

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI
E DAS MISSÕES – URI
CAMPUS SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES
MESTRADO PROFISSIONAL**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:
ESTUDO DE CASO EM MÉDIA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS**

CARLOS ALBERTO JUNIOR

Orientadora: Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato

Santo Ângelo

2015

CARLOS ALBERTO JUNIOR

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE
CASO EM MÉDIA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica, área de concentração em Estratégias Organizacionais, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato

**Santo Ângelo
2015**

A334g Alberto Junior, Carlos
Gestão estratégica de pessoas por competências : estudo de caso em média indústria de laticínios / Carlos Alberto Junior. – Santo Ângelo: URI, 2015.
109 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2015.

1. Comportamento organizacional 2. Gestão de pessoas 3. Gestão por competências I. Título.

CDU: 658.3

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

CARLOS ALBERTO JUNIOR

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE
CASO EM MÉDIA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

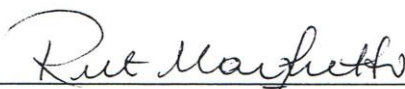
Banca Examinadora:



Profa. Dra. Anelise Rebelato Mózzato, Doutora em Administração
Orientadora/Presidente



Profa. Dra. Denize Grzybovski, Doutora em Administração
Examinadora Externa



Profa. Dra. Rut Maria Friedrich Marquetto, Doutora em Desenvolvimento Regional
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 27 de fevereiro de 2015.

A minha esposa e ao meu filho pelo companheirismo, pelo amor, pelo carinho, pela felicidade, por estarem junto comigo na alegria e na tristeza, nas vitórias e nos insucessos, acompanhando-me na conquista deste sonho.

“Quando penso que cheguei ao meu limite
descubro que tenho forças para ir além”.

(Ayrton Senna)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por fazer parte de minha vida, ajudando-me a transpassar os obstáculos em meu caminho, dando-me saúde, força, garra, inteligência para superá-los.

À minha orientadora, Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato, pela compreensão e confiança depositada em mim, fazendo-me acreditar em meu potencial. Comprometida em auxiliar-me no desenvolvimento deste trabalho, apoiando-me na superação das dificuldades, não sendo somente orientadora, mas, em alguns momentos, conselheira, amiga, sendo referência profissional e pessoal para o meu desenvolvimento.

A minha querida esposa, Leila, por ser especial na minha vida. Sempre ao meu lado, me incentivando a acreditar que posso mais do que imagino. Com companheirismo, compreensão, incentivo, amizade, paciência, apoio, determinação, garra, felicidade, amor, foi minha inspiração para que este trabalho pudesse ser concretizado e, juntos, conquistarmos os bônus deste sonho.

Ao meu filho, Estevan, por ser companheiro, sempre presente no desenvolvimento deste trabalho, incentivando-me, ficando ao meu lado com os seus livros, perguntando e procurando entender a importância deste trabalho para as nossas vidas, fazendo-me perceber o lado simples das coisas.

A minha mamãe, Deiza, pelas palavras de incentivo, sempre acreditando em minha capacidade, fortalecendo-me nos momentos difíceis. Exemplo de pessoa, estudiosa, batalhadora, disposta a ajudar ao próximo sem esperar algo em troca.

A minha irmã, Consuelo, pelo incentivo, confiando em meu trabalho, sempre que oportuno perguntando-me e debatendo sobre o assunto, querendo entender sua complexidade.

Aos familiares, amigos, colegas que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Aos gestores da empresa pesquisada, pela participação nas reuniões e disponibilidade dos arquivos para a conclusão deste estudo. Em especial ao diretor, pela sua receptividade e empenho para a realização deste trabalho.

A todos os trabalhadores da empresa pesquisada pela participação durante a coleta de dados da pesquisa.

RESUMO

Nas pequenas e médias empresas as práticas de gestão de pessoas são muitas vezes deficientes, seja por falta de conhecimento ou porque os gestores não acreditam como são importantes para o desenvolvimento organizacional. O debate sobre competências encontra-se intenso na literatura gerencial, dado o fato de que a gestão de pessoas por competências. Entende-se que as empresas de pequeno e médio porte também se beneficiam ao trabalharem desta maneira. Com este panorama, tem-se como questão de pesquisa: Como implementar a gestão de pessoas por competências em uma indústria de médio porte, do ramo de laticínios da região Noroeste do Rio Grande do Sul? O objetivo geral é propor um processo de gestão de pessoas por competências em uma organização de médio porte, do ramo de laticínios, da região Noroeste do Rio Grande do Sul. Como objetivos específicos, delinea-se: identificar e descrever as políticas de gestão de pessoas; verificar juntamente com a direção o processo de gestão estratégica; mapear as competências organizacionais e as competências profissionais dos diferentes cargos. Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013) apresentam etapas para implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências desenvolvido por Morello e Froehlich em 2010. Tais etapas foram estudadas e adequadas à realidade da organização pesquisada, sendo utilizadas algumas delas para a proposição da implementação de gestão de pessoas por competência. O presente estudo de caso utilizou a pesquisa qualitativa quanto à abordagem do problema, caracterizando-se como pesquisa exploratória e descritiva. Para a coleta dos dados utilizou-se pesquisa documental, observação participante, aplicação de questionários, entrevistas e *focus group*, possibilitando a análise e interpretação dos dados de maneira quantitativa e qualitativa. A unidade de análise consiste numa organização de médio porte, do ramo de laticínio, da região Noroeste do Rio Grande do Sul, a qual se caracteriza pelo beneficiamento do leite in natura em produtos com valor agregado. Ao final desta pesquisa, contribuiu-se com a indústria pesquisada por meio da apresentação do mapeamento das competências organizacionais e profissionais, seguida das diretrizes para a implementação da gestão de pessoas por competências, visando maior eficiência e eficácia aos processos. Do ponto de vista acadêmico, esta dissertação apresenta como principal resultado a possibilidade da implementação da gestão de pessoas por competências em indústrias de pequeno e médio porte, contribuindo com os estudos empíricos necessários nessa temática.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Empresa de laticínio. Gestão por competências. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The people management practices in the small and medium-sized enterprises are, many times, poor, as for lack of knowledge or because the managers do not believe how important are them for strategies and for the companies' development. Nevertheless, the debate upon consequences is intense, promoting the interest of researchers and companies, noticing a bunch of enterprises that seek for different competency-based management models. Given the fact that the competency-based human resources management is achieving space inside the companies, guaranteeing competitive advantages, it is given that the small and medium-sized enterprises may also get benefits by working that way. In that scenario, we have as research question: "How to implement the competency-based management models in a medium-sized enterprise, of the dairy sector in the Northwest of Rio Grande do Sul (Brazil) region?" In light of that question, this dissertation has as a general objective to propose the competency-based human resources management in a medium-sized enterprise, of the dairy sector, from the Northwest of Rio Grande do Sul (Brazil) region. As for the specific objectives, it outlines: to identify and to describe the people management politics; to verify with the managers the process of strategically management; to map the companies' competencies and the professional competencies of different positions; to present, finally, the guidelines for implementing the competency-based human resources management in the dairy sector of this paper, serving as a model for other small and medium-sized companies. Bitencourt, Azevedo and Froehlich (2013) present stages for implementing a model of competency-based human resources management developed by Morello and Froehlich in 2010. Those stages were studied and adapted to the reality of the researched company, some of them were used for the proposition of implementing the competency-based human resources management in the studied reality. This case report used a qualitative research as for the problem's approach, marked as an exploratory and descriptive research. As for the data collection it was used a documental research, straight observation, questionnaire, interviews and *focus group*, allowing the data analysis and interpretation in a quantitative and qualitative way. The analysis subject consists on a medium-sized company of the dairy sector, from the Northwest of Rio Grande do Sul (Brazil), which is marked by the processing of the fresh milk in products of added value.. By the end of this research, it was given a contribution to the researched industry by the presentation of the organizational and professional competences mapping , followed by the guidelines for the implementing the competency-based human resources management, pursuing the implementation of people management, searching for a major effectiveness in the processes. By the academic point of view, this dissertation presents as the main result the possibility of competency-based human resources management in small and medium sized industries , contributing with the empiric studies needed on this theme.

Keywords: Organizational behavior. Dairy company. Competency-based management. Human resources.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: COMBINAÇÃO DE RECURSOS.....	39
FIGURA 2: ETAPAS DA PESQUISA.....	49
FIGURA 3: ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	59
FIGURA 4: COMBINAÇÃO DE RECURSOS.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: CAPACIDADE EMPREENDEDORA	68
GRÁFICO 2: CAPACIDADE DE TRABALHAR SOB PRESSÃO.....	69
GRÁFICO 3: COMUNICAÇÃO	70
GRÁFICO 4: CRIATIVIDADE	71
GRÁFICO 5: CULTURA DA QUALIDADE	72
GRÁFICO 6: FLEXIBILIDADE	73
GRÁFICO 7: LIDERANÇA.....	74
GRÁFICO 8: NEGOCIAÇÃO	76
GRÁFICO 9: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	77
GRÁFICO 10: TOMADA DE DECISÃO	78
GRÁFICO 11: VISÃO SISTÊMICA	79
GRÁFICO 12: IMPORTÂNCIA COMPETÊNCIA.....	80

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: AS ÁREAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
QUADRO 2: TRÊS INGREDIENTES DA COMPETÊNCIA	30
QUADRO 3: MAPA DE COMPETÊNCIAS (CHA)	31
QUADRO 4: ESCLARECIMENTO COMPETÊNCIA OU CAPACIDADE	34
QUADRO 5: CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	37
QUADRO 6: NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	38
QUADRO 7: ALGUMAS COMPETÊNCIAS DE SUPORTE	40
QUADRO 8: ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	43
QUADRO 9: ETAPAS DELINEADAS PARA ESTA PESQUISA NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	51
QUADRO 10: PASSOS DA COLETA DE DADOS NA ORGANIZAÇÃO	52
QUADRO 11: ETAPAS PARA O MAPEAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.....	52
QUADRO 12: MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVO	57
QUADRO 13: PERFIL DOS TRABALHADORES DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS.....	60
QUADRO 14: ESCOLARIDADE	61
QUADRO 15: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS.....	66
QUADRO 16: DESCRIÇÃO DOS CARGOS E COMPETÊNCIAS	81
QUADRO 17: FASES PROPOSTAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	90

LISTA DE SIGLAS

CEO – *Chief Executive Officer*

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

GP – Gestão de pessoas

GPC – Gestão de pessoas por competências

MVVE – Missão, Visão, Valores e Estratégia

QI – Quociente de inteligência

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
2 ABORDAGEM TEÓRICA	20
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	20
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA: IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS.....	23
2.3 COMPETÊNCIAS.....	26
2.3.1 Definição de competências.....	26
2.3.2 Competência organizacional	33
2.3.3 Competências profissionais/individuais	39
3 METODOLOGIA	48
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	48
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	48
3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	51
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	55
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	57
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	57
4.2 PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	61
4.3 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS	65
4.3.1 Competências organizacionais	65
4.3.2 Competências profissionais	67
5 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS PARA A INDÚSTRIA PESQUISADA	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	98
APÊNDICE B: GRUPO FOCAL	99
APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO	100
APÊNDICE D: APRESENTAÇÃO PARA CONSCIENTIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA	104
ANEXO A: CASO 6 – PAQUETÁ	109

1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências vem sendo proposta como modelo gerencial alternativo aos tradicionalmente utilizado pelas organizações. Considerando-se que o domínio de certos recursos é determinante para o desempenho superior de pessoas e organizações, o mapeamento das competências propõe-se fundamentalmente à consecução da estratégia organizacional, ou seja, a minimizar ao máximo a diferença entre competências necessárias para o objetivo organizacional e as já disponíveis na organização.

Para realizar este mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação das competências existentes, mas também das competências que necessitam, levando-a ao planejamento de ações em gestão de pessoas, tais como recrutamento, seleção de pessoas, capacitação e desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho e remuneração. Após o mapeamento das competências, inicia-se a implementação no processo seletivo com base em competências dos profissionais. De nada adianta promover o mapeamento e a avaliação das competências na organização se não for implementada a seleção por competências (LEME, 2005, p. 4).

De acordo com Fleury (2011, p. 127), “para reconhecer as competências essenciais da empresa, é necessário entender porque uma empresa alcança resultados superiores e quais são as capacidades distintas que sustentam tais resultados”.

As organizações que trabalham com competências organizacionais colocam-se em vantagem, mas tem que estar atento para que isso não se torne uma fonte de dificuldades, buscando sempre o desenvolvimento de novas competências. Nessa lógica, esta pesquisa objetiva contribuir para o desenvolvimento da implementação da gestão de pessoas por competências em organizações de médio porte, visando qualificar a atuação dessas organizações, considerando a sua dimensão e histórico de atuação. Para tanto, desenvolve-se um estudo de caso no ramo de laticínios. Os resultados finais são apresentados especificamente para este estudo, mas são validos para organização do mesmo segmento e porte.

Para tanto apresenta-se uma proposta para implementação da gestão de pessoas por competências em indústria de médio porte do ramo de laticínio, o qual

pode ser adaptado para as empresas de pequeno porte, pois os modelos e os trabalhos empíricos que abordam sobre o tema são direcionados para as grandes organizações. Portanto, o tema é mais detalhadamente apresentado na sequência, o qual é acompanhado das justificativas, culminando no delineamento dos objetivos desta dissertação.

1.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO TEMA

Esta pesquisa trata da gestão de pessoas por competências como estratégia organizacional para uma empresa de médio porte do ramo de laticíneos. Conforme Leme (2005, p. 25), “implantar Gestão por Competências é um processo que necessita do envolvimento de toda a empresa. É um processo que precisa ser compartilhado por todos os trabalhadores, partindo da direção da empresa”. Em muitas organizações tal implantação está a cargo de líderes ou em setores considerados mais importantes, tornando o processo incompleto. Para qualquer empresa atuar com gestão estratégica precisa apurar todos os seus processos e sua real situação e desenvolver ações corretivas constantes, focando em seus objetivos e metas e desenvolvendo suas estratégias de forma a manter sua sobrevivência, seu crescimento e sua diferenciação competitiva. Em contrapartida, para implementar a gestão por competências a empresa deve revisar ou definir o negócio, a missão, a visão de futuro, assim como identificar os valores organizacionais. Portanto, como salientam Mozzato e Bitencourt (2009), essa gestão encontra-se intimamente relacionada com o planejamento estratégico das organizações.

O primeiro passo fundamental na gestão por competências é a definição das competências organizacionais ou corporativas, que tem como indicadores: missão; visão; valores; estratégias; princípios; filosofias; objetivos etc. (RABAGLIO, 2008). Para que a empresa tenha uma identidade, as competências têm que ser extraídas do seu universo cultural com base nos indicadores expostos anteriormente; dessa forma, as metas e os objetivos da empresa podem ser atingidos.

Com o crescimento da concorrência, das inovações tecnológicas, de diferentes configurações sociais e consumidores esclarecidos, as empresas, para sobreviverem nesta arena competitiva, independente do porte e localização, necessitam ter trabalhadores com nível elevado de competência, que sejam

independentes e gestores de suas carreiras. (QUEIROZ, 2008). Assim, justifica-se a importância de pesquisas como esta que partem para uma abordagem mais estratégica em gestão de pessoas, alinhando suas políticas e práticas em busca de maior competitividade. Além disso, cabe destacar a aplicação prática, uma vez que a empresa receberá um roteiro com todo o processo de gestão por competências para desenvolver as atividades, estruturando o planejamento estratégico e as políticas de gestão de pessoas. (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

Portanto, este estudo reveste-se de importância na medida em que a proposição da gestão de pessoas por competências trará dados significativos para melhor compreensão da utilização de tal modelo em empresas de médio porte, levando em consideração a melhor forma de implementação deste tipo de gestão, facilitando a viabilidade de aplicação em outras empresas com contexto semelhante e favorável.

Por fim, cabe destacar que este estudo se insere na linha de pesquisa Estratégias Organizacionais, do Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, com a qual também contribui, dado seu caráter estratégico.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor o processo de gestão de pessoas por competências para uma indústria de médio porte, do ramo de laticínios, da região Noroeste do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever as políticas de gestão de pessoas da indústria de laticínios.
- b) Verificar juntamente com a direção o processo de gestão estratégica da indústria.
- c) Identificar e mapear as competências organizacionais.
- d) Identificar e mapear as competências profissionais dos diferentes cargos

da indústria em estudo.

e) Apresentar diretrizes para a implementação da gestão de pessoas por competências na organização em estudo, servindo como base para outras organizações de médio ou pequeno porte.

Em razão da pesquisa de campo ter sido realizada junto a uma organização de médio porte do ramo de laticínio na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, os objetivos são delineados visando, no término deste trabalho de pesquisa, a apresentação de diretrizes para a implementação de gestão de pessoas por competências em indústrias de médio ou pequeno porte, contribuindo com a melhor compreensão desta forma de gestão em outras organizações com contexto semelhante.

Esta dissertação estrutura-se em 6 capítulos. O primeiro capítulo, que é a introdução, expõe o tema, objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa e justificativa do tema para o desenvolvimento. O segundo capítulo constitui-se da abordagem teórica, com destaque para comportamento organizacional no contexto das empresas e liderança como uma função importante para o desempenho das organizações na definição das suas estratégias, apresentando a gestão estratégica e sua importância na gestão de pessoas: o elo entre trabalhadores e organização. Apresenta, ainda, o conceito de competências – organizacionais e profissionais, a partir das mudanças nas práticas da gestão de recursos humanos.

No terceiro capítulo, estão descritos os processos metodológicos desta pesquisa, que se caracteriza como qualitativa, exploratória, descritiva, estudo de caso e pesquisa de campo, o que justifica ter uma unidade de análise. O procedimento e as técnicas de coletas de dados deste estudo basearam-se nas etapas de um modelo de gestão de pessoas por competências apresentadas por Bitencourt; Azevedo; Froehlich (2013). Esse modelo adaptado, constituindo-se, neste trabalho, de pesquisa documental, observação direta e análise de documentos, utilizando-se de um caderno de campo, da conscientização e do comprometimento da direção e gestores por meio de apresentação, capacitação dos envolvidos, definição das competências organizacionais através do método *focus group*¹, mapeamento das competências profissionais de cada cargo através de um

¹ *Focus Group* é um método de coleta de dados por meio de reuniões, conduzidas por um moderador com objetivo de discutir um assunto específico. (VERGARA, 2010).

questionário, validação das competências dos cargos e a realização de *feedback*, bem como a análise e interpretação dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados desta pesquisa, que estuda o caso de uma organização do ramo de laticínio da região noroeste do Rio Grande do Sul, descrevendo a sua estrutura organizacional atual, o modelo de gestão de pessoas, o mapeamento das competências, dividido em competências organizacionais – mapeadas junto com os gestores através do método *focus group* – e as competências profissionais – por meio de um questionário envolvendo todas as áreas da indústria.

O quinto capítulo constitui-se de uma proposta para implementação de gestão de pessoas por competência para a empresa pesquisada através de 3 fases de implementação: a) definição das competências organizacionais; b) mapeamento e definição das competências profissionais; c) implementação de gestão de pessoas por competências. Por fim, neste capítulo estende-se a proposta para implementação de gestão de pessoas por competências para outras realidades organizacionais, dada a apresentação de um estudo de caso que conclui com a apresentação de um portfólio para a implementação da gestão de pessoas por competências em organizações de médio e de pequeno porte.

No sexto e último capítulo apresentam-se as conclusões deste estudo, que colabora com o desenvolvimento da implementação de gestão de pessoas por competências em indústrias de médio e pequeno porte, de laticínios, com contribuições no que tange à orientação de como realizar esta implementação, finalizando com recomendações de estudos futuros e reconhecendo as limitações da pesquisa.

2 ABORDAGEM TEÓRICA

Para o melhor entendimento do tema desta pesquisa, bem como para compreender o objetivo a que se propõe, neste capítulo é apresentado o embasamento teórico sobre comportamento organizacional, focando questões relacionadas à liderança e gestão estratégica, que envolve a importância da gestão de pessoas no processo e as competências organizacional e profissional.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional é, segundo Wagner (2012), um campo de estudo a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. O estudo sobre comportamento organizacional originou-se no fim dos anos 1940, quando pesquisadores das áreas de Psicologia, Sociologia, Ciência Política, Economia e outras Ciências Sociais trabalharam em conjunto e desenvolveram o campo do comportamento organizacional dividido em três áreas distintas, conforme se demonstra no Quadro 1.

Quadro 1: As áreas do comportamento organizacional

Área	Foco	Origens
<i>Comportamento micro-organizacional</i>	Indivíduos	<i>Psicologia experimental, clínica e organizacional;</i>
<i>Comportamento meso-organizacional</i>	Grupos	<i>Comunicação, psicologia social, sociologia interacionista, mais as origens das duas outras áreas.</i>
<i>Comportamento macro-organizacional</i>	Organizações	<i>Sociologia, ciência política, antropologia e economia.</i>

Fonte: Wagner (2012, p. 6).

