão organizacional e assim, tornando-se um imperativo. Assim, este trabalho teve como objetivos conceituar e compreender a gestão por competências em três empresas de Maringá-PR que figuraram nos guias *Exame/ Você S/A Melhores Empresas para Você Trabalhar* e jornal *Gazeta do Povo: As 20 melhores empresas para se trabalhar no Paraná* em 2011. A partir disso, foram realizadas entrevistas com as pessoas responsáveis pela gestão por competências de cada empresa selecionada para entender como elas utilizam o modelo de gestão por competências em suas estruturas. Assim, foi possível perceber através da análise das entrevistas que o modelo de gestão por competências está presente nas estratégias empresariais e as políticas e práticas de gestão de pessoas das empresas estudadas dão suporte e recebem total apoio da diretoria na execução do modelo. As empresas utilizam a gestão por competências para conhecer melhor seus colaboradores e desenvolvê-los adequadamente para que eles possam agregar vantagem competitiva através de seus CHAs (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

Palavras-chave: Gestão por competências. Estratégias empresariais. Políticas e práticas de gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

Transformações rápidas e constantes permeiam o ambiente no qual as organizações estão imersas e atuantes. Tais mudanças, principalmente pautadas na globalização de mercados, avanços tecnológicos e novas configurações sociais faz com que a realidade vivenciada pelas organizações seja igualmente modificada. Além disso, a competição entre organizações acontece de forma mais acirrada movendo-as na busca pela excelência na fabricação de produtos ou prestação de serviços e na própria gestão organizacional e assim, tornando-se um imperativo.

Desta forma, estruturas organizacionais e abordagens de gestão também passaram por transformações ocasionando a revisão de vários aspectos principalmente àqueles que tratam da gestão de pessoas nas organizações. Nesse sentido, as relações de trabalho bem como perfil

de profissionais ingressantes e atuantes nas organizações foram modificadas e atualizadas de forma a garantir o sucesso e o aprimoramento da gestão de pessoas (FERREIRA; SANT'ANNA, 2009).

Diante disso, como alternativa aos modelos tradicionais de gestão de pessoas surge a gestão de pessoas por competências ou denominada comumente como gestão por competências. A gestão por competências é orientada para o desenvolvimento de competências com vistas à obtenção de vantagem competitiva. Entende-se competências como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo possui e que são necessários no desempenho de uma atividade (CARBONE et al, 2009). Apesar de serem tratadas como um atributo inerente ao indivíduo, o conceito de competências também pode ser aplicado a grupos de pessoas e até mesmo à organizações (SODA; RESUTO; SOARES, 2009).

Assim, a gestão por competências busca realizar um mapeamento das competências individuais por meio da aplicação de técnicas e ferramentas com intuito de identificar competências internas existentes na organização. A partir disso, descrevê-las e certificá-las com vistas a alinhá-las às ações de gestão de pessoas e também à estratégia organizacional (GRAMIGNA, 2007).

Desta forma, os objetivos deste trabalho foram: (1) conceituar e caracterizar a gestão de pessoas por competências a partir de pesquisa bibliográfica realizada em publicações que abordem a gestão de pessoas; (2) identificar e caracterizar empresas paranaenses que figuram nos guias *Exame/Você S/A Melhores Empresas para Você Trabalhar* e do guia do jornal *Gazeta do Povo* *As 20 Melhores Empresas para se Trabalhar no Paraná* em 2011 e (3) entender se e como as empresas paranaenses que figuram nesses guias desenvolvem a gestão de pessoas por competências.

O presente trabalho se justifica devido a crescente importância dada à gestão de pessoas no contexto organizacional, principalmente no que se refere às relações entre as pessoas e organizações bem como os modelos de gestão de pessoas implementados. Ademais, a realização do trabalho se justifica por evidenciar a gestão por competências uma vez que representa um modelo de gestão de pessoas diferenciado cujas organizações podem adotar junto a suas estruturas funcionais.

2. COMPETÊNCIA: DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

Desde a chegada da globalização, as empresas encontram-se em um ambiente altamente mutável e imprevisível, repleto de tecnologias e inovações mercadológicas. A abertura dos mercados com a globalização fez com que as empresas buscassem acelerar a capacidade produtiva, com eficiência atrelada a uma economia baseada no conhecimento (ANDRADE; LESSA; FILHO, 2011). Da mesma forma, Gramigna (2007) afirma que com a corrida da globalização, as empresas buscam aumentar suas riquezas e, estas dependem do conhecimento e habilidades de suas equipes. A fonte básica de vantagem competitiva são os recursos e as competências desenvolvidas e controladas pelas organizações, elementos escassos, valiosos, de difícil e custosa imitação e substituição (CARBONE, et al, 2009).