De acordo com Wagner (2012), o comportamento micro-organizacional ocupa-se principalmente do conhecimento do indivíduo ao trabalhar sozinho. O comportamento meso-organizacional é um meio-termo que faz a ponte entre as outras áreas do conhecimento organizacional. Concentra-se principalmente na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes e em grupos. O comportamento macro-organizacional enfoca a compreensão dos comportamentos de empresas inteiras. A estratégia organizacional define-se no comportamento macro-organizacional, nível em que as organizações têm que estar

de acordo com o ambiente onde estão inseridas, sendo competitivas, agressivas, buscando inovações, definindo missão, visão, valores.

O dinâmico processo de ajuste às mudanças e incertezas ambientais são bastante complexos, envolvendo grande quantidade de decisões e comportamentos. Porém, a adaptação ao ambiente é necessária a fim de que a organização consiga manter um efetivo alinhamento com seu ambiente, ao mesmo tempo em que gerencia eficientemente as interdependências internas (MILES; SNOW, 1978).

Ao abordarem os aspectos do ambiente, do comportamento e das mudanças, Caves e Potter (1977) sugerem que as decisões que implicam comportamentos estratégicos a serem adotados pelas organizações são ainda mais importantes em mercados altamente competitivos, fragmentados e com profundas mudanças em seu ambiente.

O comportamento organizacional, segundo Soto (2002), é bastante imprevisível, devido a sua dimensão diacrônica, cuja origem está nas formas de percepção, nos sistemas de valores e nas experiências anteriores. Para Robbins (1999), o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação dos conhecimentos sobre como as pessoas agem nas organizações sejam elas empresas privadas ou governamentais, com perspectivas de lucros monetários ou sociais. Seus elementos-chave são pessoas, estrutura sociotécnica e ambiente cultural. E, de acordo com Leme (2005, p. 16), “comportamento não é exatamente o que fazemos, mas, sim, o que os outros observam das reações que temos em um ambiente (organizacional) e em dadas circunstâncias”, como gerenciar uma equipe, executar tarefas, solucionar conflitos, por exemplo.

O comportamento organizacional é muito importante para o desempenho das atividades profissionais e para o relacionamento organizacional, estando intimamente relacionado com as competências comportamentais dos indivíduos que fazem parte de um mesmo grupo ou equipe. De acordo com Rabaglio (2008, p. 21):

Devemos organizar as competências comportamentais em grupos de comportamentos similares, partindo dos seguintes princípios: nenhum comportamento é exibido isoladamente e sempre que um comportamento é exibido, leva com ele uma quantidade de outros comportamentos muito similares ou que sejam requisitos para que aquele comportamento possa existir.

Comportamento sempre tem que estar atrelado a outros similares para

complementar o grupo de comportamentos necessários para desenvolver as ações definidas pela organização. Sendo assim, líderes, com suas diferentes competências técnicas e, sobretudo comportamentais, interferem diretamente no comportamento organizacional, auxiliando ou não para que a organização atinja os resultados delineados. Dada a íntima relação e interferência dos líderes no comportamento organizacional, questões relacionadas a liderança são desenvolvidas na sequência.

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados; consiste na habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e atingirem as estratégias da organização. A liderança como uma qualidade pessoal quer dizer que a combinação especial de características faz do indivíduo um líder; como função decorre pela distribuição de autoridade dentro de uma organização. Para Covey (2005, p. 96), “liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão claras que elas acabam de vê-los em si mesmas”.

Liderança é uma habilidade difícil e, como tal, necessita constante desenvolvimento. Há pontos fortes e fracos em um líder; até mesmo os maiores líderes da história tiveram suas dificuldades para liderar as suas equipes, até porque não é uma tarefa trivial. As organizações necessitam desenvolver lideranças em todos os níveis para que melhore a organização e sejam cumpridas as suas estratégias. De acordo com Oliveira (2010), existem alguns tipos de liderança que ocorrem nas organizações e que representam as diferentes formas de liderar uma organização ou equipe: 1) liderança autocrática, na qual o líder exerce sua liderança como bem lhe aprouver, sem abrir mão desse papel e negando aos demais qualquer forma de participação; 2) liderança democrática, na qual o líder aceita e, por vezes, até mesmo estimula a participação dos liderados na escolha e/ ou na implementação de suas decisões; 3) liderança *laissez-faire*, na qual o líder na verdade se afasta e deixa que os liderados ajam como bem desejarem, decidindo por eles próprios o que devem fazer.

Analisando esses e outros tipos de liderança citados por diversos autores, Drucker (1998) corrobora que a liderança é uma forma de como ser, não de como fazer. As pessoas passam boa parte da vida aprendendo como fazer coisas, mas, no fim, é a qualidade e o caráter individual que definem os grandes líderes. Nesse sentido, todo o líder interfere diretamente no comportamento dos seus liderados.

É importante compreender que na liderança não existem líderes sem liderados, e para que em uma organização de pessoas com pensamentos, motivos, atitudes, comportamentos diferentes atuem em sintonia com os objetivos da liderança organizacional, os líderes precisam utilizar estrategicamente a área de recursos humanos de suas organizações. Precisam delegar a estes, poderes para alinhar as pessoas ao perfil institucional desejado. O que ocorre na prática é que muitos gestores que ocupam cargos de liderança simplesmente abrem um pedido solicitando a contratação de pessoas, mas dificilmente planejam, junto com os gestores de recursos humanos, as habilidades e as competências necessárias para o cargo. (PONTELO; CRUZ, 2012, p. 30).

Para Biech (2011, p. 2), “a liderança é uma ferramenta criada para assessorar em um dilema humano específico: como fazer os indivíduos trabalharem em conjunto para gerar resultados coletivos”. Os líderes necessitam ter competências, experiência, expertise e diversos outros atributos para coordenar, influenciar o grupo no intuito de terem um mesmo direcionamento, motivados para que os interesses individuais não interfiram na coletividade. Biech (2011, p. 2) relaciona três elementos comuns para descrever as várias conceituações de liderança: "a influência como processo social primário usado na liderança; as características do líder como principal potencializador para acentuar a liderança; o contexto como provisão importante para a liderança."

A influência na liderança traz a capacidade que o líder tem de incentivar os seus liderados a alcançar o objetivo. As competências, as ações, os comportamentos, a experiência e expertise são características que diferenciam um líder eficaz de um ineficaz. A atuação do líder é distinta dependendo do contexto em que atua, seja para liderar individualmente ou em grupos. Os líderes são fundamentais no processo da gestão estratégica das pessoas, que só ocorre com e por meio das pessoas. É nessa lógica que se trabalha na subseção seguinte.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA: IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

A liderança e o comportamento organizacional são dois níveis dentro do alinhamento estratégico da gestão de pessoas muito importantes para que seja definida a estratégia organizacional, delegando uma grande responsabilidade para a área de gestão de pessoas.

A parceria da área de gestão de pessoas com a liderança torna-se imprescindível, pela capacidade de desenvolver e implementar uma cultura diversificada, beneficiando constantemente a organização, fazendo com que o seu

sucesso seja positivo através das estratégias desenvolvidas (PONTELO, 2012).

A gestão estratégica pode ser definida como os esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. As estratégias vêm sendo abordadas tradicionalmente como um processo de planejamento, envolvendo, em geral, duas etapas: a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicação da missão da organização e seus princípios; a segunda, de caráter transitório, implica a determinação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de acompanhamento, assim como a formulação das estratégias correspondente para alcançá-los (MASCARENHAS, 2008).

De acordo com Lawler III (2005), a área de gestão de pessoas só será de fato um parceiro estratégico quando for capaz de contribuir com a formulação da própria estratégia, por meio do fornecimento de informações e análises sobre as competências essenciais, as capacidades organizacionais e o capital humano.

A participação da área de gestão de pessoas nas estratégias da organização está em evidência por ser o elo principal entre clientes internos e organização. Todos que fazem parte do quadro funcional estão interligados com as diversas áreas, havendo uma integração entre eles, tendo a gestão de pessoas um papel fundamental em disseminar a cultura, a missão, a visão e os valores da organização.

Conforme Mascarenhas (2008, p. 3), as novas abordagens em discussão sugerem a necessidade de se repensar os modelos de gestão em termos da promoção do padrão de comportamento adequado às organizações, inseridas em cenários de competição que lhes impunham necessidades estruturais, estratégicas, gerenciais e culturais específicas. Assim, o modelo de gestão de pessoas passa a ser considerada uma das dimensões essenciais à inserção competitiva dos negócios.

O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho (FISCHER, 2001).

De acordo com Pontelo (2012, p. 28), as organizações refletem no mercado o resultado de suas ações internas, hábitos, costumes, vícios, cultura, ou seja, a relação que possuem com os clientes internos e com os fornecedores internos. Isso faz com que se torne cada vez mais importante a área de gestão de pessoas, o que de maneira alguma exime de responsabilidade dos líderes. O foco na gestão

estratégica de pessoas está mais direcionado para os negócios e para a estratégia e menos direcionado para as funções operacionais de gestão de pessoas, como seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas financeiras. Assim, existe uma preocupação maior em diagnosticar as necessidades estratégicas da organização e desenvolver os talentos exigidos para a implementação da estratégia competitiva e o alcance das metas organizacionais. Sendo assim, até as funções tradicionais são trabalhadas de maneira estratégica, visando o melhor tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham.

Na visão de Caster (2001), os Recursos Humanos (RH) estão sob “fogo cruzado”. Esta área vem sendo chamada de ineficiente, incompetente e custosa. RH, no passado, representava um centro de custo mundano para as organizações. Por causa disso, muitas organizações têm terceirizado o departamento a provedores externos. O RH assumiu a imagem de ser um setor sem a devida importância para a estratégia da organização pelas funções que realiza, uma vez que, tradicionalmente, não trabalhava com instrumentos que pudessem mostrar as dificuldades em relação às pessoas, capital essencial para a competitividade.

Dado o exposto, os próprios trabalhadores de RH deram-se conta da necessidade de mudanças, de ter um foco mais estratégico do que operacional. Assim, de forma a viabilizar as estratégias da empresa, os trabalhadores de RH necessitam realizar análises minuciosas nas condições externas e internas, sobre as quais Mascarenhas (2008, p. 33) destaca que nas condições externas o “ambiente sociocultural, econômico, político e institucional, entre as quais o nível de qualificação dos indivíduos na região, as condições de competitividade do mercado de trabalho, níveis de desemprego, questões de cultura e diversidade cultural na sociedade, as leis e tendências da legislação do trabalho”; já nas condições internas, ainda segundo o autor (2008, p. 33), “as decisões, intenções e inserção estratégica da empresa, a estrutura e a cultura da organização, os padrões tecnológicos, as condições financeiras da organização, a qualificação e competências dos funcionários”.

Percebe-se que ocorre uma evolução do RH para a gestão de pessoas, da gestão operacional e diretiva para a gestão estratégica e mais flexível (DUTRA, 2001). Nessa lógica, como defendem Mozzato e Bitencourt (2009), fica evidenciado que as estratégias delineadas para a gestão de pessoas advêm das estratégias

organizacionais bem-sucedidas e contribuem com elas. As pessoas são consideradas essenciais. As autoras corroboram Mascarenhas (2008) quanto ao fato de que a estratégia de gestão de pessoas expressa as intenções da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas de pessoas, bem como as maneiras como estas serão integradas às estratégias corporativas. Portanto, são necessárias práticas de gestão de pessoas estratégicas, inclusive no desenvolvimento das competências dos trabalhadores.

A vantagem competitiva requer uma aproximação íntima entre o desempenho da empresa, seus recursos, suas competências e seus processos internos, destacando-se as pessoas e os processos de gestão de pessoas. A gestão de pessoas deve contribuir além das noções reativas da implantação e adaptação, sendo avaliada pela sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais, criando organizações flexíveis e inteligentes (DUTRA, 2001; 2012; MASCARENHAS, 2008).

A elasticidade da expressão gestão estratégica de recursos humanos é observada por Storey (1989) sendo possível identificar uma versão *soft* e outra versão *hard* do termo:

A versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos, de administrar recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. A versão *soft* enfatiza os aspectos da comunicação, motivação e liderança, ou seja, a definição de uma estratégia de Recursos Humanos para se obter uma força de trabalho altamente motivada e compreendida com a organização deve preceder as demais estratégias organizacionais (apud FLEURY e FLEURY, 2008, p. 77).

A versão *soft* trata de uma gestão que vem ao encontro de incentivo ao desenvolvimento e ao comprometimento das pessoas, tendo que gerar resultados, sendo mensurada pelo desempenho das pessoas e pela realização das estratégias da organização. Nesse sentido, Mascarenhas (2008, p. 155) entende que:

Em uma época de ameaças crescentes da concorrência internacional, informatização, reengenharias e questionamentos em todos os campos da administração, gestores e fornecedores de opinião passaram a discutir a pertinência das custosas áreas de RH, acostumadas a administrar questões que poderiam ser terceirizadas e automatizadas.

Contribuindo com o pensamento de Mascarenhas (2008), Ulrich (2000) e Dutra (2012) entendem que, com a crescente complexidade dos processos de

implantação das estratégias sofisticadas, qualidade e produtividade, exigiu-se maior comprometimento dos trabalhadores, o que trouxe práticas e políticas inovadoras de gestão de pessoas, repensando-se a estrutura e as funções estratégicas da área.

Estudiosos sobre o assunto discutem em torno do modelo de gestão estratégica de pessoas, sobre o papel e a função que serão desenvolvidas pela área de RH e pelos demais envolvidos com gestão de pessoas. Com o histórico de funções e atividades desempenhadas, a área de RH teria mais responsabilidades, (Ulrich, 2000), tais como o apoio às equipes de trabalho, o suporte à operação dos sistemas de gestão de pessoas, a coordenação de mudanças organizacionais, a construção de uma infraestrutura de apoio à aprendizagem, além do desenvolvimento de lideranças.

A ideia inicial da gestão estratégica de pessoas define que a gestão de pessoas deveria ser parceira da alta administração na implantação das estratégias, adaptando suas diretrizes e políticas às estratégias corporativas, sendo responsável pelo alinhamento estratégico da gestão de pessoas. Competências organizacionais, competências profissionais e capitais humano são conceitos que fazem parte do alinhamento estratégico (MASCARENHAS, 2008).

ROI Ofhuman Capital e o RH Scorecard² são dois mecanismos de avaliação para se ter o resultado na gestão de pessoas. O primeiro foi desenvolvido por Fritz-Enz³ e corresponde à taxa de retorno sobre o investimento no capital humano. Já o segundo foi desenvolvido por Kaplan e Norton, que é uma ferramenta de gestão de estratégia organizacional, por meio da criação e do acompanhamento de indicadores que traduzem a estratégia em termos operacionais.

Esses dois mecanismos de avaliações são quantitativos. Sem desmerecê-los, a avaliação qualitativa no lugar ou junto da avaliação quantitativa é um ponto importante que Ulrich (2000, p.16) relaciona:

Em vez de avaliar o número de pessoas admitidas, a área de RH deveria apreciar a qualidade dessas admissões: em que extensão essas pessoas contribuem em termos de inovação, mudanças e geração de outras

² Balanced Scorecard: instrumento para avaliação do desempenho organizacional, de Kaplan e Norton (2001 e 2004).

³ Fundador e CEO da Human Capital Fonte, Dr. Jac é reconhecido como o pai do capital humano em análise estratégica e medição. Nos anos 70 realizou pesquisa inicial que conduziu às primeiras métricas de RH em 1978. Fundador do Instituto Saratoga em 1980, desenvolveu o primeiro serviço de *benchmarking* internacional HR, cobrindo 2.000 empresas em uma dezena de países. Disponível em: <<http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://www.hci.org/presenter/dr-jac-fitz-enz&prev=search>>. Acesso em: 18 nov. 2014.

capacidades? No lugar de avaliar o número de atividades de treinamento realizadas, a área de RH deveria focalizar os resultados dessas atividades em termos de melhorias na velocidade de atuação da empresa no mercado, na intensidade do relacionamento com os clientes ou no nível de conhecimento da força de trabalho.

Para Ulrich (2000), o RH tem que ser parceiro na execução das estratégias da organização, com a capacidade de trazer resultados para valorizar a organização para funcionários, clientes e investidores, obtendo a excelência organizacional. Da mesma forma, cabe ao RH, de acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 46), “a implantação de novas estratégias no contexto organizacional gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia”.

Dado o foco deste trabalho de pesquisa e a importância das competências para a gestão estratégica de pessoas e para a organização, na sequência elas serão analisadas detalhadamente.

2.3 AS COMPETÊNCIAS

Parágrafo dizendo que as competências serão definidas e depois divididas em organizacionais e profissionais

2.3.1 Definição de competências

O termo competência surgiu na linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição de apreciar e julgar certas questões. Seguindo os pensamentos de Isambert-Jamati (1997), Brandão e Guimarães (2001) e Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 43) descrevem:

Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

O conceito de competências é pensado, segundo Fleury e Fleury (2002, p. 53), como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, acreditando-se que

as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas”. Ou seja, percebe-se a competência como “um estoque de recursos que o indivíduo detém embora o foco da análise seja o indivíduo. ” A maioria dos estudos americanos nesse sentido, segundo os autores, aponta a importância de alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes na organização.

Na área da Administração há intensos debates no ambiente acadêmico e no empresarial sob o conceito de competência, fazendo referência para a gestão de pessoas, na dimensão estratégica das organizações, como uma alternativa importante para o desenvolvimento competitivo.

As mais variáveis formas de entendimento de competências fizeram com que o autor McClelland, em 1973, propusesse, através do seu artigo *Testing for Competence rather than for intelligence*, o uso de testes de competências em vez de testes de inteligência (QI) para os processos seletivos. Com isso, surge o CHA, ou, mais especificamente, o entendimento de que a competência envolvia um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Após as propostas iniciais referentes ao tema, diversos autores saíram em busca de uma lista ideal de competências, com o intuito de ter êxito na gestão, visualizando o desenvolvimento de pessoas ou como as pessoas podem desenvolver competências. Por outro lado, Le Boterf (1997, p. 267) compreendia as competências como uma questão de “assumir responsabilidade frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.

Segundo Zarifian (2001), o conceito de competência trouxe muitas mudanças para a gestão de recursos humanos. A primeira mudança ocorreu nas práticas de recrutamento e seleção. As empresas tornaram-se mais rigorosas na contratação, e a exigência de um grau mínimo de instrução tornou-se prática comum, não apenas pelo conhecimento necessário, mas também pelo comportamento esperado. A segunda mudança foi na forma como os trabalhadores planejavam as suas carreiras. Foi abolida a evolução pela “antiguidade” e adotada a evolução pelas competências adquiridas, que tornavam as pessoas alinhadas com as necessidades das suas empresas. A terceira mudança foi o aumento da complexidade do trabalho humano, que delegava responsabilidades de forma inédita aos trabalhadores, em um contexto de busca na eficiência produtiva e econômica. Passamos da lógica do

posto de trabalho para a lógica da competência. Já para Rabaglio (2008, p. 2), competência, na linguagem organizacional, consiste num

[...] conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) específicas para cada cargo, que seguindo uma metodologia criteriosa torna possível: Mapear o perfil das competências necessárias para qualquer cargo ou função; construir as ferramentas personalizadas dos candidatos ao cargo com o objetivo de identificar a compatibilidade entre necessidade do cargo e perfil do candidato a ocupante do cargo, que são: o mapeamento e a mensuração de competências e a entrevista comportamental com foco em competências.

No Quadro 2 pode-se entender melhor o significado das três palavras que formam o CHA, seguindo o pensamento de Rabaglio (2008).

Quadro 2: Três ingredientes da competência

<i>Conhecimentos</i>	<p><i>Para o cargo: refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades. Nessa etapa da competência, não exige prática, apenas formação pré-requisitos necessários ao cargo.</i></p> <p><i>Para o candidato: refere-se à especificidade de sua formação, escolaridade, idiomas, informática, para atender às necessidades do cargo etc.</i></p>
<i>Habilidades</i>	<p><i>Experiência, prática, domínio do conhecimento.</i></p> <p><i>O termo habilidades é muito usado no esporte quando se refere aos atletas que apresentam excelência na sua modalidade; portanto, atletas com prática e domínio naquilo que realizam. Alguns cargos precisam de muita experiência nas atribuições, portanto precisam de habilidade.</i></p>
<i>Atitudes</i>	<p><i>Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano, que, por meio de uma metodologia, torna possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.</i></p>

Fonte: Rabaglio (2008, p. 3).

No Quadro 3, seguindo a visão de Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 57), apresenta-se um mapa que busca sintetizar as informações relativas às competências, pois a partir dele é possível, definir os métodos que são adequados para a organização no processo de recrutamento e seleção, implementando sistema de avaliação de desempenho, critérios para plano de cargos e salários e plano de carreira, identificando os talentos profissionais e realocando-os tanto para a promoção vertical e horizontal, como para a solução de problemas, tendo as políticas e práticas de GP mais claras para a organização.

Quadro 3: Mapa de competências (CHA)

Mapa de competências (CHA)	
C	CONHECIMENTO (saber)
H	HABILIDADE (saber fazer)
A	ATTITUDE (saber ser)

- Conhecimentos necessários para atender ao perfil da função, os quais são adquiridos por meio de educação continuada (cursos, programas de capacitação, cursos de idiomas e informática e constante atualização por meio de leituras, visitas técnicas, programas culturais, etc.).
- Grau de instrução (requisito mínimo de acesso e desejável para a função).
- Experiências profissionais.

- Atitudes da função que deve ser exercidas pelo profissional.

- Comportamentos exigidos para o desempenho da função.

Exemplo:

Visão sistêmica: conhece o mercado de atuação da sua área de negócio; realiza leitura de cenários internos e externos e visualiza tendências; percebe a interação e a interdependência das partes que compõem o todo; conhece todos os processos-chaves da empresa; assume riscos calculados na tomada de decisão conforme o seu escopo de atuação e nível de autonomia decisória; avalia o impacto de suas decisões e resultados.

Fonte: Bitencourt; Azevedo; Froehlich (2013, p. 57).

Um modelo de gestão por competências só é possível se a organização estiver bem definida com a sua missão, visão, sabendo onde pretende estar nos anos seguintes, podendo aplicar as ferramentas corretas para identificar, realizar o mapeamento da gestão por competências.

A gestão por competências direciona-se em duas perspectivas teóricas, as quais tendem a estar juntas, auxiliando na construção da estratégia da organização: a competência voltada para a estratégia, a competência organizacional e a competência com base no indivíduo, que são as competências individuais ou profissionais voltadas para a qualificação e o desenvolvimento dos indivíduos.

A relação entre essas competências é vista de três modos por Bitencourt; Azevedo; Froehlich (2013, p. 48):

As competências individuais dão forma às competências organizacionais e as sustentam.

As competências organizacionais servem de parâmetros para a seleção e para o desenvolvimento das competências individuais.

As competências organizacionais e as competências individuais influenciam-se mutuamente e precisam estar alinhadas a fim de contribuir para a vantagem competitiva da organização.

A relação desses três modos colocados pelas autoras é fundamental para o desenvolvimento das pessoas e da organização, sendo fundamental para melhorar o

desempenho, aumentar a produtividade e estimular a excelência.

Dutra (2012) classifica os processos para identificação das competências da seguinte forma: “competências organizacionais ou do negócio”, que se referem ao diferencial da empresa, mostrando os pontos fortes; “processos críticos para a organização ou negócio”, cuja identificação é importante para implementar as competências necessárias para que tenha alguma manutenção ou seja desenvolvido; “grupos profissionais ou carreiras profissionais”, referindo-se ao crescimento profissional e aos diferentes grupos profissionais que necessitam da identificação das competências para que a organização ou o negócio tenham os seus objetivos organizacionais alcançados.

Le Boterf (1994) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Já na visão de Ruas (2005) a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas à capacidade do indivíduo de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica.

As ideias explicitadas pelos autores definem que o conhecimento do indivíduo torna-se competência no momento em que consegue solucionar problemas e obter os objetivos esperados.

O processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, pode, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio – autorrealização (BITENCOURT, 2001, p. 232).

Boyatzis (1982) e Parry (1996) *apud* Brunnquell; Santos; Brunstein (2012), consideram as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que estão atreladas à capacidade de *performance* superior, ou seja, a um alto desempenho do indivíduo que deve ser passível de mensuração. Parry (1996) observa ainda que as competências não devem ser confundidas com traços e características de personalidade.

Autores como Zarifian (2001) e Le Boterf (2007) visualizam as competências não mais como características do indivíduo, mas como capacidade de agir em

diversas situações. Fleury e Fleury (2004) trazem um conceito mais completo definindo competência como “um saber, saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 30).

Considerando a relação entre organizações e pessoas, Dutra (2012, p. 23) entende que:

Ao colocarmos organizações e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-a para enfrentar novas situações profissionais e pessoas, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

A implementação de um modelo de gestão por competências inicia-se, como já mencionado, com a compreensão da estratégia organizacional traduzida pela missão, pela visão e pelos objetivos estratégicos, seguido da definição dos indicadores de desempenho organizacional (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

Como afirmam Dolabella e Bitencourt (2012), a relação entre estratégia e competências organizacionais pode e deve traduzir-se em práticas concretas, pois assim vão contribuir com o desempenho organizacional, tornando-se vantagem competitiva.

De acordo com Ulrich (2000), para que as organizações consigam alcançar os seus resultados as pessoas que se envolvem precisam de determinadas competências, sejam técnicas ou funcionais. O quadro a seguir demonstra as competências considerando a perspectiva organizacional, tanto no nível individual quanto organizacional.

Quadro 4: Esclarecimento Competência ou Capacidade

		Nível de análise	
		Individual	Organizacional
Perspectiva organizacional	Técnica	1 Competências funcionais ou técnicas, tais como capacidades individuais em finanças, engenharia, marketing, atendimento ao cliente etc.	3 Competência essencial, tais como capacidades organizacionais em logística, gerenciamento de risco, distribuição, produção etc.
	Social/Cultural	2 Competências sociais, tais como capacidades de liderança individual no estabelecimento de direção (visão, cliente), na mobilização de comprometimento pessoal (diversidade), na alavancagem das organizações (trabalho em equipe, mudança), credibilidade pessoal etc.	4 Competência organizacional, tais como capacidades organizacionais em velocidade, tempo de ciclo, alavancagem de capital intelectual, em vencer limitações etc.

Fonte: Ulrich (2000, p. 13).

Como as capacidades representam a habilidade e a especialização de uma empresa, é importante descrever o que as organizações podem fazer e como o fazem. Elas são conjuntos de competências profissionais⁴ [individuais] transformados em capacidades organizacionais. Ao isolar a identidade da empresa, complementam-se as competências técnicas e essenciais. As capacidades representam a habilidade da empresa em utilizar recursos para fazer as coisas acontecerem e atingir objetivos (ULRICH, 2000).

Os líderes necessitam de competências para comandar os seus liderados e saber como conduzir a formação de equipes, o planejamento estratégico, a comunicação, assim como influenciar pessoas, liderar processos de mudança, fazer a gestão de talentos, além de saber como obter resultados, engajamento e retenção de talentos (BIECH, 2011).

McClelland (1973) já havia proposto o conceito como forma de melhorar o modo com o qual as empresas buscavam pessoas para as suas organizações. Para o autor, a competência é uma característica de uma pessoa que está relacionada com o seu desempenho na realização de uma tarefa. Assim, a competência seria o conjunto de aptidões naturais da pessoa que pode ser aprimorado com o ganho de

⁴ Adotou-se o termo “competências profissionais” para designar as competências que são pré-requisitos para ocupação dos cargos, conforme Brandão (2001). As competências profissionais também são nomeadas de competências individuais, humanas por diversos autores como Zarifian (2001), Gramigna (2008), Bitencourt (2001).

habilidade e com os conhecimentos adquiridos.

Boyatzis (1992) ampliou o conceito para utilizá-lo como suporte aos processos de avaliação e desenvolvimento dos trabalhadores. O trabalho de McClelland e Boyatzis trouxe espaço para a definição de competências como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 28).

2.3.2 Competência organizacional

Para o sucesso empresarial, a competência organizacional tem de estar presente na gestão, com uma metodologia moderna, focada, constantemente, nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional. Para Lei, Hitt e Bettir (2001), as organizações que constroem competências fortes estão preparadas para levar vantagem das oportunidades estratégicas positivas decorrentes do mercado, ganhando em competitividade e poder, além de estar em condições de controlar melhor seus ambientes e, assim, melhorar a redução das incertezas.

Competências organizacionais representam atributos subjacentes às organizações, que permitem a elas atingir seus objetivos estratégicos. São constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, sistemas físicos e gerenciais de uma organização (HAMEL; PRAHALAD, 1997; NISEMBAUM, 2000).

Na visão de Nisembaum (2000), competências organizacionais estão constituídas pelo conjunto de habilidades, conhecimento, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para o resultado. Diversos autores comentam o conceito tradicional de competência organizacional desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990).

Para Dolabella e Bitencourt (2012, p. 177),

O desenvolvimento de competências organizacionais se renova com o tempo, de forma a responder às mudanças de mercado, reforçando a importância da articulação dessas competências com os objetivos estratégicos das empresas. Desta forma, os recursos são a fonte das capacidades da firma, enquanto estas são a fonte da vantagem competitiva, devendo, portanto, haver um dinamismo e uma articulação entre recursos, capacidades organizacionais e estratégia empresarial, a qual vai gerar a vantagem competitiva sustentável da empresa ao longo do tempo.

As organizações tentam definir suas competências, mas, na falta de ferramentas analíticas, poucas alcançam o objetivo. Silveira (2006) argumenta que os modelos explicitam uma intenção que os comportamentos advindos do desenvolvimento de competências, como autodesenvolvimento e foco nos resultados, se incorporem à cultura organizacional. Ou seja, não está disseminada uma preocupação de propor um modelo que verdadeiramente recompense o esforço dos indivíduos. Outra forte dissonância apresentada pelos modelos está relacionada às dificuldades existentes na mensuração de aspectos intangíveis, como comportamento e atitudes.

Para Leme (2005, p. 27), serão definidas “as competências de que a organização precisa para trabalhar alinhada com Missão, Visão, Valores e Estratégia, o MVVE”. Na metodologia tradicional de definição das competências organizacionais, segundo o autor, “analisando o MVVE da empresa em conjunto com os erros e acertos que a empresa teve nos últimos anos, definem-se as competências de que a empresa precisa”.

As competências organizacionais são desenvolvidas no decorrer dos anos de vida da organização, na sua trajetória, com orientação, possibilitando a ampliação e a integração dos recursos da organização (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

De acordo com Bitencourt; Azevedo; Froehlich (2013, p. 5), “as competências organizacionais não são desenvolvidas simplesmente por uma tomada de decisão ou por um plano previamente definido”. Elas dependem de um conjunto integrado de medidas, processos, atividades e pessoas, que se desenvolve ao longo da trajetória de acordo com o tipo de negócio.

As competências organizacionais são relacionadas às estratégias da organização, com a visão de agregar valor econômico e oferecer benefícios aos clientes de determinada organização.

No Quadro 5 visualiza-se a classificação das competências organizacionais segundo Mascarenhas (2008).

Quadro 5: Classificação das competências organizacionais

Competências organizacionais básicas.	Competências organizacionais seletivas.	Competências organizacionais essenciais.
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuem para a diferenciação da organização em seu mercado. Viabilizam posicionamentos bem-sucedidos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil imitação, contribuem ao pioneirismo, à diferenciação e à liderança da organização em múltiplos mercados.

Fonte: Mascarenhas (2008, p. 189).

As competências organizacionais devem ter seu desenvolvimento contínuo, pois em mercados dinâmicos uma competência essencial pode rapidamente tornar-se uma competência seletiva. Entretanto, podem perder mercado para outra empresa, cuja liderança consiga diferenciar-se (MASCARENHAS, 2008).

Essas competências organizacionais podem ser subdivididas nas organizações, pelos macroprocessos ou pelas atividades desempenhadas por algum indivíduo. Indiretamente ligadas à competência principal que está em destaque, determinado processo ou atividade pode ser importante para que se consiga transmitir ao cliente a competência organizacional definida em sua visão e missão (MASCARENHAS, 2008).

Com foco na relação entre as competências e a estratégia organizacional, é que as “core competence” (competências essenciais) são apresentadas por Prahalad e Hamel (1990). Os autores diferenciam competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores; são difíceis de imitar; e dão acesso a diferentes mercados.

Mil et al. (2002 apud FLEURY, 2008, p. 34) procurando sistematizar os diversos conceitos referentes aos vários níveis de competências existentes em uma organização, propõem o que resume o Quadro 6.

Quadro 6: Níveis de competências organizacionais

<i>Competências essenciais</i>	<i>Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.</i>
<i>Competências distintivas</i>	<i>Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.</i>
<i>Competências organizacionais</i>	<i>Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fim.</i>
<i>Competências individuais [profissionais]</i>	<i>Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.</i>

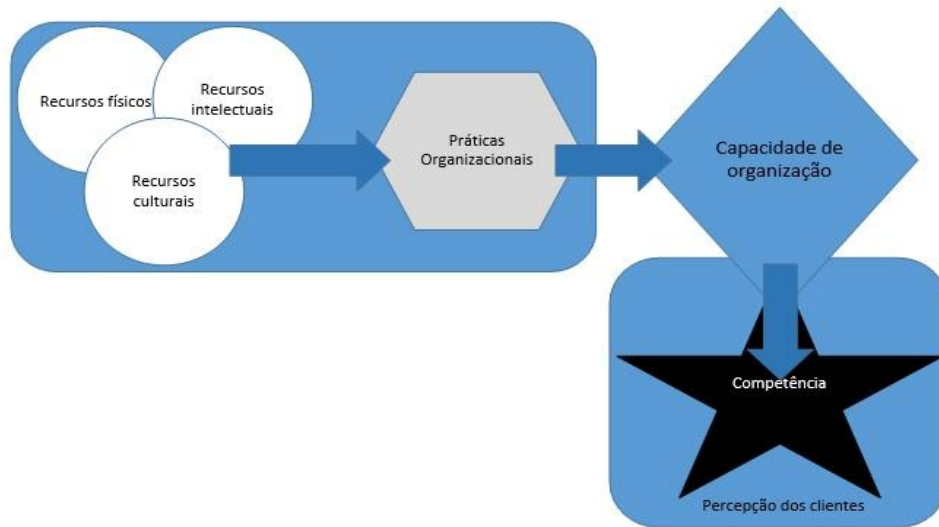
Fonte: Fleury (2008, p. 34) – adaptado.

Para manter-se competitiva e garantir a liderança do mercado que atua, a organização pode identificar e desenvolver competências organizacionais, identificando o seu diferencial em relação à outra organização, o que sabe fazer melhor, o que é dificilmente imitado, o conhecimento que pertença à organização.

Para Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 11), “sem a identificação dos diferenciais de uma organização, dificilmente ela conseguirá desenvolver as suas competências”. E, portanto, para que isso aconteça, é fundamental que a organização identifique “o que sabe fazer melhor, aquilo que não é facilmente imitado, algo que pertença ao conhecimento implícito da organização e que aumente sua aplicação e compartilhamento”.

As competências organizacionais podem ser identificadas a partir dos recursos das empresas. Em 2002 foi proposto um modelo pelos autores Hafeez, Zhang e Malak, descrevendo três tipos de recursos: físicos (edificações, localização); intelectuais (marca, reputação); e culturais (sociais, políticos, relacionais), (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

Figura 1: Combinação de Recursos



Fonte: Bitencourt; Azevedo; Froehlich (2013, p. 12).

A figura mostra a combinação de recursos, encaminhando-se para as práticas e visualizando a capacidade da organização, identificando, dessa forma, as competências organizacionais.

Ruas (2005) comenta que as competências organizacionais têm por base os elementos estratégicos da organização e, por consequência, envolvem as competências funcionais e individuais. O autor levanta a necessidade de articulação entre essas competências.

2.3.3 Competências profissionais/individuais

A competência profissional define o perfil do profissional para desenvolver determinada atividade dentro da organização. Para tal definição realiza-se um mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Gramigna (2008) enfatiza cada um dos componentes da competência. As atitudes são o conjunto de suas ações cotidianas, a exemplo das atitudes de um gerente que influenciam o clima de trabalho, a confiança entre as pessoas, o comprometimento com as metas e os objetivos organizacionais.

Para o mapeamento das competências profissionais, Gramigna (2008), que as denomina “individuais”, descreve que numa primeira etapa são levantados dois tipos de competências: “competências técnicas”, que estão ligadas ao perfil profissional; e “competências de suporte”, que indicam a diferença no perfil, agregando valor à competência técnica. Na segunda etapa, as competências que

agregam valor as técnicas e diferenciam o perfil profissional das pessoas.

Como afirma Zarifian (2001), a competência do profissional caracteriza-se pela inteligência prática em situações específicas e se apoia em conhecimentos adquiridos, transformando-os com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações. Gestão por competências, para Leme (2005), é o processo de conduzir os trabalhadores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais.

De acordo com Rabaglio (2008), as ferramentas da gestão por competências disponibilizam aos gestores uma forma muito prática de gerir e desenvolver pessoas continuamente, de forma homogênea, com o objetivo de definir uma cultura organizacional também homogênea. A cultura está na percepção das lideranças em seguir na mesma direção, somando força para o alcance de objetivos comuns.

Conforme Gramigna (2008, p. 44-45), algumas competências de suporte elencadas para a fase de mapeamento das competências profissionais, as quais podem ser mais bem visualizadas por meio do Quadro 7.

Quadro 7: Algumas competências de suporte

<i>Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento</i>	<i>Capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.</i>
<i>Capacidade de adaptação e flexibilidade</i>	<i>Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades.</i>
<i>Capacidade empreendedora</i>	<i>Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto.</i>
<i>Capacidade negocial</i>	<i>Capacidade para se expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.</i>
<i>Comunicação e interação</i>	<i>Capacidade para interagir com as pessoas, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo feedback sempre que necessário.</i>
<i>Criatividade e inovação</i>	<i>Capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.</i>
<i>Cultura da qualidade</i>	<i>Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.</i>
<i>Liderança</i>	<i>Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.</i>
<i>Motivação e energia para o trabalho</i>	<i>Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.</i>
<i>Orientação para resultados</i>	<i>Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.</i>

Fonte: Gramigna (2008, p. 44-45).

Continuação do Quadro 7: Algumas competências de suporte

Planejamento e organização	Capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
Relacionamento interpessoal	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo.
Tomada de decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.
Trabalho em equipe	Capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio de cooperação mútua.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Fonte: Gramigna (2008, p. 44-45).

Para o mapeamento de competências é importante a participação da direção da empresa, por ser uma parte decisiva para a mesma, na qual é discutido sobre missão, visão, negócio da empresa, diretrizes e políticas, e em que também se define o perfil de competências da empresa e dos trabalhadores.

Na segunda etapa, para Gramigna (2008), é levantada a taxonomia das competências de suporte, cuja ideia central é a de que aquilo que os educadores querem que os alunos saibam (definindo em declarações escritas como objetivos educacionais) pode ser arranjado numa hierarquia do menos para o mais complexo.

Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013) concordam com a ideia de Dutra (2002) quanto à classificação dos processos de identificação das competências do profissional, colocando primeiramente as competências organizacionais ou de negócio que se caracterizam por um ponto forte da organização; em segundo, os processos críticos para a organização, caracterizando-se pela identificação dos processos; e em terceiro, os grupos profissionais ou carreiras profissionais, caracterizando-se pela identificação de diferentes grupos profissionais necessários.

As competências organizacionais, de acordo com os processos de trabalho da organização, vinculam-se às competências profissionais, identificando quais são as necessárias para a realização das atividades. Por sua vez, as profissionais referem-se à entrega das pessoas para a realização de alguma atividade que necessita do conhecimento, habilidade e atitude da mesma para que a organização consiga obter os objetivos.

As competências individuais [profissionais], para Sveiby (1998, p. 345), partem da seguinte análise:

A formulação de estratégia deveria começar com a competência das pessoas. As pessoas são vistas como os únicos e verdadeiros agentes nos negócios; todos os produtos físicos tangíveis, recursos, bem como as relações intangíveis, são resultados da ação humana e dependem em última instância de pessoas, para que continuem existindo. (apud BITENCOURT; AZEVEDO; FROELICH, 2013, p. 49).

Essas competências são a transformação de conhecimento, habilidade e atitude das pessoas entregue para a organização. Nesse sentido, afirma Dutra (2012, p. 130):

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade de pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas agregar valor está ligada à capacidade das pessoas em lidar com atribuições e responsabilidade de maior complexidade.

As competências individuais [profissionais] são definidas, segundo Dutra (2012) e Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), com base nas competências organizacionais e nos seus processos, sendo a organização beneficiada com o conhecimento, a habilidade e a atitude de cada pessoa, o valor agregado fixado mesmo quando a pessoa sai da empresa.

Na busca de construir um modelo de gestão de pessoas trabalhando o conceito de competências, as organizações visualizam que o grande desafio é alinhar as pessoas, as suas competências e o seu desempenho com as estratégias e os objetivos organizacionais. Sendo assim, trabalha-se com a gestão estratégica de pessoas.

Fleury e Fleury (2008) vêm observando que nos processos tradicionais de recrutamento e seleção estão sendo empregadas novas técnicas e novos instrumentos para identificar as pessoas com potencial de crescimento, com habilidade de enfrentar as críticas e demandas da organização e o pensamento estratégico. Algumas outras organizações no Brasil vêm trabalhando com o conceito de universidade corporativa, com o objetivo de alinhar os processos de desenvolvimento dos indivíduos às estratégias de negócio e às competências essenciais da organização (FLEURY; FLEURY, 2008).