Além disso, as mais diversas áreas organizacionais também foram afetadas com as mudanças ocorridas no contexto econômico, político e social ocasionadas pela globalização. Assim, a gestão de pessoas também foi influenciada por essas mudanças. A área de gestão de pessoas é considerada a evolução da área de recursos humanos devido a grande importância dos modelos que captam e desenvolvem as pessoas na busca de adquirir a vantagem competitiva. Desde a década de 70, Taylor alertava sobre as necessidades de homens eficientes nas organizações procurando aqueles que eram mais competentes (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A partir dessas mudanças organizacionais, surgiu um modelo de gestão de pessoas colocado em destaque atualmente o modelo de gestão de pessoas por competências. O termo competência pode apresentar mais de um significado e não seria prudente ater-se ou considerar apenas um ou outro. Assim, considerando os objetivos deste trabalho, optou-se então, destacar definições dadas por autores que relacionassem competências com a área de recursos humanos. Dessa forma, verificou-se que o termo competência surgiu no final da idade média e estava associada à linguagem jurídica, tratava da faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões (GANEM, 2009, p.3).

Souza e Filho (2010) afirmam que o conceito de competência passou a ser utilizado no contexto organizacional após a revolução industrial, sendo relacionado ao desempenho eficiente da pessoa em determinada tarefa. Atualmente o conceito de competência refere-se a todo o conhecimento (o saber), habilidades (saber como), e atitude (saber ser), que cada pessoa possui e utiliza em determinados momentos (SOUZA; FILHO, 2010). Além do que Dutra (2001) define competência como a capacidade que o indivíduo tem de entregar seus conhecimentos para gerar resultados na organização em determinado contexto.

Competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto (FERREIRA; SANT'ANNA, 2009, p.4). A partir destas afirmações, competência pode ser entendida como os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que são utilizadas na execução das tarefas, possibilitando melhora no alcance dos objetivos e agregação de valor ao indivíduo e organização.

As competências são divididas em três grupos: (1) diferenciais, que são aquelas estabelecidas de acordo com a missão, visão e valor, e as determinadas capacitações para auxiliar a empresa possuir seu diferencial competitivo; (2) essenciais, são as competências que devem ser percebida pelos clientes e, (3) básicas, são as competências necessárias para a organização existir (GRAMIGNA, 2007).

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O gerenciamento de competências deve considerar a diferença entre as nomenclaturas de gestão de competências e gestão por competências. A gestão de competências refere-se à forma como a empresa organiza, planeja, desenvolve e avalia as competências necessárias para desempenhar as suas tarefas (GANEM, 2009, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.3). E gestão por competências é o conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizarem recursos humanos e gestores para fazerem gestão e desenvolvimento de pessoas com foco, critério e clareza (REBAGLIO, 2013, p.12). Ou seja, a gestão de competência é o levantamento das competências necessárias conforme o estabelecimento dos objetivos da empresa e, gestão por competência é a utilização de ferramentas necessárias para sua execução.

Assim, a gestão por competência pode ser desenvolvidas em etapas distintas, mas complementares.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001, apud CARBONE et al, 2009) a primeira etapa consiste na formulação da estratégia organizacional onde são definidas: a missão que descreve o propósito, razão e motivo da empresa existir; visão onde e como a empresa deseja estar futuramente; e os objetivos estratégicos que são as metas, a definição de indicadores de desempenho e as competências necessárias para que se possa alcançar o resultado esperado.

Na segunda etapa (figura 1) é realizado o mapeamento das competências organizacionais e humanas por meio do gap.

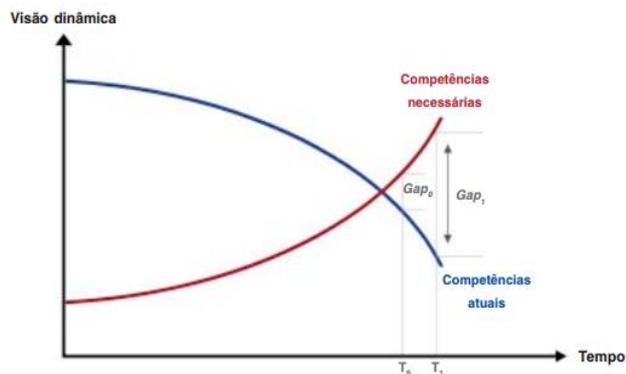


Figura 1: Identificação do gap de competências.

Fonte: Ienaga (1998) apud Brandão e Guimarães (2001) com adaptações.

Existem algumas técnicas de pesquisa social para detectar como está o gap da empresa que são: a observação no local do trabalho; entrevistas com as pessoas que possuem maior conhecimento do negócio, serviço e os processos e cultura da empresa; grupos focais onde é realizada uma entrevista coletiva com um grupo de pessoas; e questionários estruturados e bem escritos (CARBONE et al, 2009).

Após ser feito o mapeamento através da análise do gap se inicia o processo de capacitação que busca competências externas que, segundo Brandão e Guimarães (2001, apud CARBONE et al, 2009) podem ser através de recrutamento e seleção ou através de alianças estratégicas.