Como forma de manter a sua competitividade, as organizações estão visualizando a necessidade de apoiar e estimular o desenvolvimento contínuo dos indivíduos. Este desenvolvimento vem sendo um desafio para as organizações por estarem vivendo em um ambiente volátil, com mudanças constantes, precisando

desafiar-se ao encontrar a melhor forma de realizar o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Conforme Dutra (2012, p. 101), entende-se o desenvolvimento da pessoa como “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. Ainda segundo o autor, esse entendimento permite os seguintes desdobramentos:

Mensuração do desempenho – ao mensurarmos os níveis de complexidade, podemos medir o nível de desenvolvimento de uma pessoa;
 Perenidade e comparabilidade dos padrões – como o objeto da mensuração não é o trabalho da pessoa, mas a complexidade de seu trabalho, temos um padrão estável no tempo. Além disso, há condições de comparação entre diferentes tipos de trabalho e de trabalhos em diferentes contextos;
 Desenvolvimento como patrimônio da pessoa – sabemos hoje que, quando a pessoa aprende a atuar em determinado nível de complexidade, ela não regride para níveis menores. Ao contrário, quando tem que trabalhar em níveis de menor complexidade, a pessoa sente-se frustrada e não desafiada. O desenvolvimento é um patrimônio que a pessoa levará consigo para onde for (DUTRA, 2012, p. 102).

A partir do desenvolvimento, considerando sua complexidade, podem ser criados instrumentos para a gestão. O conceito de competências é utilizado para dar direção e foco ao desenvolvimento das pessoas e das organizações. “Pode-se dizer que uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/ empresa, para ela própria e para o meio onde vive” (DUTRA, 2012, p. 102). Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 53-56) sintetizaram as etapas de implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências, como mostra o Quadro 8.

Quadro 8: Etapas de implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências

<p><i>Conscientização e comprometimento da direção da empresa</i></p>	<p><i>Na primeira etapa, é necessário mostrar as necessidades de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências para a direção da empresa, para que a direção visualize os benefícios e os impactos desse modelo em relação as estratégias organizacionais. Em outras palavras, o que esse modelo de gestão de pessoa pode agregar aos resultados organizacionais. Para isso, a área de RH deve estar alinhada com o planejamento estratégico da empresa para atuar como facilitadora desse processo.</i></p> <p><i>A partir da decisão, tomada pela direção da empresa, de adoção desse modelo de gestão, a área de RH junto com a direção deve comunicar e envolver os gestores para comprometê-los nas etapas seguintes.</i></p>
---	--

Fonte: Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013).

Continuação do Quadro 8: Etapas de implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências

<i>Cronograma das etapas da implantação</i>	<i>Nesta etapa, a área de RH deve promover reuniões com os gestores para compartilhar o que consiste a gestão de pessoas por competências, especificando as facilidades e possíveis dificuldades que podem ser encontradas durante o processo de implantação, verificando as expectativas em relação aos resultados esperados e definidos de um bom planejamento do cronograma de ações. Portanto, cabe, nesta etapa, uma dedicação maior ao planejamento.</i>
<i>Capacitação dos envolvidos</i>	<i>No cronograma elaborado, uma das primeiras ações é elaborar uma capacitação para sensibilização de todos os envolvidos sobre os conceitos e a prática do tema. Aproveita-se a oportunidade para explicar a todos os funcionários as etapas seguintes, como eles podem contribuir e como serão impactados com essa nova forma de gestão.</i>
<i>Definição das competências do negócio da empresa</i>	<i>Após a difusão dos conceitos, a direção, os gestores e o RH devem mapear e validar as competências da organização que geram a vantagem competitiva, alinhados com o planejamento estratégico, missão, visão e valores. Importante ressaltar que o mapeamento das competências organizacionais é um fator crítico de sucesso para validação posterior das competências das funções.</i>
<i>Definição das possibilidades de carreiras e das funções necessárias</i>	<i>Mapear e definir as estruturas organizacionais internas, das possibilidades de carreiras e das funções necessárias para sustentar as competências validadas da organização.</i>
<i>Mapeamento das competências das funções atuais</i>	<i>Os gestores, junto com a área de RH, realizam o mapeamento das funções atuais por meio de entrevistas com as equipes, buscando identificar a situação atual em termos de funções e competências.</i>
<i>Validação das competências das funções e desenho dos mapas de competências</i>	<p><i>Nesta etapa, faz-se o cruzamento e a análise das funções mapeadas anteriormente com as competências organizacionais validadas, para definir quais são as competências do perfil de cada função necessárias à organização.</i></p> <p><i>Após isso, desenha-se o mapa de competências de cada função, em que deve constar: os conhecimentos necessários, o grau de instrução (requisito mínimo de acesso e desejável), os requisitos de experiência, as habilidades e os comportamentos esperados. As informações dos mapas servem de base para o processo de recrutamento e seleção. Além disso, cada funcionário deve receber o mapa de competências relativo à sua função, para saber o que é esperado dele no desempenho de sua função e por que será avaliado conforme os requisitos descritos. Adiante neste texto, você encontrará mais detalhes sobre o mapa de competências.</i></p>

Fonte: Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013).

Continuação do Quadro 8: Etapas de implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências

<p><i>Construção das faixas salariais das funções e política de remuneração</i></p>	<p><i>É necessário definir as estratégias de remuneração (salário nominal e variável) para as funções que podem variar conforme as exigências dos requisitos determinados no mapa de competências e da complexidade de cada função em relação ao negócio, considerando a retenção dos talentos-chave.</i></p> <p><i>Para isso, elaboram-se faixas salariais com mais de um nível, permitindo ao funcionário o seu crescimento salarial na mesma função ou troca de faixa salarial em caso de promoção hierárquica. Paralelamente às definições de estratégias de remuneração e das faixas salariais das funções, deve ser elaborada e validada a política salarial da empresa, que informa os requisitos que devem ser considerados em caso de promoção, a qual pode ser vertical (hierarquia) ou horizontal (mudança de nível na mesma faixa salarial). Usualmente, a promoção vertical depende da existência de vaga, do atendimento aos requisitos mínimos de acesso ao novo cargo e do desempenho. A promoção horizontal depende da disponibilidade de verbas (orçamento) e do desenvolvimento de competências.</i></p>
<p><i>Um sistema de gestão via software</i></p>	<p><i>Para ampliar a velocidade quanto à disponibilidade das informações, a empresa deve adquirir um software de gestão ou criar um modelo interno junto à área de tecnologia da informação, para que possam ser inseridas todas as informações coletadas nas etapas anteriores em um banco de dados. Geralmente, a área de RH responsabiliza-se pela inserção dessas informações no sistema e pelo seu gerenciamento nas etapas seguintes. Em um primeiro momento, realizam-se os cadastros das descrições e dos requisitos de competências necessários para cada função: faixas salariais, possibilidades de carreiras, etc. Todas as informações geradas são utilizadas na avaliação de competências, nos processos seletivos, nas definições de capacitações e ficam disponíveis para consulta.</i></p>
<p><i>Identificação das competências dos funcionários</i></p>	<p><i>Essa etapa é importante para verificar qual nível de competências que o funcionário possui e quais competências serão necessárias desenvolver para atender o perfil da função. Um método utilizado é a avaliação de competências 360°, pois é baseado nas informações dos clientes internos, possibilitando várias opiniões sobre o desempenho. E, como produto, gera relatório das competências atuais individuais, coletivas e da organização para elaboração dos planos de desenvolvimento. Em geral, a avaliação 360° contempla como avaliadores os superiores, os pares (mesmo nível hierárquico) e os subordinados, incluindo ainda uma autoavaliação.</i></p> <p><i>Antes de colocar em prática a avaliação de competências 360°, todos os avaliadores e avaliados devem ser capacitados para compreender o método, a operacionalização do sistema e os critérios de avaliação. Não basta somente analisar se as pessoas desenvolveram o conjunto do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). É necessário identificar o quanto fazem uso do mesmo, isto é, o quanto desta competência está sendo usada no desenvolvimento de suas funções – o quanto há de entrega (Dutra, 2001).</i></p>

Fonte: Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013).

Continuação do Quadro 8: Etapas de implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências

<p>Feedback</p>	<p><i>Após as avaliações, todos os dados são processados pelo sistema, gerando os mapas individuais de competências e o relatório consolidado geral com resultados por áreas. Em seguida, a área de RH entrega os mapas individuais aos superiores, que iniciam o processo de feedback. É importante o apoio da área de RH na interpretação dos mapas e também na elaboração dos planos de desenvolvimento que são construídos a partir da etapa seguinte.</i></p> <p><i>A prática do feedback, isto é, a devolutiva do processo de avaliação para a manutenção e o desenvolvimento das competências é essencial. O feedback é um recurso de aprendizagem individual e coletivo, pois permite a cada pessoa e à equipe rever e fortalecer suas posições, corrigir rumos e fazer ajustes necessários.</i></p> <p><i>Este é um momento para o superior e o avaliador conversarem sobre o desempenho em relação a cada competência avaliada e, simultaneamente, planejar um plano de ação, caso necessário, para diminuir as lacunas entre as competências atuais e as exigidas pela função. Como continuidade do feedback é importante que o superior estimule o desenvolvimento de seus funcionários. Para isso, necessita acompanhar se ele está buscando desenvolver o plano de desenvolvimento estabelecido. Uma prática que vem sendo inserida nas organizações para auxiliar as lideranças nesse novo papel é o coaching¹.</i></p>
<p>¹ Entende-se coaching como um processo com início, meio e fim, o qual é definido em comum acordo entre coach (profissional) e o coachee (cliente) de acordo com a meta desejada pelo cliente. Nesse processo o coach apoia o cliente na realização de metas de curto, médio e longo prazo. Isso é feito por meio da identificação e do uso das próprias competências desenvolvidas, bem como por meio do reconhecimento e da superação de suas fragilidades.</p>	
<p>Identificação dos talentos internos</p>	<p><i>A partir dessa etapa é possível analisar o mapa de competências individuais [profissionais] de cada funcionário, comparando-o com o perfil de diferentes funções. Assim, identificam-se os funcionários que superam as competências exigidas pela função atual, podendo ser candidatos a “sucessor” para uma nova função. Desse modo, deve-se buscar responder a seguinte pergunta: Quais funcionários serão alvo de desenvolvimento contínuo para compor o quadro de sucessores da empresa?</i></p> <p><i>Da mesma forma, também deve ser verificado se há necessidade de contratações de pessoas externas para reforçar as competências das equipes, considerando a velocidade das estratégias da empresa.</i></p>
<p>Desenvolvimento das competências dos funcionários</p>	<p><i>Após a identificação das competências a desenvolver, o processo e desenvolver pessoas (vinculado ao RH) planeja e organiza, junto com as gerências, os programas de desenvolvimento e monitora a eficácia desses programas. É importante destacar que a empresa oferece as ferramentas, mas o profissional precisa manter-se atualizado e ativo, não só na empresa como fora dela, e responsabilizar-se pelo próprio desenvolvimento, tanto a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, quanto em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação.</i></p>

Fonte: Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013).

Continuação do Quadro 8: Etapas de implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências

<i>Mensuração de indicadores</i>	<i>Por fim, deve-se mensurar e monitorar os indicadores estabelecidos nas primeiras etapas, em que devem ser analisadas as informações, comparando o previsto com o realizado. Conforme o rumo do planejamento estratégico da empresa, novas competências podem ser desenvolvidas junto aos funcionários buscando atender às novas estratégias. Com isso, novos indicadores devem ser estabelecidos.</i>
----------------------------------	--

Fonte: Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013).

Essas etapas para a implantação de gestão de pessoas por competências desenvolvidas por Morello e Froehlich (2010) são de fácil entendimento para a implantação, iniciando nas competências organizacionais, passando pela análise funcional e integrando as competências profissionais para completar a implementação, sendo importante neste processo a realização de mensuração dos indicadores desenvolvidos, contribuindo para as tomadas de decisões no momento da definição das estratégias competitivas da organização.

3 METODOLOGIA

Uma pesquisa depende de um conjunto de fatores e procedimentos metodológicos para que seus objetivos sejam atingidos. O capítulo 3 apresenta os aspectos metodológicos exigidos para a presente dissertação, abordando tipo, método e universo de pesquisa, amostra, coleta e tratamento dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia deste estudo está de acordo com a proposta de Roesch (2012), defende que os estudos organizacionais podem ser experimentados também a partir de um diferente enfoque metodológico. Ela explica que a maioria desses estudos parte de instrumentos analíticos calçados em modelos próprios do enfoque quantitativo, porém defende que os estudos podem também ser realizados a partir da utilização de elementos de natureza qualitativa, mesmo considerando sua dificuldade de mensuração.

A partir dessa proposta, nesta dissertação fez-se a opção pela pesquisa qualitativa quanto à abordagem dos dados, mesmo que *a priori* se tenha utilizado a análise quantitativa para a mensuração dos dados coletados por meio de questionário. Segundo Teixeira (2003), essa escolha se justifica porque a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Uma vez que a pesquisa qualitativa está diretamente relacionada à subjetividade, à visão de mundo do pesquisador e frequentemente utiliza amostras selecionadas de forma não estruturada, faz-se necessária a introdução de diversos métodos e fontes de pesquisa sobre o mesmo fenômeno, a serem explorados e confrontados, com o objetivo de conseguir resultados o mais próximo da realidade possível, (YIN, 2001). Neste sentido, destaca-se que são utilizadas diferentes fontes de coleta de dados, tanto primárias quanto secundárias, com o intuito de minimizar problemas de tendenciamento e subjetividade no modelo de pesquisa escolhido.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, já que envolve levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que têm experiência na prática com o problema pesquisado e exemplos que estimulem a compreensão, proporcionando

um maior conhecimento para o pesquisador sobre o assunto. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002, p. 46) possui, ainda,

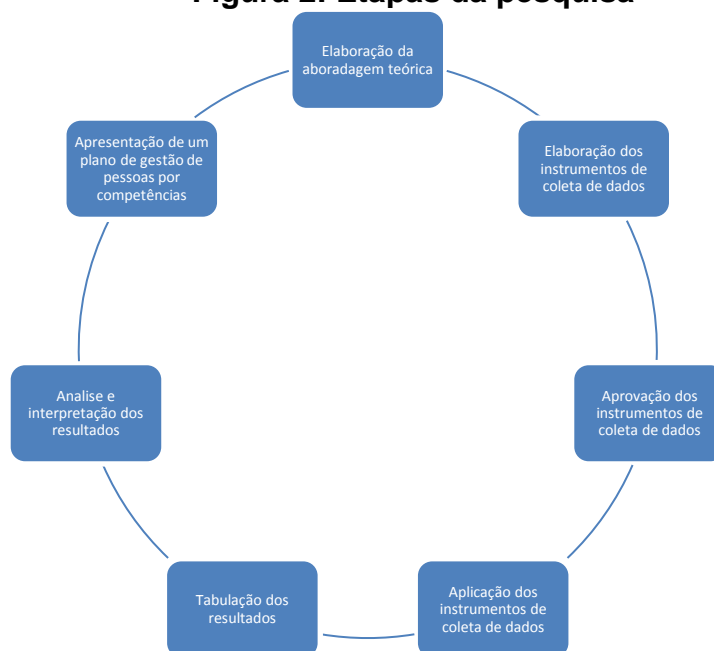
a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

Este estudo também se configura como pesquisa descritiva, pois apresenta as características da empresa e as formas culturais e estruturais na gestão do líder, além da apresentação final de um processo de implementação de gestão de pessoas por competências. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva consiste em descrever características de um determinado fenômeno organizacional.

De acordo com os procedimentos técnicos optou-se pelo estudo de caso, tendo como base Yin (2001, 2005), por ser um método que mostra alinhamento dos objetivos com o problema de pesquisa. Segundo Matias-Pereira (2010, p. 73) trata-se de “estudo de caso quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

No intuito de melhor compreensão e visualização das etapas percorridas para o desenvolvimento da pesquisa, apresenta-se a Figura 2.

Figura 2: Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

A pesquisa iniciou, como se observa na figura 2, pela abordagem teórica, realizando-se um estudo exploratório no campo teórico para a compreensão do tema. Na sequência, a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, baseados em Gramignia (2008) e Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013). Aprovados os instrumentos de coleta de dados, foi possível aplicá-los para a obtenção da informação de cunho fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. Tão logo a tabulação dos resultados foi realizada, encaminhou-se para a próxima etapa de análise e interpretação dos resultados, gerando resultados para a apresentação de um plano de gestão de pessoas por competências para a organização em estudo.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

No entendimento de Vergara (2010, p. 43), pesquisa de campo “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Portanto, a pesquisa de campo para a realização desta dissertação ocorre em uma organização de médio porte do ramo de laticínios, cujo nome não será divulgado para preservar sua identidade e imagem, localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Atualmente a empresa conta com 50 trabalhadores, está dividida em administrativo, comercialização e produção, produzindo diariamente mais de trinta mil litros de leite.

A organização em estudo industrializa queijo mussarela, queijo prato, ricota, requeijão cremoso e requeijão culinário, bebidas lácteas, leite pasteurizado tipo C, nata e doce de leite.

A empresa tem dificuldade na contratação de trabalhadores qualificados para desenvolver as funções, contratando trabalhadores sem uma qualificação adequada para a função, elevado o índice de *turnover*. Além do mais, a organização não conta com políticas e práticas definidas para a gestão de pessoas.

Na mesma lógica, as estratégias da organização estão definidas de forma superficial e a sua gestão é centralizada em um único líder, dificultando assim as tomadas de decisões pelos responsáveis dos diferentes setores.

3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada de acordo com as etapas do modelo de gestão de pessoas por competências apresentado por Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), adaptado à realidade do local da pesquisa. No Quadro 9 as etapas delineadas.

Quadro 9: Etapas delineadas para esta pesquisa na implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências

<i>Conscientização e comprometimento da direção da empresa</i>	<p><i>Na primeira etapa, é necessário mostrar as necessidades de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências para a direção da organização, para que a direção visualize os benefícios e os impactos desse modelo em relação as estratégias organizacionais. Em outras palavras, o que esse modelo de gestão de pessoa pode agregar aos resultados organizacionais. Para isso, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas com o planejamento estratégico da empresa para atuar como facilitadora desse processo.</i></p> <p><i>A partir da decisão, tomada pela direção da empresa, de adoção desse modelo de gestão, a área de RH junto com a direção deve comunicar e envolver os gestores para comprometé-los nas etapas seguintes.</i></p>
<i>Cronograma das etapas da implantação</i>	<p><i>Nesta etapa, o pesquisador juntamente com a supervisora responsável pela área de RH promoveu reuniões com os gestores para compartilhar o que consiste a gestão de pessoas por competências, especificando as facilidades e possíveis dificuldades que podem ser encontradas durante o processo de implantação, verificando as expectativas em relação aos resultados esperados e definidos de um bom planejamento do cronograma de ações.</i></p>
<i>Capacitação dos envolvidos</i>	<p><i>No cronograma elaborado, uma das primeiras ações foi elaborar uma capacitação para sensibilização de todos os envolvidos sobre os conceitos e a prática do tema. Aproveitando a oportunidade para explicar a todos os funcionários as etapas seguintes, como eles podem contribuir e como serão impactados com essa nova forma de gestão.</i></p>
<i>Definição das competências do negócio da empresa</i>	<p><i>Após a difusão dos conceitos, a direção, os gestores e o RH mapearam e validaram as competências da organização que geram a vantagem competitiva, alinhados com o planejamento estratégico, missão, visão e valores. Estas competências organizacionais foram definidas utilizando o método focus group, tendo o pesquisador como moderador na execução do método.</i></p>
<i>Mapeamento das competências das funções atuais</i>	<p><i>Nesta etapa realizou-se um encontro de todos os trabalhadores da organização, tanto do grupo estratégico como operacional para o mapeamento das competências profissionais de cada cargo, sendo realizada uma abordagem sobre competências para todos os trabalhadores presentes, sendo entregue um questionário para a identificação da</i></p>

<i>Validação das competências das funções e desenho dos mapas de competências</i>	<i>importância de cada uma das 11 competências proposta por Gramigna (2008) ao cargo que executa.</i>
<i>Mensuração de indicadores</i>	<i>Nesta etapa, faz-se o cruzamento e a análise das funções mapeadas anteriormente com as competências organizacionais validadas, para definir quais são as competências do perfil de cada função necessárias a organização, juntamente com o diretor e supervisores da organização.</i>
<i>Indicação da implementação da gestão de pessoas por competências</i>	<i>Por fim, deve-se mensurar e monitorar os indicadores estabelecidos nas primeiras etapas, em que devem ser analisadas as informações, comparando o previsto com o realizado. Conforme o rumo do planejamento estratégico da empresa, novas competências podem ser desenvolvidas junto aos trabalhadores buscando atender às novas estratégias. Com isso, novos indicadores devem ser estabelecidos.</i>
<i>Conscientização e comprometimento dos envolvidos no processo</i>	<i>Com a realização das etapas acima, torna-se possível a indicação da implementação da gestão de pessoas por competências, por meio de práticas, tais como: processo seletivo, capacitação e desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho e remuneração.</i>
	<i>A conscientização e comprometimento de todos os envolvidos no processo importante para que ocorra a implementação. Salientar a importância de contratar um profissional capacitado para realizar a implementação da gestão de pessoas por competências, devido as suas práticas se diferenciarem das atividades rotineiras do setor.</i>

Fonte: Bitencourt; Azevedo; Froehlich (2013, adaptado).