A etapa do desenvolvimento tem como objetivo melhorar as competências internas que existem na empresa, através de aprendizagem ou investimentos em pesquisas para trabalho em equipe ou ainda por meio do desempenho das pessoas que trabalham na empresa. No que diz respeito à aprendizagem, esta se dá com o intuito de se transformar em um meio de desenvolvimento das competências humanas. Já o desempenho da pessoa no trabalho, apresenta a competência que a pessoa possui ou adquire durante o tempo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 apud CARBONE et al, 2009).

Na última etapa é realizada a avaliação e acompanhamento das pessoas, através da certificação de competência que é a avaliação que confere o resultado do trabalho das pessoas e os compara com os padrões de desempenho definidos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 apud CARBONE et al, 2009). Muitas empresas utilizam sistemas próprios de certificação de competências, fazendo uso de instrumentos de gestão de desempenho, entre elas as ferramentas mais utilizadas atualmente pelas empresas de acordo com Edwards e Ewen (1996, apud CARBONE et al, 2009) são a avaliação de desempenho 360 graus, ou o *balanced scorecard* (BSC).

2.2 DIFICULDADES QUE PODEM SER ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O modelo de gestão por competência faz parte da integração do setor de recursos humanos, e este deve estar de acordo com objetivos estratégicos da organização. Tal modelo deve ser desenvolvido através da metodologia de implantação, e seus passos devem ser seguidos para que ocorram as mudanças necessárias (GRAMIGNA, 2007). Desta forma, algumas empresas podem encontrar dificuldades durante a sua implantação as quais ocorrem devido quatro fatores que foram elencados por Gramigna (2007): (1) problemas de patrocínio e vendas; (2) problemas técnicos; (3) problemas de planejamento e (4) problemas culturais dentre os quais se destacam os problemas de patrocínio e vendas e os de planejamento.

Os problemas de vendas e patrocínio podem ocorrer quando os gestores de recursos humanos não conseguem convencer a diretoria a aderir ao modelo de gestão por competências, ou quando conseguem, a alta diretoria possui um descompromisso ao patrocinar o programa.

Ocorre também quando existe ausência de sensibilização do público alvo do programa, e também quando os gerentes das outras áreas não são mobilizados a participar ou quando esses gerentes não enxergam importância no projeto vendo como apenas mais um programa institucional (GRAMIGNA, 2007).

No que diz respeito os problemas de planejamento Gramigna (2007) diz que eles acontecem quando o programa não continua por falta de previsão financeira, ou quando a implantação é desorganizada gerando acúmulo de tarefas, quando há falta de estratégia para possíveis mudanças ou quando o programa não abrange a organização como um todo. O não aproveitamento de talentos causado pela falta projetos também aponta uma falha.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Para Lakatos e Marconi (2011), a pesquisa qualitativa preocupa-se em analisar de forma mais aprofundada o comportamento humano investigando as atitudes bem como tendências de comportamento dos indivíduos. Além do que, a pesquisa qualitativa proporciona a geração de resultados que não dependem da aplicação de técnicas estatísticas tampouco o uso de cálculos e quantificações (CORBIN; STRAUSS, 2008). A pesquisa qualitativa tem ainda a finalidade de explorar diferentes opiniões e visões sobre o assunto em estudo (BAUER; GASKELL, 2012).

Em relação ao caráter exploratório da pesquisa, busca-se explorar algo novo ou trazer à tona novos enfoques ou discussões sobre temas já consolidados (MARTINS JUNIOR, 2008). As pesquisas exploratórias podem gerar hipóteses que subsidiarão novos trabalhos e novas discussões acerca do tema estudado (PINHEIRO, et al, 2011).

Os dados necessários à realização da pesquisa foram coletados por meio de levantamento bibliográfico acerca da temática gestão por competências em publicações da área de recursos humanos tais como livros e publicações científicas como anais de eventos. Além disso, foram utilizados dados secundários obtidos por meio de um levantamento das empresas paranaenses que figuraram nos guias *Exame/ Você S/A Melhores Empresas para Você Trabalhar* no período de 2004 a 2013 e do jornal *Gazeta do Povo: As 20 melhores empresas para se trabalhar no Paraná* em 2011. A escolha desses guias para levantamento das empresas paranaenses justifica-se por se tratar de publicação referência na área de recursos humanos além de ser bastante valorizada e evidenciada pelas organizações.

O critério utilizado para escolha das empresas elencadas nos guias foram o de serem sediadas no estado do Paraná e localizadas na cidade de Maringá-PR e serem prestadoras de serviços. Assim foram selecionadas 03 empresas como objeto de estudo da pesquisa.

Dessa forma foram realizadas entrevistas semiestruturadas que visaram buscar percepções, estratégias e também dificuldades enfrentadas pelos gestores de pessoas das organizações estudadas no que se refere ao planejamento e implementação da gestão de pessoas por competência (MARTINS JUNIOR, 2008).

Então, foram realizadas três entrevistas individuais em profundidade acompanhada de um roteiro de questões previamente elaborados que continha itens que foram abordados, sendo deixado um espaço para novos itens serem incorporados durante a entrevista, sem deixar de definir elementos importantes a serem abordados durante a coleta de dados (PINHEIRO et al, 2011).

As entrevistas foram realizadas com as pessoas responsáveis pela gestão de pessoas por competências nas três empresas selecionadas, e aconteceram em setembro de 2014 e foram registradas por um aparelho gravador de áudio que geraram arquivos no formato MP3 que

totalizaram 87min05seg de gravação. As transcrições, depois de concluídas resultaram em 31 páginas digitadas no editor de textos Microsoft Word 2007.

As entrevistas foram analisadas por meio de técnicas de análise de discurso. Bauer e Gaskel (2012) definem a análise de discurso como sendo a análise das tradições teóricas e diferentes formas de tratamento dos discursos, sendo esta dividida em duas fases: a primeira que consiste na procura de um padrão nos dados, mostrando as diferenças e semelhanças existentes entre as narrações; a segunda a de formulação de hipóteses e de testá-las frente aos dados obtido (BAUER; GASKEL, 2012).

4. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A empresa 1 é do ramo da tecnologia da informação. Instalada na cidade de Maringá desde 2010, conta em seu quadro de funcionários aproximadamente 140 colaboradores, com filiais em São Paulo e na Índia. Esta empresa busca a realização profissional de seus colaboradores, oferecendo possibilidades de crescimento a partir de treinamentos e descontos em bolsas de estudos. Traz também a valorização da cultura organizacional, alcançando o comprometimento dos colaboradores. Criam um ambiente agradável de trabalho, oferecendo sala de relaxamento, com vídeo game, livros, sala de descanso, mesa de sinuca, dentre outros.

A empresa 2 é uma concessionária de caminhões, instalada na cidade de Maringá desde 1981. Esta se instalou na cidade para representar a marca de caminhão vendida pela empresa. Está presente em todo território brasileiro e também em vários países do mundo. Essa empresa conta com 5 unidades sendo três no Paraná e duas em Mato Grosso do Sul.

A empresa 3 é uma concessionária de rodovias fundada em 1997, também sediada na cidade de Maringá. Esta foi criada para administrar o lote 2 do Anel de Integração Rodoviária do Estado do Paraná. São mais de 500 km de rodovias sob concessão desta empresa. Conta com uma equipe de 580 colaboradores. Nove empresas compõem o grupo de acionistas, sendo seis empresas de sócios majoritários e que estão presentes em vários estados, ajudando no processo de desenvolvimento econômico do país.

5. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada através dos áudios gravados das entrevistas gravadas com as pessoas responsáveis pela gestão por competências das empresas selecionadas, seguindo um roteiro de entrevista igual para todos onde foi abordado primeiramente sobre o perfil dos entrevistados e em seguida como acontece a gestão de pessoas por competências nessas empresas. O quadro 1 contém o perfil dos entrevistados.

Na empresa 1 o modelo de gestão por competências começou a ser utilizado fortemente no início do ano de 2014, sendo parte integrante do planejamento estratégico. O setor de Recursos Humanos e a diretoria da empresa trabalharam juntos para implementação do programa de gestão por competências. Os motivos que levaram a empresa adotar esse modelo de gestão foi a necessidade de se manter competitiva no mercado de trabalho através da capacitação de seus colaboradores, para trabalharem com antecipação de problemas.

SUJEITOS	IDADE	SEXO	FORMAÇÃO	FUNÇÃO	TEMPO DE EMPRESA	ATIVIDADE DA EMPRESA
E1	28	M	Pedagogia	Analista de treinamento e desenvolvimento	5 anos	Tecnologia da informação / <i>software</i>
E2	34	F	Administração com habilitação em Marketing, pós-graduação em Gestão de Negócios e em Gestão de Recursos Humanos	Coordenação de desenvolvimento de competências	11 anos	Concessionária autorizada/ revenda e manutenção de caminhões
E3	43	F	Análise de Sistemas e MBA em Gestão de Pessoas	Supervisão de recursos humanos	4 anos	Concessionária de rodovias

Quadro 1- Caracterização dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O trecho da fala da entrevistada 1, apresentado a seguir, evidencia os motivos que levaram a empresa a adotar esse modelo de gestão:

Foi a necessidade na verdade, a gente percebeu... Que mais do que levantar necessidades de treinamento e mais do que fazer a avaliação de desempenho, a gente precisava saber por quê? Quais? O que a gente precisava desenvolver pra conseguir alcançar os objetivos e as metas do ano. Foi ai que a gente parou para perceber, então a gente não tem que trabalhar só com as o que ta surgindo de necessidade das avaliações, não só trabalhar com os treinamentos que os colaboradores sugeriam, mas trabalhar antecipando as nossas necessidades. Foi ai que veio a questão do desenvolvimento de competências, e ai a gente começou a pesquisar [...] e ai, daí a gente começou a quebrar a estruturar a área mesmo de treinamento de gestão de competências, de a partir de avaliações de desempenho, estruturar toda essa gestão de pessoas pro modelo de competências mesmo (E1).