Para a realização deste trabalho empírico foi solicitada a autorização do proprietário da organização, o qual a concedeu e demonstrou interesse na temática em questão. Neste processo, após a autorização, seguiram-se alguns passos para a coleta dos dados, os quais são explicitados no Quadro 10.

Quadro 10: Passos da coleta de dados na organização

PASSOS	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	EXPLICITAÇÕES DA COLETA
Primeiro passo	Entrevistas semi estruturadas Observações diretas	Pesquisa exploratória, observando-se e analisando-se a estrutura organizacional, e as atividades realizadas organização como um todo.
Segundo passo	Pesquisa documental Entrevistas semi estruturadas Observações participantes	Pesquisa documental e exploratória, tendo como base de conhecimento os dados secundários da organização pesquisada, como a estrutura organizacional, os dados de identificação do quadro funcional, as atividades realizadas pelo setor de recursos humanos e a política de gestão de pessoas.
Terceiro passo	Grupo focal e Observação participante	Teve como objetivo primeiro a compreensão do diretor e supervisores sobre a importância da gestão de pessoas por competências para a organização, exemplificando o processo para a definição das competências organizacionais e profissionais, por meio de uma apresentação utilizando a ferramenta <i>power point</i> .
Quarto	Grupo focal	Mapeamento e validação das competências organizacionais pelos

passo		gestores da organização.
Quinto passo	Questionário Observação participante	Mapeamento das competências profissionais atuais com os profissionais da organização.
Sexto passo	Grupo focal Observação participante	Validação das competências profissionais pelos gestores da organização, realizando o cruzamento com as competências organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Essas etapas foram organizadas seguindo orientações de vários autores. Em tais etapas diferentes técnicas de coleta de dados foram utilizadas, as quais são mais bem detalhadas na sequência. Cabe salientar que o caderno de campo⁵ fez parte das diferentes coletas de dados para os registros das informações, observações e reflexões que surgiram durante pesquisa de campo.

Como técnica de coleta de dados primária utilizaram-se questionário, entrevistas, grupo focal e observação; como secundária, foi utilizada a análise documental. Quanto à entrevista, Barros (2007) expressa que é importante a preparação anterior, priorizando a fala do entrevistado, organizando uma entrevista em tópicos sequenciais, local adequado e dar maior atenção aos itens que o entrevistado deseja esclarecer. Procedeu-se desta maneira, seguindo o Apêndice A.

Outra técnica para coleta de dados utilizada foi o grupo focal (Apêndice B), o qual consiste numa técnica que reúne, discute e avalia o conteúdo proposto, dinâmico e ágil, envolvendo o grupo no primeiro momento com uma apresentação do tema, provocando debate. Minayo (2000, p. 129) descreve a importância desta técnica:

O grupo focal consiste numa técnica de inegável importância para se tratar das questões da saúde sob o ângulo do social, porque se presta ao estudo de representações e relações dos diferenciados grupos profissionais da área, dos vários processos de trabalho e também da população.

Conforme Debus (2004), grupo focal é uma das principais técnicas de investigação, que concilia a dinâmica de grupo, permitindo a um pequeno grupo de participantes ser guiado por um moderador qualificado, procurando alcançar níveis crescentes de compreensão e aprofundamento de um tema em estudo. Diferentes autores, como Morgan (1988), Krueger (1994) descrevem que para a realização

⁵ Caderno de campo é uma ferramenta utilizada por pesquisadores para escrever as observações, sendo fonte primária de informação, de acordo com Minayo (2000).

desta técnica o grupo deve ter entre 8 a 12 participantes, pois um número maior pode provocar diversas conversas paralelas, influenciando negativamente o resultado da pesquisa. Trata-se de obter informações através de uma provocação de discussão, em que as pessoas relatam a forma como pensam, agem e o que sentem sobre o tema ou ideia exposto.

Nesta pesquisa utilizou-se como fonte de percepção na prática do assunto tratado como proposta para a organização, o caso 6 (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013, p. 30-32), com a abordagem “Paquetá alia competências à estratégia de negócio para alcançar sucesso”, e uma apresentação em *power point*, sobre o tema, com alguns exemplos de competências e diversas ideias de autores referente ao assunto.

Também se utilizou o questionário na coleta de dados primários, no qual constaram as 11 competências descritas por Gramigna (2008), com a opção de definir o grau de importância de cada competência para o desenvolvimento do cargo, sendo aplicado a todos os trabalhadores em um encontro mensal da organização. Para Gil (1991), o questionário torna-se um instrumento importante de coleta de dados por ter um objetivo básico para a coleta de dados, distinguindo-se da simples conservação e permitindo respostas livres com informações mais profundas.

O caderno de campo foi utilizado para anotar observações dos assuntos tratados durante as reuniões, documentos como o planejamento estratégico, plano de ação, informações diárias relacionadas ao tema pesquisa, orientações, contribuindo para a elaboração da análise da pesquisa.

O quadro a seguir demonstra as etapas para o mapeamento e a implementação das competências organizacionais e profissionais com o tempo necessário para a definição das três etapas.

Quadro 11: Etapas para o mapeamento e implementação das competências

Etapas	Definição das competências organizacionais	Mapeamento e definição das competências profissionais	Implementação de gestão de pessoas por competência
Fases	Reunião com os gestores; Explicação do modelo,	Reunião com todos os profissionais – momento de	Divulgação das competências organizacionais e profissionais

	metodologia de implementação, importância e resultados que podem ter com a implementação; Análise da missão, da visão e dos valores; Definição das competências organizacionais.	sensibilização, demonstrando a importância da gestão de pessoas por competência; Demonstração da metodologia de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências; Utilização das competências propostas por Gramigna (2008) (apêndice C) para o levantamento das competências profissionais; Análise dos dados levantados de acordo com a descrição de cada cargo; Definição das competências profissionais para cada cargo.	mapeadas. Realização do recrutamento e da seleção por competências; Plano de desenvolvimento das competências, por meio da definição das capacitações necessárias; Acompanhamento do desenvolvimento do profissional, por meio da avaliação de desempenho por competências; Implementação da remuneração por competências.; Planejamento da gestão de carreira por competências.
Tempo	Realizado 4 reuniões, no total de 16 horas.	Realizado 3 reuniões, no total de 12 horas.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, através de comparações com a literatura pesquisada, buscando de forma prática e objetiva, tendo em vista a necessidade real de cada informação identificada.

Conforme Martins (1994, p. 47), “as informações deverão ser analisadas visando à solução do problema de pesquisa proposto, o alcance dos objetivos, bem como utilizados para se testar as hipóteses enunciadas”. Para o autor a interpretação é uma atividade que leva o pesquisador a dar um significado mais

amplo às respostas.

Todos os dados coletados são analisados quanto ao seu conteúdo e à afinidade com o estudo após interpretados de acordo com o referencial teórico pertinente, sobretudo Gramigna (2008) e Bitencourt, Azevedo e Froehilch (2013). Assim, tais análises serviram como suporte à conclusão desta pesquisa.

No mapeamento das competências foram realizados encontros com o diretor e os supervisores das áreas financeira/RH, comercial e produção. Utilizou-se o método de *focus group* para a definição das competências organizacionais e a apresentação das competências profissionais apresentadas no questionário aplicado com os trabalhadores. Durante as várias etapas de coleta dos dados foram realizadas observações e anotações em um caderno de campo, obtendo-se, assim, informações para complementar as análises.

As competências profissionais foram apresentadas em forma de gráfico ao grupo gestor da organização após a sua realização com todos os trabalhadores, possibilitando realizar a análise e confrontar com as competências organizacionais, concluindo a importância das competências para cada cargo.

Por fim, com base na literatura sobre gestão estratégica de pessoas e gestão de pessoas por competência, tornou-se possível apresentar para a organização pesquisada o passo a passo para a implementação da gestão de pessoas por competência.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo destinado aos resultados, apresenta-se, no primeiro momento, a estrutura da organização em estudo, seguida do modelo de gestão de pessoas adotado. Na sequência, demonstra-se o mapeamento das competências organizacionais e o mapeamento das competências individuais/profissionais dos cargos da empresa estudada.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A indústria de laticínios estudada iniciou as suas atividades em 1995, com uma equipe de 3 funcionários; atualmente conta com 50 trabalhadores atuando nos mais diversos setores.

Como parte da formação das estratégias de uma organização, a missão, a visão e os valores da indústria definem o objetivo apresentado no Quadro 11. O diretor da indústria e os demais gestores destacam que a indústria tem potencial para alcançar o objetivo proposto.

Quadro 12: Missão, Visão, Valores e Objetivo

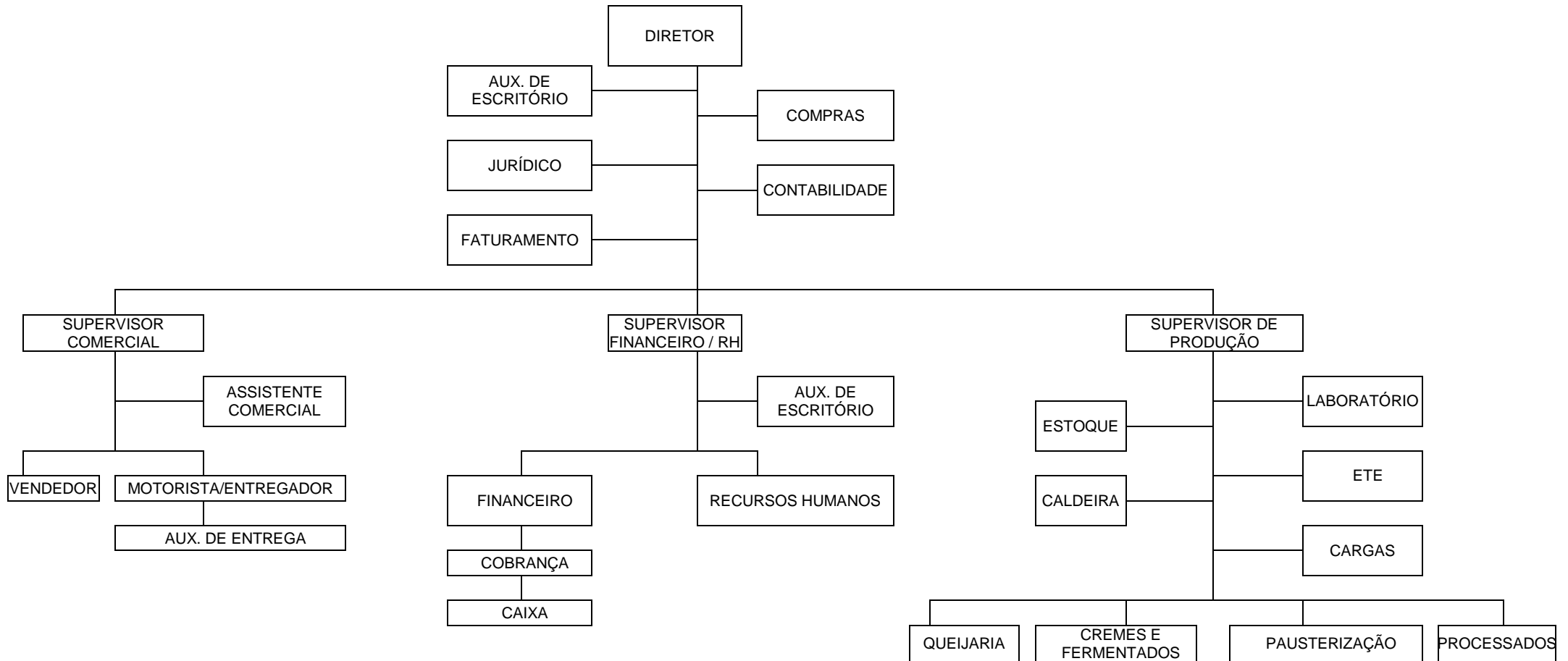
<p>Objetivo: Ser líder regional no processamento e comercialização de leite e seus derivados, buscando oportunidades em diferentes segmentos de mercado.</p>		
<p>Missão: Produzir e desenvolver produtos e serviços com alto valor agregado e a preços competitivos, garantindo a satisfação dos clientes.</p>	<p>Visão de Futuro: Ser a melhor empresa do Estado do Rio Grande do Sul, em processamento de Leite e seus correlatos.</p>	<p>Valores: Crer em Deus; Promover desenvolvimento e parceria com fornecedores e clientes; Praticar o comportamento ético e compromisso com a verdade; Aliar tecnologia à preservação do meio ambiente; Proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Como fator importante para o desenvolvimento das estratégias da organização encontram-se a missão, a visão, os valores e o objetivo. No entanto, os mesmos deveriam ser difundidos para todos os trabalhadores da organização, o que não ocorre até o momento.

A estrutura organizacional é formada por um diretor proprietário e três supervisores – supervisor financeiro/RH, supervisor comercial e supervisor de produção. Os supervisores responsáveis pelas atividades de cada área trabalham de forma conjunta, interligando as ações das três supervisões e direção da indústria de laticínio. A estrutura organizacional como um todo pode ser vista por meio da Figura 3.

Figura 3: Organograma da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Pode-se observar que alguns cargos e algumas responsabilidades estão ligadas diretamente ao diretor da indústria, como a compra de matéria-prima, a contabilidade e o setor jurídico, que é terceirizado. Os demais cargos estão subordinados às três supervisões. De acordo com o organograma, o perfil dos trabalhadores que ocupam os diferentes cargos expostos é demonstrado no Quadro 12.

Quadro 13: Perfil dos trabalhadores da indústria de laticínios

	Cargos			Soma
	Diretoria	Supervisão	Operacionais	
Gênero				
Masculino	1	1	19	21
Feminino		2	14	16
Total	1	3	33	37
Idade				
Ate 18 anos			1	1
de 19 à 25 anos			13	13
de 26 à 35 anos		1	9	10
de 36 à 45 anos		1	6	7
Mais de 46 anos	1	1	4	6
Total	1	3	33	37
Tempo de empresa				
Menos de 1 ano			12	12
de 1 à 2 ano		1	6	7
de 3 à 5 anos			6	6
de 6 à 10 anos		1	6	7
de 11 à 15 anos		1	3	4
Mais de 16 anos	1			1
Total	1	3	33	37

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O Quadro 12 apresenta o número de trabalhadores de acordo com o gênero, idade e o tempo de trabalho na indústria. Pode-se observar que o gênero masculino é predominante, com mais de 50%, destacando-se que no cargo operacional é necessário mais força humana para desempenhar as funções. Percebe-se que a indústria vem investindo em tecnologia para melhorar os processos que dependem da força humana para serem executados, tornando-os cada vez mais acessíveis ao sexo feminino nos cargos operacionais que envolvem a produção.

No que se refere à idade, pode-se observar que o maior número de trabalhadores tem de 19 a 25 anos (13 pessoas), faixa etária em que normalmente as pessoas encontram-se num período de maior inquietude, incertezas e em busca de desafios, os quais se caracterizam também por estarem estudando e ingressando no mercado de trabalho, todos ligados aos cargos operacionais. Em contrapartida, observa-se um número de 23 trabalhadores numa fase de maior maturidade.

Salienta-se como importante e produtiva essa miscigenação de diferentes faixas etárias.

Observando o tempo de trabalho na indústria pode-se inferir que a rotatividade está em alta, sobretudo nos dois primeiros quadrantes (menos de um ano + de 1 a 2 anos), representando 51% (19 trabalhadores). Apesar de mais da metade dos trabalhadores ter até 2 anos de empresa, a permanência média é de 6,1 anos, influenciada pelos trabalhadores enquadrados na faixa etária acima de 26 anos, que permanecem por mais de 2 anos na indústria. Pode-se pensar que os mais jovens não permanecem muito tempo em uma mesma empresa, principalmente se eles não visualizam os benefícios que a empresa oferece, como oportunidades de crescimento, incentivos para estudos, qualidade de vida no trabalho, etc. Neste cenário percebe-se a importância da gestão estratégica de pessoas visando à retenção dos trabalhadores e diminuindo a rotatividade e ganhando agilidade e qualidade nos processos organizacionais.

Nesse contexto de qualidade e produtividade, a escolaridade torna-se uma variável importante também. Sendo assim, o nível de escolaridade dos trabalhadores é exposto no Quadro 13, seguido das análises.

Quadro 14: Escolaridade dos trabalhadores

Escolaridade	Cargos			Soma
	Diretoria	Supervisão	Operacionais	
Ensino fundamental incompleto			4	4
Ensino fundamental completo			5	5
Ensino médio incompleto			3	3
Ensino médio completo			9	9
Técnico profissionalizante			3	3
Superior incompleto		2	5	7
Superior completo	1		4	5
Pós-graduação		1		1
Total	1	3	33	37

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

De acordo com o Quadro 13 a maior escolaridade está no cargo de supervisão, contando também com um profissional com pós-graduação; já nos cargos operacionais o ensino médio completo destaca-se em 9 trabalhadores, mas

em igual quantidade encontram-se trabalhadores com o curso superior completo ou incompleto. Apesar dos 33 trabalhadores em cargos operacionais, apenas 12 não possuem o ensino médio completo. Além deste aspecto que pode ser visto como positivo, destacam-se também os 4 trabalhadores do nível operacional que possuem curso superior completo e 5 incompleto e, ainda, outros 3 que possuem curso técnico profissionalizante.

Também cabe salientar que o profissional que está no cargo de direção possui o superior completo e 2 trabalhadores do cargo de supervisão tem curso superior incompleto. Dado o exposto, percebe-se que o nível escolar não é baixo, levando-se em consideração que é uma indústria com muitos cargos operacionais. Sendo assim, a indústria realmente tem condições, pelo seu quadro profissional, para continuar automatizando a linha de produção, pensar em maior qualidade e produtividade e também inovar.

Realizando uma análise comparativa com o Quadro 12, onde a faixa etária mais alta é de 19 a 25 anos, com 13 trabalhadores no cargo operacional e 19 trabalhadores com até 2 anos de tempo na empresa, visualiza-se que o nível superior completo e incompleto começam a ter destaque, somando 9 trabalhadores. Conforme relato do supervisor da área de RH, a indústria procura contratar trabalhadores que estejam cursando ou tenham concluído o nível superior, podendo aproveitá-los caso surja alguma vaga adequada a essa escolarização. Observa-se que tal tática vai ao encontro da missão, da visão e dos objetivos delineados pela indústria, os quais devem ser mais difundidos interna e externamente.

Embora se possa afirmar que a indústria é formada por um quadro operacional com nível de escolaridade um tanto elevada, por mais que diversa, sobretudo no nível estratégico, ela não tem definido em suas estratégias um conjunto de políticas, práticas e processos de gestão para reter o potencial humano qualificado. Não há também em seu quadro processos de formação e a capacitação dos seus trabalhadores, propondo a integração das diferentes áreas da organização, bem como o desenvolvimento das habilidades e competências permitindo o gerenciamento do desempenho, na organização.

4.2 PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

O setor de RH da empresa de laticínios realiza somente atividades burocráticas relacionadas ao departamento de pessoal, como contratação, demissão, folha de pagamento, controle de horas extras e demais atividades do setor. A indústria não possui políticas e práticas de RH definidas, inclusive ficam evidenciadas falhas em seus controles de pessoas, dificultando a existência de uma base de informações pessoais e funcionais dos seus trabalhadores. Nessa lógica, nem se fala na evolução do conceito de RH para gestão de pessoas trabalhada por Dutra (2001), pois ainda faltam definições básicas para o setor, o qual ainda está trabalhando nos moldes de um mero departamento de pessoal.

De acordo com a supervisora de RH foram realizados projetos para a implementação de gestão de pessoas, objetivando melhorar a área já existente, mas não foi dada a continuidade para a implementação, como a contratação de trabalhadores qualificados para executar as atividades do setor. O setor de RH é composto somente por um profissional com o cargo de supervisor financeiro e recursos humanos. Devido à dupla responsabilidade, o profissional acaba tendo boa parte do seu tempo envolvido com a área financeira e realizando somente a parte burocrática do RH, mais relacionada às rotinas de departamento de pessoal.