A empresa 2 é uma concessionária autorizada de revenda e manutenção de caminhão. Por isso deve seguir algumas mandatórias, normas e planos de metas que a fábrica a qual representam estabelece. Então, a fábrica incentivou o uso da gestão por competências como sugestão para empresa atingir as metas. Assim, os o diretores juntamente com o setor de Recursos Humanos da empresa acataram a ideia, dando início a utilização desse modelo de gestão no ano de 2004, com a implantação de uma plataforma de competências que veio da Suécia (sede/matriz da empresa representada). Tal aspecto pode ser observado na seguinte fala da entrevistada 2:

[...] a fábrica [...] ela incentivou as concessionárias a adotar essa nova estratégia de desenvolvimento, ela vendeu uma ideia, a empresa acatou. No inicio foi um pouco difícil né, mas com o tempo é a plataforma ela foi desenvolvendo, foi melhorando , porque ela vem da Suécia, ela é traduzida e entregue pros concessionários, e daí nós fomos aprendendo a trabalhar com ela [...] (E2).

De acordo com a empresa, a utilização dessa plataforma foi bem aceita e trouxe bons resultados. Assim, no ano de 2010 a empresa desenvolveu e deu maior foco a esse modelo,

criando um cargo de desenvolvimento de competências para melhorar sua efetivação e resultados na organização.

Na empresa 3 era utilizada o modelo de gestão por competências apenas na avaliação de desempenho dos colaboradores, modelo este implantado no ano de 2008. Mas a partir de 2014, o setor de Recursos Humanos, junto com a diretoria e uma consultoria decidiram implantar um novo modelo de gestão por competências de forma mais abrangente, não sendo utilizado somente nas avaliações de desempenho, mas também, sendo utilizado nos processos de descrição de cargos e salários e recrutamento e seleção.

[...] até esse ano nós tínhamos a avaliação de desempenho por competência [...] ela veio desde 2008 [...] e esse ano nós mudamos um pouco esse modelo, nós estamos com um novo projeto, vai ser implantado agora em outubro, estamos na parte de sensibilização dos colaboradores, mas é hoje a nossa ideia é além da avaliação do desempenho né, das competências comportamentais também fazer a parte de recrutamento e seleção com base em competências [...] Esse novo modelo, ele foi proposto por outra gestão de RH [...] juntamente com a diretoria, quem implanto foi o RH a diretoria e uma consultoria [...] (E3).

O objetivo dessa mudança foi melhorar o modelo antigo trazendo melhores resultados, e principalmente no que se refere ao sigilo das informações coletadas na execução das avaliações dos líderes e colaboradores, de acordo com o relato da supervisora de RH (entrevistada 3) transcrito a seguir:

[...] nós vimos a necessidade, era muito bom o modelo que a gente tinha anterior mas a gente vinha percebendo alguma coisa, alguma deficiência no modelo, então assim a parte de sigilo, as pessoas já não estavam mais acreditando que aquele modelo ia mudar [...] ai desde o início do ano a gente veio buscando, estudando, avaliando, novos projetos e a gente chegou nesse novo que vai ser implantado (E3).

O aspecto comum observado ao perfil de gestão de pessoas nas empresas estudadas foi a de que em todos os casos as estratégias e o processo de implementação da gestão de pessoas por competências teve apoio da direção das empresas. A primeira empresa utilizou o modelo pela necessidade, por ser uma ferramenta diferente das tradicionais. A empresa 2 teve o apoio da diretoria e adapta um modelo internacional em sua empresa. E na empresa 3 foi identificado um problema e por isso optou se por utilizar a gestão por competências de forma mais abrangente, onde pode se perceber que ela esta se atualizando.

A empresa 1 possui uma documentação que formaliza a gestão por competências na empresa, chamada de *“Diretriz de Gestão de Competências”*. Nesse documento é descrito como é feito cada processo desse modelo de gestão. Dessa forma o processo de gestão por competências é realizado primeiramente com o mapeamento das competências de acordo com as descrições de cargos existentes. Esse mapeamento é registrado ao DRD (Descrição de Resultados de Desempenho). A partir dessa descrição foram definidas quais seriam as competências necessárias para se trabalhar na empresa. Essas competências foram divididas em três partes: competências gerais ou básicas, competências específicas e competências gerenciais.

Em seguida, desenvolve-se o plano de competências que irá influenciar na seleção e contratação de novos colaboradores, ou seja, somente o profissional que possuir potencial para atender as competências será contratado. E a partir desse plano de competências também é realizado a capacitação dos colaboradores. Os PDI's (Plano de Desenvolvimento Individual) de cada colaborador são atualizados, então, com base no plano competências. No final desse processo é feita uma análise das competências atingidas, e a partir daí, são definidas as novas competências que serão avaliadas e desenvolvidas.

De acordo com Gramigna (2007) as competências devem ser divididas em três grupos: (1) diferenciais, que são aquelas estabelecidas de acordo com a missão, visão e valor, e as determinadas capacitações para auxiliar a empresa possuir seu diferencial competitivo; (2)

essenciais, são as competências que devem ser percebida pelos clientes e, (3) básicas, são as competências necessárias para a organização existir, e todas são fundamentais para que a empresa atinja seus objetivos finais.

Assim como na empresa 1, na empresa 2 também existe uma documentação que formaliza a gestão por competências. A empresa utiliza uma plataforma de competências que auxilia no processo de execução da gestão por competências. O novo colaborador é cadastrado na plataforma de competências desde sua entrada e já participa de cursos que são disponibilizados para ele visando desenvolver habilidades e competências necessárias ao cargo que ocupa conforme a fala da entrevistada 2 transcrita a seguir:

[...] nós temos uma plataforma de competências, é um sistema online, onde cada cargo, tem alguns elementos de competência que aquela pessoa ela tem que ter pra exercer aquele cargo da melhor forma. [...] Todo funcionário que entra na concessionária, nós cadastramos ele nesse portal de competências [...] e faz parte da integração dele assistir os cursos que tem no portal que tá relacionada a função dele, e que já sana 10% de competências que ele precisa ter (E2).

Ainda em relação à empresa 2, para colaboradores com tempo de casa, é possível atualizar em suas competências durante todo o ano sendo papel do líder fazer a validação dessas competências, e informar ao RH os gaps existentes na formação das competências conforme trecho da entrevista transcrito a seguir:

[...] Pra funcionários que já estão há algum tempo [...] anualmente ele tem que atualizar as competências dele e sempre nós, prezamos pela atualização constante [...] então cada um entra lá no seu cargo e se auto avalia [...] eu só posso colocar que eu tenho a competência se eu tenho o conhecimento e a habilidade, se eu tiver um e não tiver o outro, eu não posso anotar, porque existe um gap. [...] Depois o gerente ele valida, ele olha um por um [...] se o gerente não validou, aquilo era um gap. [...] ele dá um feedback para o colaborador, esse feedback gera plano de ação [...] (E2).

Conforme observado na empresa 2, os líderes fazem a análise dos gaps existentes e repassam para o RH. O gap representa a lacuna entre as competências que as pessoas possuem e as competências que elas deveriam possuir para alcançar os objetivos da empresa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 apud CARBONE et al, 2009). Assim para identificar o gap é necessário fazer a análise documental (missão, visão, objetivos estratégicos, regimentos, estatutos, relatórios de gestão e pareceres técnicos), em seguida deve ser realizada a coleta de dados com diretores ou especialistas para fazerem a análise dos dados (CARBONE et al, 2009).

Dessa forma, a partir da identificação dos gaps, o RH desenvolve programas de treinamentos que, após a aprovação da diretoria são disponibilizados em um calendário de treinamentos. O calendário, então, é repassado para os líderes definirem quais pessoas participarão durante aquele ano, sempre proporcionando feedback após cada período de treinamento. E por fim, anualmente são definidas novas competências e novos treinamentos que serão ofertados aos colaboradores de acordo com os resultados obtidos nas ultimas avaliações.

A empresa 3 possui uma documentação que contempla todas as competências por níveis que a empresa espera que o colaborador atinja, e a forma como será avaliado as competências no processo de avaliação. Esse documento é disponibilizado para o colaborador quando ele entra na empresa, e toda essa avaliação é bem divulgada. A empresa está em um processo de transição do modelo de gestão por competências antigo para um modelo atual que estava em processo de implantação quando da realização desta pesquisa.

No modelo antigo era feito somente a avaliação por competências. Nesse caso, primeiramente eram realizados treinamentos com os líderes e, em seguida, o RH elaborava um cronograma para realizar a avaliação por competências nas 13 unidades da empresa. Um representante do RH juntamente com o líder do setor e outro do setor diferente avaliava os colaboradores

individualmente, através do portal do RH. Na etapa seguinte o líder passava feedback para cada pessoa de sua equipe. E pra finalizar o líder continuava a acompanhar as competências de cada pessoa até a próxima avaliação. Essas etapas estão descritas de acordo com o trecho da entrevista transcrito a seguir:

[...] quem fazia essa avaliação de competências é o líder, um par do líder daquele colaborador e um representante do RH tá, os três se reuniam com um formulário né [...] isso um formulário que eu digo, mas isso via sistema tá, portal do RH, então nesse portal iria estar o nome do colaborador [...] quando ele é avaliado na hora que ele vai receber o feedback do líder dele, têm um documento aonde ele teve a nota, qual a evidência daquela nota, qual é o plano de desenvolvimento que o líder propôs pra ele, pra ele desenvolver as competências que estavam abaixo da média, e esse documento fica uma via com ele e uma via com o RH, e as duas vias são assinadas, por ele, pelo líder e pelo RH. Ai esse documento fica no histórico dele (E3).