Em entrevista com a supervisora de RH, ela afirma que por “falta de um modelo de gestão de pessoas e mão de obra para realizar as atividades, o trabalho fica em projetos”, citando como exemplo as diversas vezes em que os trabalhadores com mais tempo de empresa solicitaram um plano de cargos e salários, ao qual não é dada continuidade por falta de estrutura de processo e profissional. Por não haver uma gestão de pessoas a implementação das atividades de responsabilidade do setor acaba se tornando impossível, não ocorrendo acompanhamento no desenvolvimento dos trabalhadores, cursos de qualificação, treinamentos, avaliação de desempenho e outras práticas similares.

De acordo com a necessidade de cada setor, as contratações são realizadas, seguindo os seguintes passos: a) divulgação das vagas em aberto nos meios de comunicação local; b) entrega, na recepção, de currículo das pessoas que tem interesse em trabalhar na indústria, os quais são encaminhados para a supervisora do RH; c) triagem dos currículos, pela supervisora de RH, que entra em contato para que os interessados venham até a empresa para uma entrevista; d) contratação dos

candidatos que demonstram interesse, os quais, em seguida, passam a executar suas atividades, sem mesmo terem recebido treinamento inicial. Para funções que necessitam de mais conhecimento e experiência, procura-se contratar pessoas que tenham curso técnico, o que leva a empresa a buscar em outras cidades e até mesmo em outros estados. Dadas as particularidades, a contratação mais técnica fica sob responsabilidade do diretor da empresa.

Conforme a supervisora de RH, os trabalhadores são treinados e capacitados durante a realização de suas atividades, aprendem com os trabalhadores mais antigos ou com o profissional que está saindo da função. Por mais que ocorra o treinamento por parte das empresas fornecedoras de matéria-prima, que necessitam muitas vezes realizar testes de algum produto, ou somente demonstrá-los, não há política de treinamento e/ou capacitação e desenvolvimento profissional por parte da indústria.

O setor operacional da indústria vem sofrendo pela escassez de mão de obra na região, de acordo com a supervisora de RH, e, por este motivo, a empresa prioriza uma remuneração superior à média do mercado regional, mantendo sempre em dia os dissídios que são acordados pelo Sindicato da Alimentação e o Sindicato dos Trabalhadores de Transporte. No entanto, entende que ainda estão faltando alguns benefícios para tornar mais atraente trabalhar na indústria.

A empresa procura contratar trabalhadores com um perfil mais forte, decididos, com alguma experiência, boas referências, persistência, com objetivos, que estejam buscando a qualificação, que sejam estudantes universitários. A supervisora de RH relata, ainda, que a organização espera ter trabalhadores comprometidos com as suas atividades e acredita que se tivessem benefícios atraentes poderia contratar trabalhadores mais qualificados e até mais comprometidos.

Para a supervisora de RH, gestão de pessoas por competências é o processo de realizar uma seleção com critérios definidos, contratar as pessoas com conhecimento, habilidades e atitudes certas para os cargos corretos, realizar um processo de integração, com capacitações e treinamentos. Ela considera necessário que a organização tenha gestão de pessoas por competência e relata que o diretor tem interesse neste desenvolvimento, como um canal para a organização conquistar o seu objetivo de ser um “líder regional no processamento e comercialização de leite e seus derivados, buscando oportunidades em diferentes segmentos do mercado”.

4.3 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

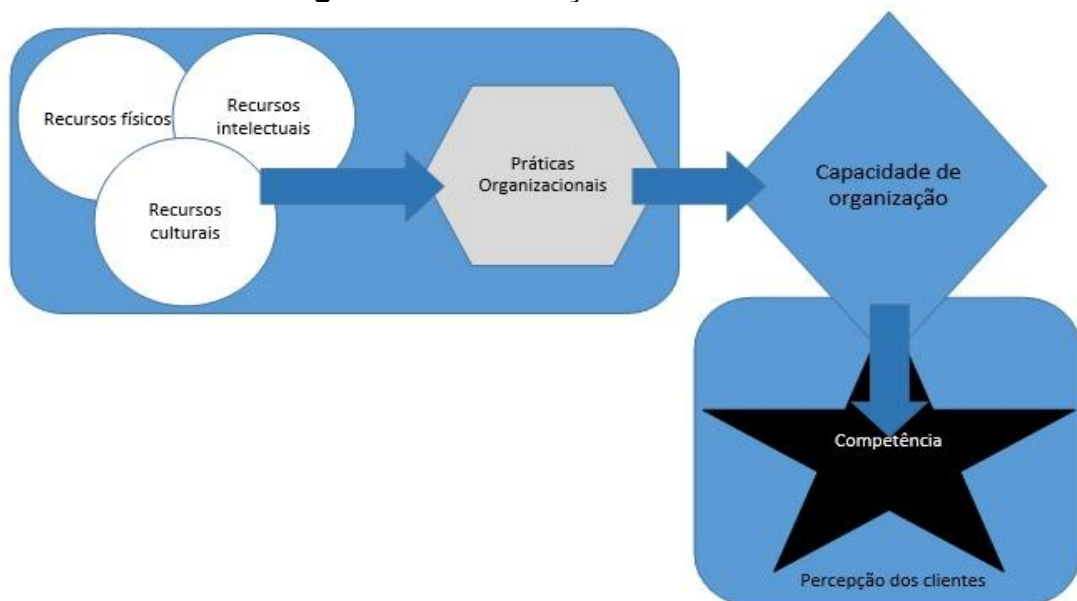
Nesta seção serão apresentados os mapeamentos das competências organizacionais e das individuais/profissionais dos cargos, passos iniciais para a implementação da gestão de pessoas por competências.

4.3.1 Competências organizacionais

Para mapear as competências organizacionais, utilizaram-se as técnicas de coleta de dados, observação, entrevistas não estruturadas e *focus group*, com a participação da diretoria da empresa e os supervisores da área comercial, produção e financeira/RH, num total de 4 pessoas envolvidas, além do pesquisador.

Após esclarecimento e debate sobre a combinação de recursos que a Figura 4 apresenta, realizou-se o mapeamento das competências organizacionais por meio de quatro momentos do grupo focal. Então, num primeiro momento, visualizou-se a combinação de recursos da indústria, direcionando-se para as práticas organizacionais utilizadas pela indústria, qual a capacidade da organização em desenvolver os seus processos, encaminhando-se desta forma para a definição das competências organizacionais com base na percepção dos seus clientes.

Figura 4: Combinação de Recursos



Fonte: Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 12).

O mapeamento das competências organizacionais, com foco na missão, na visão e nos valores da empresa, utilizando-se também da análise documental como técnica de coleta de dados. Os gestores, junto com o pesquisador, por consenso, definiram quatro competências organizacionais para a indústria de laticínios, as quais são apresentadas no Quadro 14.

Quadro 15: Competências Organizacionais da indústria de laticínios

Competências Organizacionais	Descrição
Organização da produção	Conforme a demanda de mercado (necessidade de consumo) a empresa necessita organizar-se para realizar a produção e atender o mercado.
Logística	Indiferente do volume de compra do cliente, a empresa necessita entregar no prazo negociado.
Portfólio de produtos	Manter e aumentar o portfólio de produtos, sendo que é a única indústria de laticínio na região que atua com um <i>mix</i> de produto para atender todas as classes de consumidores.
Tradição	Ser reconhecida pelos clientes por ter qualidade em seus produtos e serviços ao longo dos anos.

Fonte: Empresa de laticínios em estudo (2014).

No quarto e último encontro, foi realizado um *feedback* acerca das competências levantadas abordando a relação existente entre as competências organizacionais e profissionais. Na ocasião, destacou-se que as competências definidas são o diferencial da empresa, garantindo-lhe uma vantagem competitiva, oferecendo determinado benefício aos clientes a partir de um conjunto de habilidades e tecnologias, como propõe Hamel e Prahalad (1995), sendo necessário o investimento na renovação das competências.

Embora essas quatro competências tenham sido definidas nesse momento, a organização de laticínios, no decorrer do tempo, no desenvolvimento das suas atividades, deve revisar e analisar as competências organizacionais mapeadas, já que é influenciada pelo mercado em que está inserida. Ou seja, sempre que necessário, seguindo e se antecipando às constantes mudanças, as competências devem ser incluídas ou até mesmo retiradas, o que é menos comum.

Neste mesmo raciocínio, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que para a definição dessas competências deve ter valor percebido pelo cliente, ou seja, o benefício deve ser visível aos olhos do cliente e não as nuances técnicas, proporcionadas pela competência subjacente ao benefício; mostrar diferenciação

entre concorrentes e ser difícil de imitar; possuir capacidade de expansão, ou seja, possibilitar acesso a diferentes mercados.

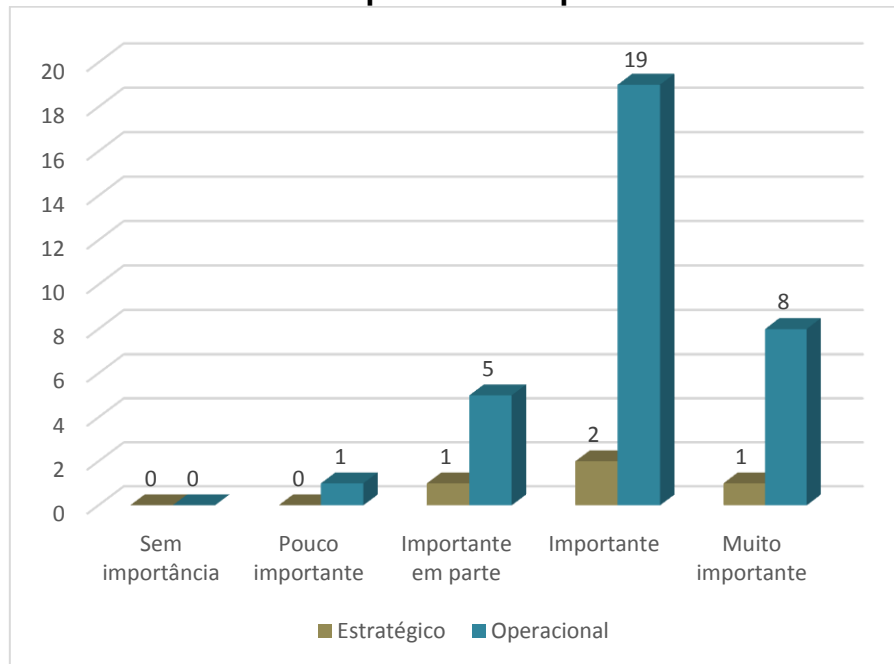
Para a definição das quatro competências organizacionais para a indústria de laticínios, utilizou-se a definição de Hamel e Prahalad (1995), tendo como colocação dos quatro gestores que, com as competências que estavam sendo definidas, com embasamento na grande influência de percepção dos clientes, há a possibilidade de expandir o mercado geograficamente, diferente entre os seus concorrentes e fundamentado pela sua missão, visão, pelos seus valores e pela sua estratégia competitiva. Após a definição das competências organizacionais, passou-se para o mapeamento das competências profissionais.

4.3.2 Competências profissionais

No decorrer desta subseção, os resultados das competências profissionais mapeados são apresentados, destacando ao final as competências mapeadas para cada cargo da organização, as quais foram definidas com base nas competências organizacionais e todas analisadas pelo grupo gestor da indústria.

As 11 competências apresentadas no questionário são analisadas na sequência, diferenciando-se a percepção do nível estratégico (4 supervisores) e o operacional (pessoal da produção) e iniciando-se pela capacidade empreendedora.

Gramigna (2008) destaca que os trabalhadores que detêm essa competência, a “capacidade empreendedora”, têm a facilidade para identificar novas oportunidades de ações, propor e implementar soluções para os problemas apresentados na organização, tornando um ambiente mais interessante para trabalhar. O Gráfico 1 demonstra a percepção dos trabalhadores quanto a essa competência.

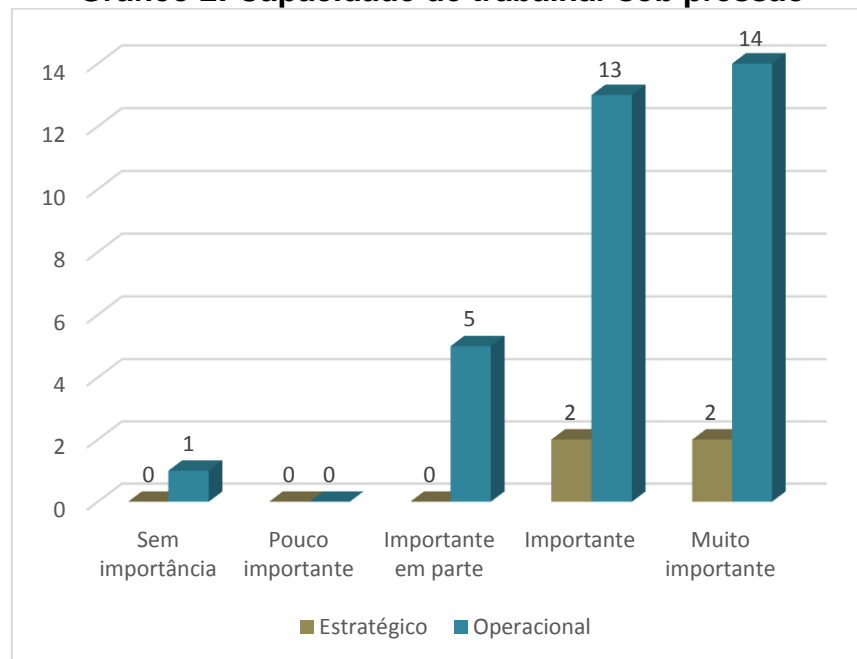
Gráfico 1: Capacidade empreendedora

Fonte: Dados primários (setembro 2014).

Analisando a competência “capacidade empreendedora”, 8 trabalhadores do nível operacional e somente 1 do nível estratégico afirmam ser muito importante essa competência para o desenvolvimento das funções. Vale ressaltar que 19 trabalhadores do nível operacional e 2 do nível estratégico apontaram como importante essa competência. A capacidade empreendedora está alocada não como uma pessoa que necessariamente empreende/cria algo, mas que tenha iniciativa e seja proativa na busca de informações, identificando as vantagens para propor novas alternativas para a solução de problemas apresentados.

Portanto, pode-se afirmar que essa capacidade consiste numa competência importante para trabalhadores que integram uma organização criativa e inovadora, realizando melhorias contínuas em seus processos para manter as suas competências organizacionais.

A segunda competência, a "capacidade de trabalhar sob pressão", conforme Gramigna (2008), é a capacidade de trabalhar de forma favorável na identificação de alternativas para solucionar os problemas. Trabalhadores com essa competência conseguem manter a calma, ser pacientes, comunicar-se, trabalhar em equipe, tanto no momento em que são desafiados quanto no momento em que se apresentam diversidades do dia a dia. O Gráfico 2 apresenta os resultados sobre essa competência.

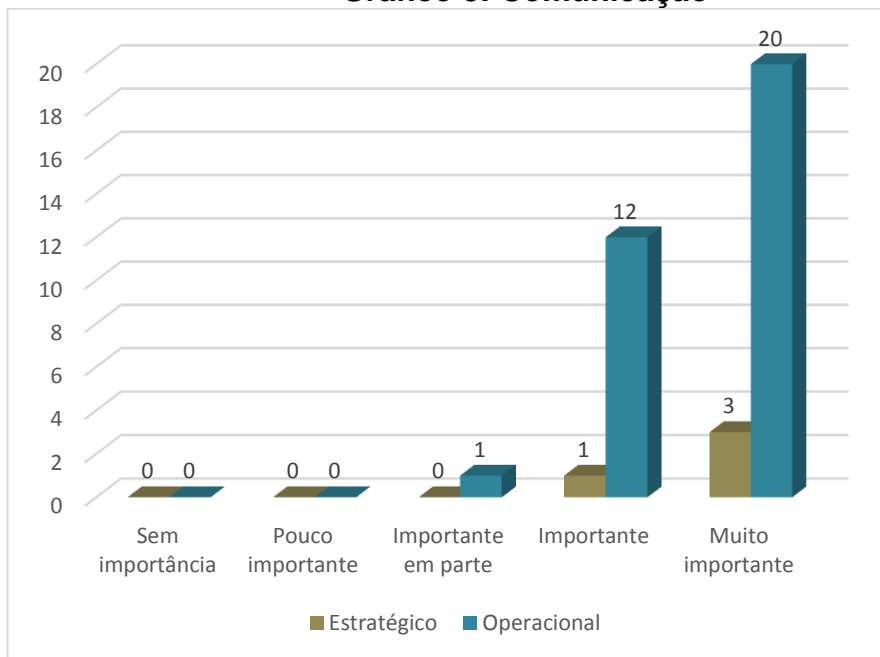
Gráfico 2: Capacidade de trabalhar sob pressão

Fonte: Dados primários (setembro 2014).

Observa-se no Gráfico 2 que 14 trabalhadores do nível operacional destacam como muito importante a capacidade de trabalhar sob pressão e 2 do nível estratégico corroboram com esta afirmação; 13 trabalhadores do nível operacional e 2 do nível estratégico definem como importante essa competência para o cargo. De acordo com os gestores essa competência é necessária, pois o maior número de trabalhadores tem entre 19 a 25 anos, com pouca experiência de mercado e possível dificuldade de trabalhar sob pressão; já trabalhadores com mais experiência aparentam ter maior domínio desta competência.

Diante disso, pode-se afirmar que essa competência é importante na organização, já que essa avaliação ficou bem dividida no nível operacional e no nível estratégico, sofrendo uma grande influência do setor de produção, uma vez que seus trabalhadores destacam sua importância. Cabe destacar que a capacidade de trabalhar sob pressão exige uma boa comunicação entre os trabalhadores.

De acordo com Fleury e Fleury (2004) e Zafirian (2001), a comunicação deve ser objetiva, clara, direta para que tenha um entendimento recíproco, fazendo com que os trabalhadores da organização compreendam a informação. O Gráfico 3 demonstra o resultado sobre essa competência.

Gráfico 3: Comunicação

Fonte: Dados primários (setembro 2014).

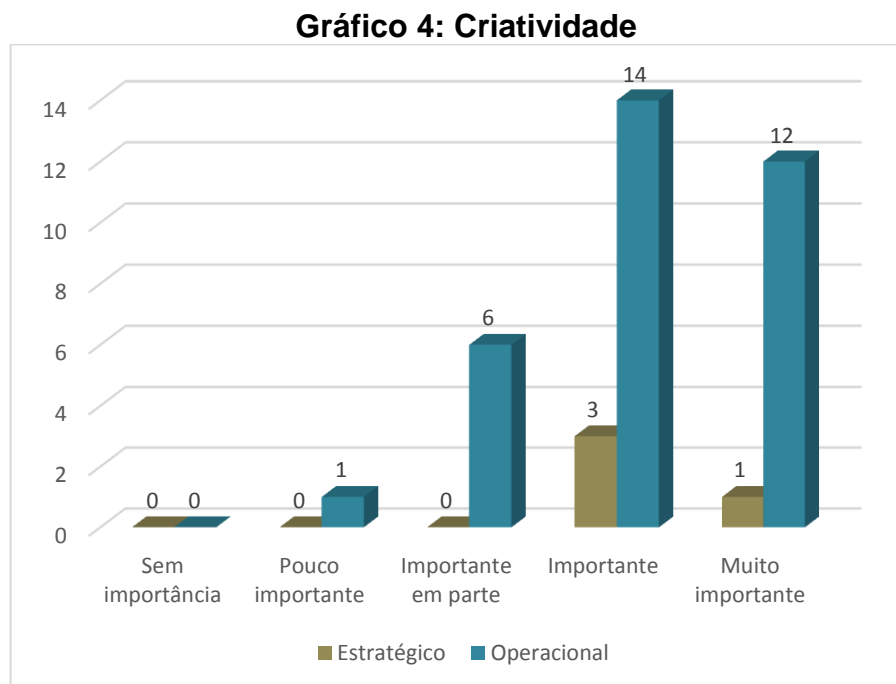
Quanto à competência “comunicação”, observa-se que 20 trabalhadores do nível operacional e 3 do nível estratégico a destacam como muito importante para o desenvolvimento dos cargos; 14 respondentes do nível operacional e 1 do nível estratégico a consideram importante. De acordo com os gestores, a comunicação dentro da organização é falha devido à interferência de assuntos da vida particular na vida profissional, causando desconforto e impossibilitando o andamento das ações no cotidiano organizacional. Entende-se que a comunicação consiste num canal importante para o desenvolvimento da criatividade, tornando possível a visualização de oportunidades de melhoria nos processos quando há uma comunicação aberta entre os trabalhadores.

Ainda analisando o gráfico pode-se destacar que no nível estratégico é muito importante a comunicação, por serem cargos que necessitam estar interligados para a solução de problemas, o desenvolvimento de projetos e estratégias. No entanto, somente 3 trabalhadores desse grupo acham que é muito importante, demonstrando a relevância de definirem-se as competências dos cargos para não haver dúvidas da capacidade de cada profissional.