Já no modelo atual a empresa 3 conta com o apoio de uma consultoria para análise dos resultados das avaliações de desempenho 360° com foco no sigilo das informações. As etapas desse novo projeto podem ser vistas através do trecho da entrevista transcrito a seguir.

Hoje nós fazemos uma avaliação de desempenho por competência 360°. Então todo mundo se avalia, mas ai... quem define, quem vai avaliar é o próprio colaborador... Então eu vou, além do meu líder né, eu vou me avaliar e eu vou identificar a rede de profissionais que se relacionam comigo que vai me avaliar [...] E ai essa rede é mandada pra [...] consultoria, ela monta num sistema e o colaborador recebe no e-mail particular dele um login e uma senha e ai dentro do site dessa consultoria que ele vai fazer a avaliação dos colaboradores da rede dele tá, claro que o líder também vai avalia-lo, [...] o RH vai receber o resultado vai encaminhar para o líder [...] esse resultado sem citar qual é o numero de avaliadores, quem deu que nota [...] quem avaliou, porque, não só tem o resultado nota final, e ai o líder junto com o colaborador vai ver quais são os gaps né das competências onde ele não conseguiu atingir a competência o numero ideal da competência, e vai traçar com ele um plano de ação, um plano de ação pra desenvolver aquela competência que ficou com gap. [...] Daqui seis meses ele vai ter que retomar avaliar ver se esta sendo trabalhado [...] pra que na próxima avaliação ele não tenha mais esse gap ou esse gap esteja mais reduzido (E3).

No processo de análise das empresas 1 e 2 constatou-se a dificuldade de sensibilização dos líderes e dos colaboradores durante o processo de implementação do modelo de gestão por competências. Isso pode ser verificado nos seguintes trechos das entrevistas:

Dificuldades a gente teve um pouco pra esclarecer pros lideres como era importante eles trabalharem focados em quais competências [...] E também ta mobilizando eles pra tarem estudando sobre esse modelo de gestão de competências, como desenvolver competências [...] os nossos lideres eles são muito técnicos e eles tinham essa dificuldade de entender como desenvolver aquela competência (E1).

Resistência das pessoas [...] entenderem que aquilo não serve pra nada, muitas vezes as pessoas querem algo muito rápido, resultado rápido, entende que aquilo não é interessante é alguns gerentes que não colaboram (E2).

Já na empresa 3 as dificuldades encontradas no modelo antigo de gestão por competências eram em relação ao sigilo das informações obtidas pelos líderes nas avaliações de desempenho por competências. Os colaboradores estavam desmotivados com os resultados obtidos mas principalmente pela falta de sigilo sobre tais resultados, o que levou a empresa buscar auxílio de uma consultoria externa. A consultoria então, atua juntamente com o RH

para desenvolver um novo projeto de gestão por competências que possa solucionar esse problema, como pode se observar com o trecho da fala da entrevistada 3 abaixo:

[...] a nossa maior dificuldade era de manter o sigilo de manter, de mostrar pra essas pessoas pros nossos colaboradores que a gente não tinha, não ia, não tinha que buscar quem avaliava ou culpados, a gente busca desenvolvimento, e a gente não conseguia, a gente tava, tinha falhas, então o RH saiu de sena pra manter nossa avaliação imparcial, avaliação sigilosa, então nos contratamos uma consultoria, o RH hoje é só um apoio e depois recebe o resultado. (E3).

Essa dificuldade de sensibilização, segundo Gramigna (2007), ocorre por problemas de patrocínio e vendas, onde pode existir ausência de sensibilização do público-alvo do programa e também quando os gerentes das outras áreas não são mobilizados a participar. Para o modelo de gestão por competências ocorrer de maneira eficaz, precisa ser bem administrado pelo setor de Recursos Humanos de cada empresa, onde o processo de sensibilização é fundamental, principalmente para os líderes que vão aplicar essa ferramenta para melhor conhecimento e desempenho de suas equipe. Todos os colaboradores devem entender como serão aplicado todos os processos da gestão por competências, podendo assim existir comprometimento de todos da empresa e consequentemente alcance dos resultados esperados com o uso da ferramenta.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as novas configurações do mercado caracterizadas principalmente por questões políticas, econômicas e sociais faz com que as organizações necessitem reformular e atualizar suas estruturas de gestão. Tal reformulação e atualização passa a ser evidenciada também no que diz respeito à gestão de pessoas uma vez que o perfil, as metas e objetivos e o planejamento de carreira das pessoas sofreu mudanças ao longo dos anos. As transformações ocorridas no mundo dos negócios fez com que surgisse a necessidade de profissionais mais talentosos e competentes além de responsáveis e capazes de acompanhar as constantes e complexas mudanças do ambiente organizacional (SOUZA, et al, 2013).