De acordo com Gramigna (2008), a competência criatividade é a capacidade de o profissional desenvolver solução compatível e inovadora para os problemas

apresentados, no cotidiano da organização. Ter ações, estratégias criativas, utilizando as ferramentas corretas para a elaboração dos planos e projetos.

De acordo com Torrence (1974), criatividade é um processo que torna alguém sensível aos problemas, às deficiências, aos hiatos ou às lacunas nos conhecimentos, e o leva a identificar dificuldades, procurar soluções, fazer especulações ou formular hipóteses, testes e retestar essas hipóteses, possivelmente modificando-as, e a comunicar os resultados. O Gráfico 4 expõe o resultado sobre essa competência.



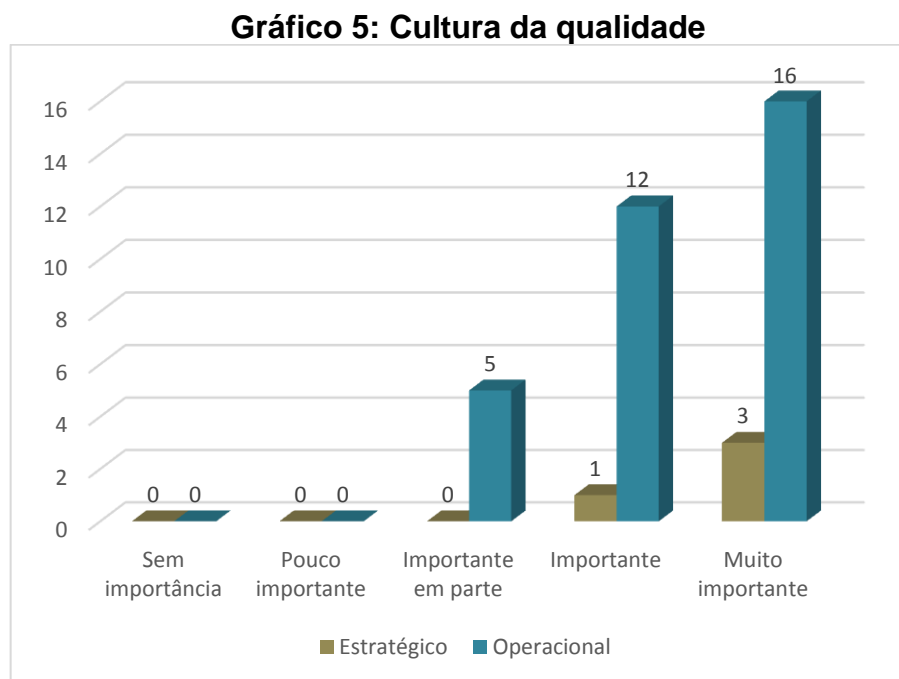
Fonte: Dados primários (setembro 2014)

Pode-se observar que a competência “criatividade” é considerada muito importante somente por 12 trabalhadores do nível operacional e 1 profissional do nível estratégico, tendo como destaque 14 trabalhadores do nível operacional e 3 do nível estratégico que consideram esta competência como importante.

Trabalhadores criativos proporcionam mudança, inovação e solução de problemas, assim como compartilhamento do conhecimento, proporcionando uma oportunidade de crescimento profissional e organizacional. Essa competência vai ao encontro das competências organizacionais definidas, principalmente a organização da produção e o portfólio de produtos, buscando satisfazer o mercado consumidor.

Observa-se que um pouco mais de 50% dos respondentes do nível operacional destacam essa competência como sendo importante para o cargo, não sendo somente concentrado em um cargo com a maior relevância, mas distribuído em todos os cargos que compõem o nível operacional. Pode-se analisar, ainda, que essa competência para os cargos de liderança é muito importante devido à responsabilidade do líder de motivar os liderados, tendo que visualizar e proporcionar inovação, organização, desenvolvimento profissional, mudanças, analisar e solucionar problemas.

Gramigna (2008) relata a importância na melhoria de processos e no uso de inovações tecnológicas, por meio do comprometimento e envolvimento das pessoas com resultados, buscando a satisfação e a superação das expectativas dos clientes internos e externos sobre “cultura da qualidade”. O Gráfico 5 demonstra a importância dessa competência.



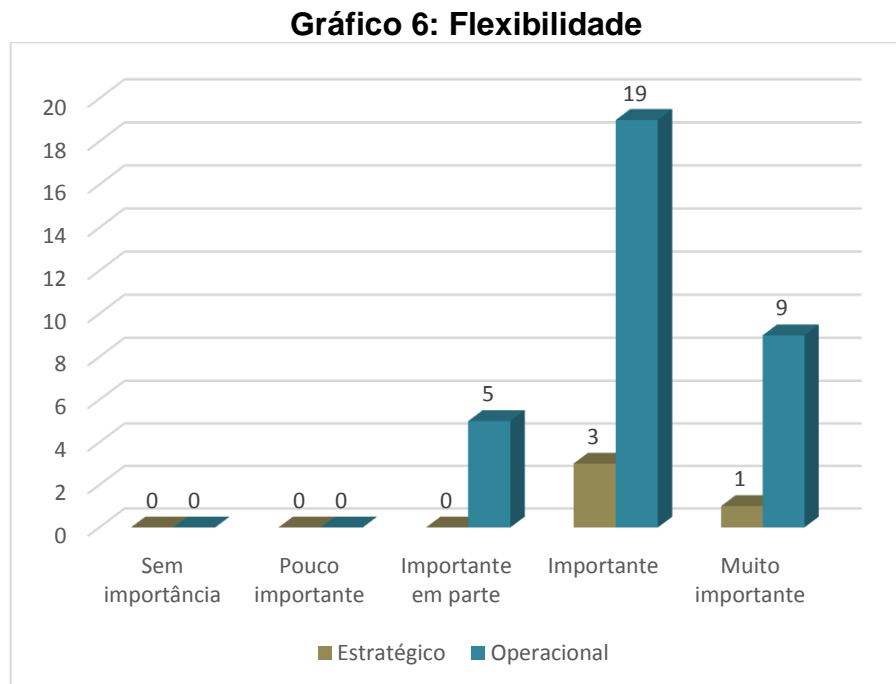
Fonte: Dados primários (setembro 2014).

De acordo com o Gráfico 5, a competência “cultura da qualidade” tem 16 respondentes do nível operacional que a avaliam como muito importante para o cargo; no nível estratégico 3 trabalhadores corroboram sua importância. Analisando de forma mais detalhada, observa-se que 12 trabalhadores do nível operacional e 1 do nível estratégico acham importante essa competência importante.

Esses dados demonstram a necessidade de desenvolver internamente a competência da cultura da qualidade, a fim de conscientizá-los de sua importância, não somente para a qualidade do produto, mas para todos os processos realizados pela organização, buscando a satisfação do cliente externo e interno.

Na visão do diretor, é necessário realizar capacitações para os trabalhadores sobre a cultura da qualidade, mostrando que quando se fala em qualidade não está se referindo somente ao produto, mas em todo o ambiente e os processos.

Os trabalhadores que detêm habilidade e capacidade de rever a sua postura e adaptar-se às mudanças que ocorrem em uma organização são trabalhadores, segundo Gramigna (2008), que tem em seu perfil a competência da flexibilidade. O Gráfico 6 demonstra o resultado sob essa competência.



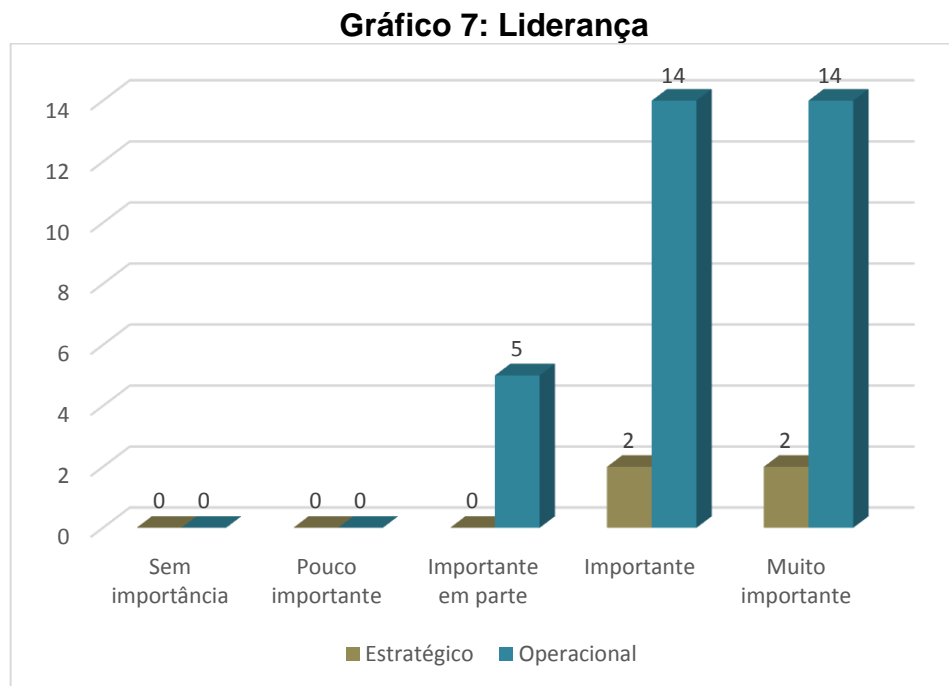
Fonte: Dados primários (setembro 2014).

Quanto à “flexibilidade”, 9 trabalhadores do nível operacional e 1 do nível estratégico acreditam ser muito importante essa competência. Destacam-na como importante 19 trabalhadores do nível operacional e 3 do nível estratégico.

De acordo com o diretor e o supervisor financeiro / recursos humanos é difícil de contratar trabalhadores com a capacidade de aceitar e de adaptar-se às mudanças, o que confirma os dados obtidos no Gráfico 5, em que a cultura da qualidade não é considerada como muito importante pela maioria dos operacionais.

Observa-se que os trabalhadores não definem essa competência como muito importante. Mas como se trata de uma indústria de laticínios que recebe matéria-prima diariamente e, conseqüentemente, a produção ocorra todos os dias, essa competência, na visão da supervisora de RH, é muito importante para o desenvolvimento das atividades em cada cargo. Aliás, é necessário que os gestores com cargos de liderança tenham esta competência em suas atribuições.

Conforme Biech (2011), o conhecimento ou a experiência que os líderes possuem é outro possível diferencial de líderes mais eficazes e menos eficazes. A liderança eficaz, para o autor, pode ser entendida de forma bastante diferente em ambientes em que ela é definida por líderes formais em comparação com aqueles ambientes nos quais é definida por líderes informais. O Gráfico 7 apresenta o resultado sobre essa competência.



Fonte: Dados primários (setembro 2014).

Analisando o Gráfico 7 pode-se observar que 50% dos respondentes do nível estratégico avaliam a competência “liderança” como muito importante e a outra metade afirma ser importante. Visualizando essa divisão pode-se destacar que a liderança é uma ferramenta criada para nos assessorar em um dilema humano específico: como fazer os indivíduos trabalharem em conjunto para gerar resultados coletivos (BIECH, 2011). Observa-se que no nível operacional há o mesmo número

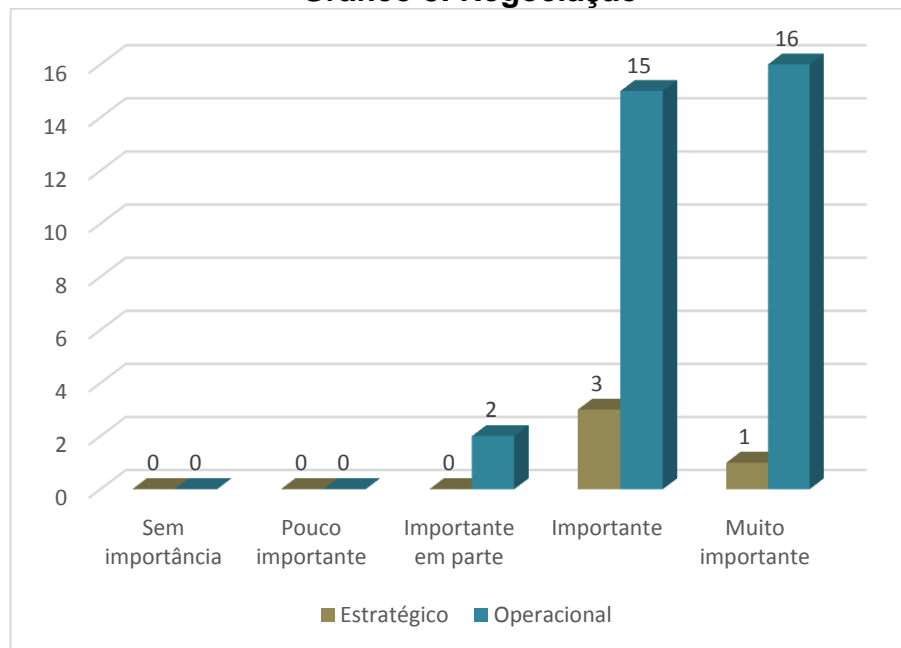
de respondentes tanto para muito importante quanto para importante, sendo 14 trabalhadores para cada grau de importância.

Nas organizações com diversos grupos para executar as atividades sempre há os trabalhadores com características de liderança, que tomam decisões, influenciam pessoas, assumem riscos, podendo ocupar cargos de liderança quando necessário.

Em todos os níveis da organização necessita-se de trabalhadores com capacidade de influenciar pessoas, desenvolver equipes, motivar o colega, mesmo sem cargo formal de liderança. Em contrapartida, os trabalhadores que têm cargo de liderança devem ter ainda mais esta capacidade, conseguindo incentivar os seus liderados a alcançar os seus próprios objetivos e os propostos pelas organizações.

Retomando o Gráfico 7, observa-se que 50% dos respondentes – tanto do nível operacional quanto do estratégico – consideram liderança como importante e muito importante. Aprofundando a análise, pode-se observar que os integrantes do nível estratégico se equivocam quando pontuam que essa competência é importante para o cargo e a posição que desenvolvem, uma vez que essa competência é muito importante quando se fala em cargos desse nível.

Conforme Fleury e Fleury (2004), “negociação” é a capacidade de discutir, estimular e influenciar as pessoas a fim de colaborar efetivamente na consecução dos objetivos da organização, atingindo resultados satisfatórios para as partes envolvidas, assim como para a organização. O Gráfico 8 apresenta a importância dessa competência.

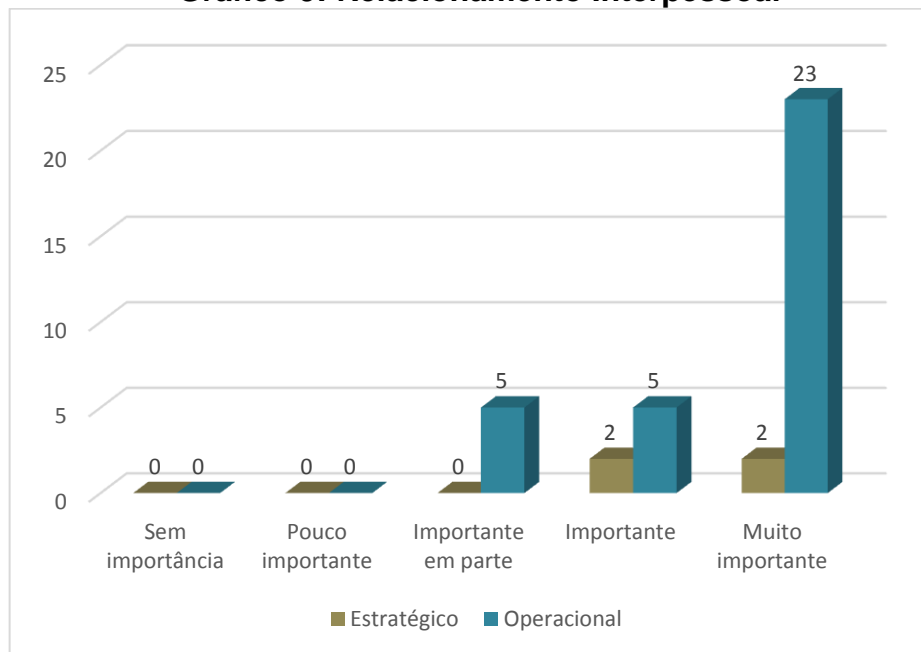
Gráfico 8: Negociação

Fonte: Dados primários (setembro 2014).

A respeito da competência “negociação”, 3 respondentes do nível estratégico afirmam ser muito importante e 1 afirma ser importante essa competência para o cargo. No nível operacional 16 respondentes afirmam ser muito importante e 15 afirmam ser importante.

É necessário que os trabalhadores da organização desenvolvam essa competência, colocando-a em prática em seu trabalho. No entanto, entende-se que essa competência é ainda mais importante para os cargos do nível estratégico, que realizam negociações diárias, definição de atividades, processos rotineiros, definição de estratégias e tantas outras ocorrências. A negociação destaca-se como muito importante pela influência que tem dos trabalhadores da produção, uma vez que, de acordo com a visão do pesquisador, os trabalhadores da produção têm a necessidade de negociar a sua carga horária devido à produção contínua, pois a matéria-prima não pode ficar armazenada. Para que uma negociação seja bem sucedida é necessário que o relacionamento interpessoal seja fleumático.

Para Rabaglio (2010), o profissional necessita ter a capacidade de associar-se de forma produtiva com a equipe, com educação, consideração e respeito pelos colegas. O Gráfico 9 expõe o resultado sobre essa competência.

Gráfico 9: Relacionamento Interpessoal

Fonte: Dados primários (setembro 2014).

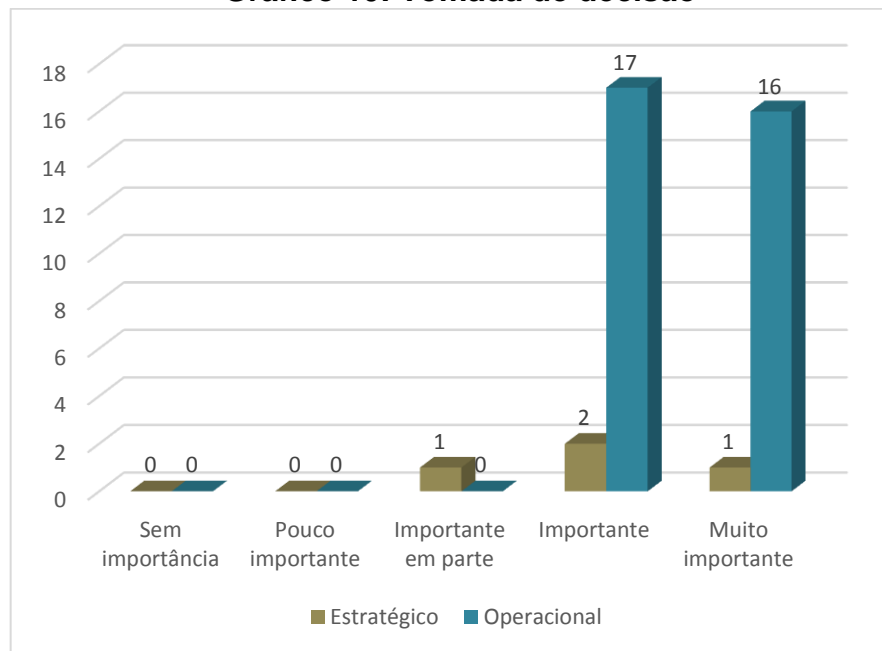
Acerca da competência “relacionamento interpessoal”, 23 trabalhadores do nível operacional e 2 trabalhadores do nível estratégico a definem como muito importante; 5 trabalhadores do nível operacional e 2 do nível estratégico a avaliam como importante. Analisando esse resultado conclui-se que essa competência pode ser considerada fundamental em todos os cargos da indústria de laticínio.

O comportamento e as atitudes que o trabalhador adota interferem no relacionamento pessoal. O profissional que tem a competência “relacionamento pessoal” está mais apto para contornar situações conflitantes, desenvolver um clima de confiança entre os envolvidos, manter um bom clima organizacional, promover a integração e união de todos, evitando que comportamentos errados interfiram no relacionamento. Portanto, tal competência faz-se necessária em toda e qualquer equipe, em todo e qualquer relacionamento profissional e pessoal.

Para os cargos estratégicos essa competência torna-se essencial, pois o líder que tem a capacidade de circundar situações que possam prejudicar o desempenho de seus liderados consegue o êxito no desenvolvimento das atividades. No entanto, também no nível operacional essa competência é fundamental, visando manter um bom ambiente de trabalho e, por consequência, qualidade e produtividade.

O Gráfico 10 apresenta a importância da competência “tomada de decisão”, que, como refere Rabaglio (2010), através de seu desenvolvimento os trabalhadores saberão responder com agilidade e assertividade nas decisões difíceis e em situações imprevisíveis ou de riscos.