Desta forma, a gestão por competências se mostra como adequada e necessária a essa nova realidade uma vez que a demanda por competências às organizações têm aumentado e contribuirão para um desenvolvimento favorável das mesmas. Então, o indivíduo passa a ser o principal foco da gestão de pessoas. Há ênfase nas habilidades e capacidades técnicas, cognitivas e de trabalho em grupo dos indivíduos que compõe o ambiente organizacional de trabalho.

Assim, este trabalho teve como objetivo estudar a gestão por competência como modelo de gestão de pessoas e identificar se empresas maringenses do setor de serviços, elencadas nos guias *Exame/ Melhores Empresas para se Trabalhar* e do guia do jornal *Gazeta do Povo* *As Melhores Empresas Para se Trabalhar no Paraná* - em 2011 e como elas desenvolvem estratégias de gestão de pessoas baseadas na gestão por competências. Além disso, caso utilizem a gestão por competências, entender como isso acontece.

Verificou-se que todas as empresas pesquisadas utilizam o modelo de gestão por competências em suas estruturas de gestão de pessoas, visando atualizar a gestão organizacional e se manterem competitivas no mercado. Outro aspecto importante identificado foi que em todas as empresas o RH possui total apoio da diretoria na implantação desse modelo de gestão.

Também foi identificado que esse modelo é altamente ligado ao planejamento estratégico nas empresas analisadas. Sendo assim, ele se relaciona com vários subsistemas de RH, tais como:

recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; e treinamento e desenvolvimento, sendo essas áreas essenciais para o bom desempenho do modelo.

No que diz respeito às dificuldades encontradas pelos pesquisadores durante a realização deste trabalho destaca-se a dificuldade de alinhar as agendas dos pesquisadores com a dos responsáveis pelo RH das empresas selecionadas para realização das entrevistas para coleta de dados. Além disso, em uma das empresas estudadas (empresa 2), não foi possível acesso dos pesquisadores à documentação da estrutura de gestão de pessoas por competências uma vez que tal documentação estava em poder da diretoria da empresa e esta não autorizou acesso.

Como sugestão de para pesquisas futuras sugere-se descobrir as percepções dos líderes de setores das empresas pesquisadas e analisar como ocorre a participação deles durante o planejamento e execução do modelo de gestão de pessoas por competências. Outra proposta seria a de medir o quanto esse modelo rende financeiramente para as organizações ao torná-las mais competitivas, e, verificar se outras empresas do Estado do Paraná utilizam esse modelo de gestão por competências e suas estruturas empresariais.

Por fim, a necessidade de atualizar modelos de gestão, em especial, ao modelo de gestão de pessoas por competências é um imperativo para aquelas organizações que desejam se manter competitivas e atuantes no mercado, mas, principalmente, para valorizar as pessoas que compõem seus quadros funcionais.

7. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. N.; LESSA, M. da C. A.; FILHO, M. G. dos A.; **Gestão por competências**. Salvador, 2011.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Ed. São Paulo: Gente, 2001.
- FERREIRA, V. A.; SANT'ANNA, A. de S. Gestão de Pessoas por Competências: uma Análise Comparativa entre Profissionais em Estruturas Organizacionais Orgânicas e Mecanicistas. In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho EnGPR. 2, 2009, Curitiba/PR, **Anais...** Curitiba/PR, 2009.
- GANEM, K. M. G. **Gestão de Competências**. Ed. especial Cesumar: São Paulo. Editora: Saraiva, 2009.
- GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2007. 161 p.
- GREAT PLACE TO WORK ó MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO PARANÁ 2011. *Gazeta do Povo*. Economia. Disponível em: http://www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Publications_Documents/parana_revista_great_place_to_work_2011.pdf Acesso em 21 de ago. 2014.
- GUIA EXAME/ VOCÊ S/A 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR. São Paulo: Editora Abril, 2004-2013.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

- MARTINS JUNIOR, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- PINHEIRO, R. M.; CASTRO, G. C. de; SILVA, H. H.; NUNES, J. M. G. **Pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- REBAGLIO, M. O. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos. Rio de Janeiro, Ed.: Qualitymark, 2013.
- SODA, D. L.; RESUTO, P. P.; SOARES, A. C. de C. Gestão de pessoas por competências: como gerar valor e promover vantagem competitiva a uma empresa júnior. In: XXIX Semana do Administrador/UEM Semad/UEM. 29, 2009, Maringá/PR, **Anais...** Maringá/PR, 2009.
- SOUZA, D. L. de; CORRÊA, R. D de S.; SOUSA, J. S. de; ZAMBALDE, A. L. Formação Acadêmica e Gestão de Competências: Avaliando o Papel das Instituições de Ensino no Desenvolvimento de Competências Requeridas. In: XXXVII Enanpad ó Encontro da Anpad. 37, 2013, Rio de Janeiro/RJ, **Anais...** Rio de Janeiro/ RJ, 2013.
- SOUZA, M. A.; FILHO, J.A. A gestão por competências como instrumento para administração estratégica de recursos humanos. *Revista Interfaces*, 2010.