Gráfico 10: Tomada de decisão

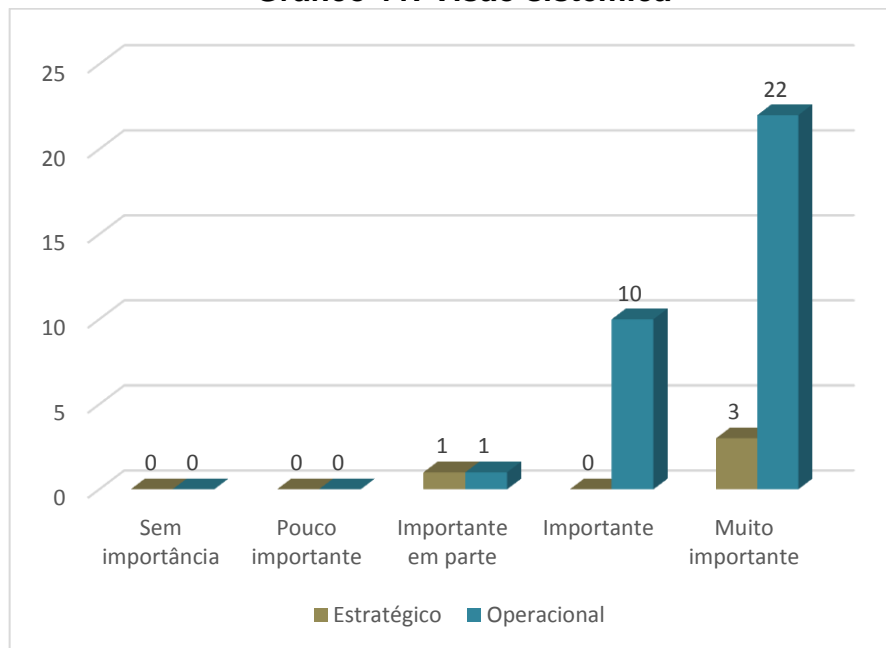


Fonte: Dados primários (setembro 2014).

Quanto à competência “tomada de decisão”, 16 dos respondentes do nível operacional e 1 respondente do nível estratégico a entendem como muito importante; 17 respondentes do nível operacional e 2 do nível estratégico a avaliam como importante; 1 respondente do nível estratégico a vê como importante em parte.

De acordo com o Gráfico 10, pode-se destacar que os trabalhadores do nível estratégico necessitam ter essa competência para o desenvolvimento do cargo, pois são esses os trabalhadores encarregados de tomar as decisões para a definição dos processos que resultam no desenvolvimento da indústria de laticínio. Visualizando o nível operacional, com 17 trabalhadores destacando essa competência como importante, pode-se inferir que não é necessário ser um líder para tomar decisões.

O Gráfico 11 demonstra o resultado sobre a competência “visão sistêmica”. Gramigna (2007) destaca que a ausência de visão sistêmica leva a ações sem foco, à falta de visão crítica, tendência ao individualismo e falta de compartilhamento entre as áreas da organização.

Gráfico 11: Visão sistêmica

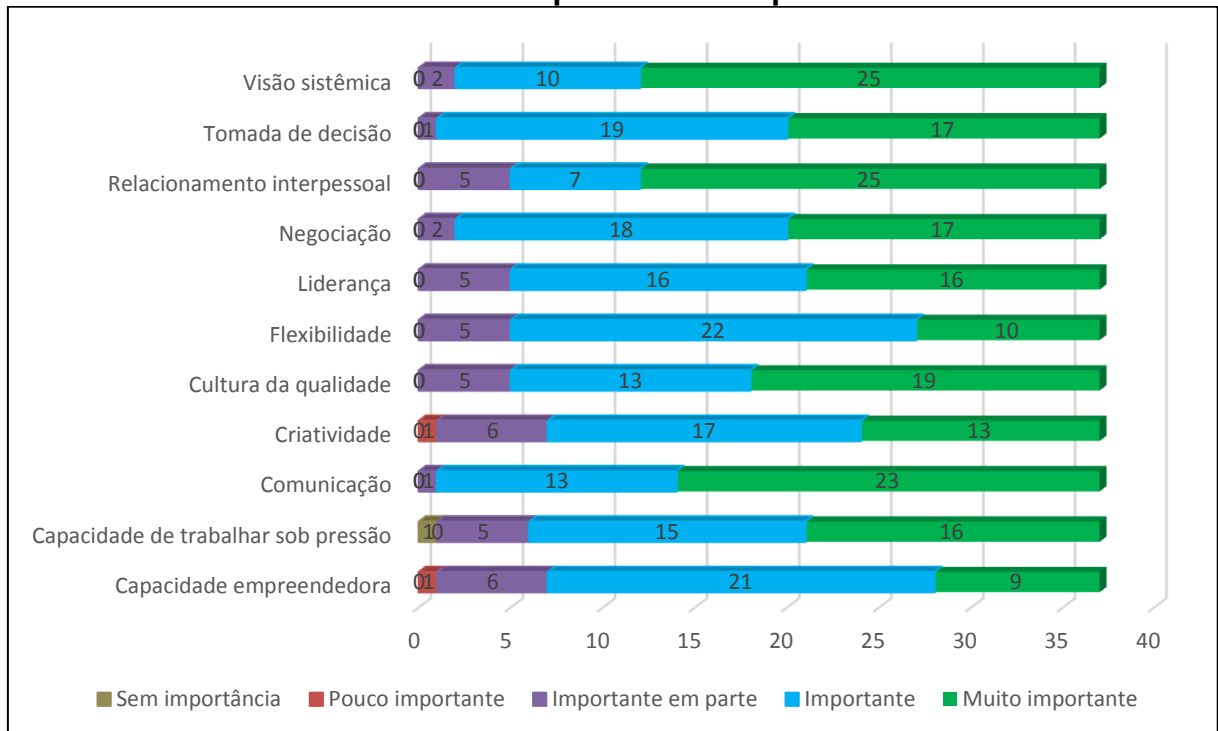
Fonte: Dados primários (setembro 2014).

Quanto à competência “visão sistêmica”, 22 dos respondentes do nível operacional e 3 trabalhadores do nível estratégico a avaliam como muito importante, pois necessitam assimilar o processo no qual está enquadrado, visualizando os processos organizacionais, acompanhar as oportunidades.

Observa-se que 10 respondentes do nível operacional configuram como importante essa competência e 1 profissional do nível estratégico visualiza como importante em parte essa competência, o que surpreende, uma vez que os gestores necessitam ter uma visão sistêmica para que possam definir as estratégias competitivas da organização.

Os trabalhadores que destacam essa competência em seus cargos, dado os produtos comercializados, conseguem ter influência diretamente no processo produtivo, entendendo os processos da organização.

Chegando ao final da exposição individual de cada competência profissional e percebendo a necessidade de exemplificar a visão de todas as competências profissionais descritas, o Gráfico 12 traz um resumo dos Gráficos 1 a 11. Nesse gráfico pode-se ver quais são as competências que se destacam em relação à importância dada pelos trabalhadores.

Gráfico 12: Importância competência

Fonte: Dados primários (setembro 2014).

Analisando o grau de importância atribuído para as competências profissionais, pode-se visualizar a partir do Gráfico 12 a importância de cada competência. Somando a intensidade importante com a intensidade muito importante, destaca-se a competência tomada de decisão e comunicação, considerada fundamental para o desenvolvimento do cargo, com 36 respondentes; logo após 35 respondentes destacam a competência negociação e visão sistêmica; por terceiro, 4 competências se destacam com o mesmo número de respondentes, sendo 32 no total para cultura da qualidade, flexibilidade, liderança e relacionamento interpessoal. Individualmente, com 31 respondentes, a capacidade de trabalhar sob pressão e, por último, a capacidade empreendedora e a criatividade com 30 respondentes cada.

Executando a leitura do Gráfico 12, observa-se que o grau de importância dado para cada competência profissional relaciona-se com os objetivos da indústria, possibilitando que o pesquisador e os seus gestores possam visualizar qual a ordem de prioridades para cada cargo. Sendo assim, por meio do Quadro 15, expõem-se as competências definidas para cada cargo da indústria, com descrição sumária, informação do que cada cargo precisa desenvolver, qual a sua responsabilidade no

processo da indústria, de acordo com o supervisor financeiro/ recursos humanos da indústria de laticínio.

Tendo como base as competências organizacionais definidas pelo grupo gestor da indústria e as estratégias competitivas, a descrição sumária de cada cargo, podendo ter como base de informação as competências propostas no apêndice C, os trabalhadores podem definir as competências necessárias para o desempenho de cada cargo, conforme se verifica no Quadro 15.

Quadro 16: Descrição dos cargos e das competências

Cargo	Diretor
Descrição Sumária	Profissional que organiza, planeja e orienta o uso dos recursos financeiros, físicos, tecnológicos e humanos das empresas, buscando soluções para todo tipo de problema administrativo. Está sob as responsabilidades de um diretor planejar, organizar e controlar as atividades da empresa, além de traçar estratégias e métodos de trabalho nas mais variadas áreas.
Competências	Capacidade empreendedora; criatividade; cultura da qualidade; flexibilidade; liderança; negociação; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; visão sistêmica.
Cargo	Supervisor Financeiro
Descrição Sumária	Profissional responsável por supervisionar as atividades de contas a pagar e a receber, assegurando o cumprimento das obrigações financeiras, visando ao crescimento da organização e à lucratividade. Responsabilidades: assegurar o cumprimento das obrigações financeiras e recebimento dos créditos da empresa; supervisionar as atividades de contas a pagar e tesouraria; acompanhar e analisar o comportamento do mercado financeiro, visando financiar decisões relacionadas com captação ou aplicação de recursos; negociar despesas bancárias, seguros de veículos e outras tarifas bancárias, minimizando os custos dessas transações; preparar o fluxo de caixa diário e semanal; captar recursos financeiros no mercado, buscando as melhores formas e taxas de juros e visando atender às necessidades da empresa; preparar documentação para procedimentos judiciais em relação a créditos da empresa; controlar a posição de débitos de clientes para liberação de novos pedidos de compra; preparar relatório sobre posição de clientes inadimplentes, contactando os representantes para solução de pendências; atuar com a estruturação, com a racionalização e com a adequação do serviço de apoio administrativo, tendo em vista o objetivo da organização; supervisionar a administração do recurso financeiro da empresa, assegurando o seu crescimento e a sua lucratividade e suprimindo a diretoria com a informação gerencial.
Competências	Capacidade empreendedora; criatividade; cultura da qualidade; flexibilidade; liderança; negociação; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; visão sistêmica.
Cargo	Supervisor Comercial
Descrição Sumária	Profissional que planeja vendas, atende clientes e coleta indicadores do mercado consumidor. Supervisiona rotina de equipe de vendas. Recruta, treina e avalia trabalhadores de vendas de produtos e serviços. Apresenta à gerência os resultados das metas de vendas.
Competências	Capacidade empreendedora; criatividade; cultura da qualidade; flexibilidade; liderança; negociação; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; visão sistêmica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Continuação do Quadro 16: Mapeamento dos cargos e das competências

Cargo	Supervisor de produção
Descrição Sumária	Profissional responsável por acompanhar a execução dos programas de produção, analisando e recomendando o desenvolvimento de técnicas, equipamentos e dispositivos que visam melhor desempenho, qualidade e custos dos produtos fabricados; supervisiona e coordena as atividades da área industrial, relacionadas ao planejamento e controle de produção, à manutenção e ao controle de qualidade e fabricação. Responsabilidades: analisar criticamente a desempenho da área de produção, monitorando, garantindo seu desempenho, disponibilidade e confiabilidade; garantir que haverá matéria-prima suficiente para o trabalho, sem que nada sobre ou falte; providenciar e acompanhar o treinamento dos subordinados, visando mantê-los capacitados para as operações da área, bem como evidenciar o treinamento realizado; monitorar a evolução das ordens de produção.
Competências	Capacidade empreendedora; criatividade; cultura da qualidade; flexibilidade; liderança; negociação; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; visão sistêmica.
Cargo	Ajudante de entrega
Descrição Sumária	Profissional que prepara cargas e descargas de produtos, entrega e coleta de produtos conforme solicitados, manuseia as embalagens.
Competências	Comunicação; relacionamento interpessoal; cultura da qualidade; visão sistêmica.
Cargo	Auxiliar de escritório
Descrição Sumária	Profissional que executa serviços de apoio na área de recursos humanos, administração; atende fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações; trata de documentos variados; prepara relatórios e planilhas; executa serviços gerais de escritório.
Competências	Planejamento; controle; relacionamento interpessoal; visão sistêmica; comunicação; capacidade de trabalhar sob pressão; cultura de qualidade.
Cargo	Auxiliar de laboratório
Descrição Sumária	Profissional que realiza atividades de auxiliar de laboratório de análises físico-químicas.
Competências	Visão sistêmica; cultura da qualidade; comunicação; relacionamento interpessoal.
Cargo	Auxiliar de limpeza
Descrição Sumária	Profissional que conserva a limpeza por meio de coleta de lixo, limpeza do local e atividades diversas da função, realiza a limpeza de banheiros.
Competências	Cultura da qualidade; relacionamento interpessoal; flexibilidade; visão sistêmica.
Cargo	Auxiliar de produção/ Trabalhador no tratamento do leite
Descrição Sumária	Profissional que recebe o leite, controla os processos de pasteurização, pressão, temperatura, teor de gordura e outras. Pasteuriza, desnata, esteriliza efetua os procedimentos para produzir bebidas, queijos, e derivados do leite. Realiza a limpeza do local de trabalho equipamentos de produção.
Competências	Controle da qualidade; visão sistêmica; comunicação; relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar sob pressão.
Cargo	Contábil / Fiscal
Descrição Sumária	Profissional que supervisionar as atividades da contabilidade, visando assegurar que todos os relatórios e registros contábeis sejam feitos de acordo com os princípios e normas contábeis e legislação pertinente, dentro dos prazos e das normas e procedimentos estabelecidos pela empresa. Supervisionar a elaboração dos balancetes mensais (contábil e gerencial), visando assegurar que os mesmos reflitam corretamente a situação econômico-financeira da empresa. Supervisionar as atividades de escrituração fiscal (ICMS, IPI, ISS etc.) e da apuração mensal do Imposto de Renda, visando assegurar que todos os tributos devidos sejam apurados e recolhidos na forma da lei, incluindo o cumprimento das obrigações acessórias. Elaborar a Declaração Anual do Imposto de Renda, visando o cumprimento da legislação específica.
Competências	Planejamento; visão sistêmica; comunicação; capacidade de trabalhar sob pressão; relacionamento interpessoal.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Continuação do Quadro 16: Mapeamento dos cargos e das competências

Cargo	Faturamento
Descrição Sumária	Profissional do setor de faturamento realiza a emissão dos pedidos e a fatura das notas fiscais para envio da mercadoria ao cliente. A base de dados do faturamento é peça essencial do funcionamento de uma empresa, e seguindo a tendência mundial, o setor ganhou muito em tecnologia de informática o que possibilitou otimizar decisões, reduzir a burocracia e manter-se devidamente orientado conforme a legislação tributária.
Competências	Visão sistêmica; cultura da qualidade; relacionamento interpessoal; flexibilidade; comunicação.
Cargo	Motorista
Descrição Sumária	Profissional que transporta, coleta e entrega os laticínios conforme o pedido. Movimenta cargas volumosas de laticínios na entrega nos locais indicados. Verifica documentação do caminhão e das cargas. Define rotas e assegura a regularidade do transporte. Auxilia na carga e descarga dos produtos.
Competências	Cultura da qualidade; comunicação; visão sistêmica; negociação; relacionamento interpessoal;
Cargo	Operador de caldeira
Descrição Sumária	Profissional responsável pelo controle e operação do funcionamento da caldeira e a qualidade da água. Abastece a fornalha da caldeira com lenhas. Realiza a limpeza do forno retirando as cinzas. Armazena e organiza as madeiras e lenhas que utiliza na caldeira de forma manual.
Competências	Visão sistêmica; cultura da qualidade; organizado; relacionamento interpessoal.
Cargo	Queijeiro
Descrição Sumária	Profissional que prepara equipamentos para a fabricação de laticínios, adicionando insumos e fabricando os mesmos. Auxilia na preparação do queijo. Realiza a limpeza e higienização do ambiente de trabalho e maquinários.
Competências	Controle da qualidade; visão sistêmica; comunicação; relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar sob pressão.
Cargo	Vendedor
Descrição Sumária	Profissional que vende mercadorias no estabelecimento do comércio, auxiliando os clientes na escolha. Registra entrada e saída de mercadorias. Promove a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento. Informa sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõe mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas.
Competências	Visão sistêmica; Negociação; Comunicação; Relacionamento interpessoal; Cultura da qualidade; Organização; Tomada de decisão; Criatividade; Capacidade de trabalhar sob pressão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Mapeadas as competências organizacionais e individuais da indústria, no próximo capítulo o sistema de gestão estratégica de pessoas por competências é delineado, por meio de uma proposição clara e direta, possibilitando a implementação nesta indústria e servindo de base (exemplo) para outras indústrias, sobretudo as de médio e até pequeno porte.

5 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA INDÚSTRIA PESQUISADA

Observando a singularidade dos processos de gestão de pessoas e com o objetivo de alavancar a efetividade da área, há necessidade de implementação de metodologias que definam a elaboração de estratégias de desenvolvimento dos trabalhadores e das organizações. Assim, trabalha-se com a gestão estratégica de pessoas, a qual pode basear-se em competências.

O processo de gestão de pessoas por competências proposto para a organização de laticínio em questão divide-se em 3 fases: a) definição das competências organizacionais; b) mapeamento e definição das competências profissionais; c) implementação de gestão de pessoas por competências.

Esta proposta torna-se um facilitador para que a organização consiga conquistar o seu objetivo, que é “ser líder regional no processamento e comercialização de leite e seus derivados, buscando oportunidades em diferentes segmentos de mercado”, com base na missão, na visão e nos valores.

Para a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, é necessário o envolvimento de todos os gestores. É importante que ocorram reuniões para o entendimento e a implementação do modelo proposto. O envolvimento dos gestores é um fator fundamental para o bom andamento do processo de implementação, conforme afirmam Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013). Outros autores, como Dutra (2001) e Gramigna (2008), também expõem a importância dos gestores para o mapeamento e a definição das competências organizacionais e profissionais.

As dificuldades apresentadas no desenvolvimento da implementação da gestão de pessoas por competências, para Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 57), “pode representar oportunidades para avançar não apenas na discussão sobre competências, mas também no próprio desenvolvimento das pessoas e no seu reconhecimento no âmbito organizacional”.

O modelo de gestão de pessoas por competências sempre terá algo para melhorar, tornando-o mais eficiente. Para seu sucesso é importante que os trabalhadores estejam cientes das etapas de implementação. Cabe salientar que as três fases apresentadas nesta pesquisa como proposta para a implementação de gestão de pessoas por competências são descritas na sequência, de forma sintética,

facilitando o processo para a indústria pesquisada e também servindo como base para outras organizações realizarem adaptações para a sua realidade.

a) definição das competências organizacionais

Com base nas competências organizacionais definidas no Quadro 15, a organização deve desenvolver os seus processos de acordo com essas competências já definidas. Para a definição de novas competências organizacionais sugere-se que os gestores realizem reuniões, nas quais um gestor, prioritariamente o supervisor de RH, assuma o papel de moderador, explicando para o grupo a importância da participação de todos. Como afirma Debus (2004), há necessidade de um moderador qualificado, capaz de levar o grupo a compreender as proposições e que possam analisar as estratégias da organização, bem como a missão, a visão e os valores a fim de definirem as competências organizacionais.

Após a definição das competências organizacionais, deve ser realizada uma descrição para cada competência, de forma simples e legível, demonstrando o porquê de sua definição. Deve-se tomar tal cuidado, pois, como afirmam Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 53), “o mapeamento das competências organizacionais é um fator crítico de sucesso para validação das competências das funções”.

Portanto, a conclusão dessa primeira fase se dá pela definição das competências organizacionais, necessárias para a definição das competências profissionais, gerando, assim, um círculo virtuoso. Quando a organização define a sua estratégia competitiva, identifica as competências e com a existência dessas competências facilita as escolhas estratégicas.

b) mapeamento e definição das competências profissionais

Para o mapeamento e definição das competências profissionais, que define a segunda fase de implementação da gestão de pessoas por competências, a organização pode utilizar como ponto de partida as competências já definidas no Quadro 15.

No entanto, num primeiro momento, é importante que ocorram reuniões com todos os trabalhadores para sensibilização, entendimento da metodologia e importância da definição das competências profissionais para a implementação da

estratégia de gestão de pessoas por competências. Tal estratégia também necessita ficar clara para todos os trabalhadores da organização.

Assim o moderador qualificado, como denomina Debus (2004), identificará a situação atual das funções e competências. Podem ser moderadores tanto o profissional responsável pela gestão de pessoas, como o proprietário que possui conhecimento suficiente da abordagem, assim como um consultor externo. Neste caso específico, o mediador foi o pesquisador.

Para tal identificação, todos os cargos necessitam da descrição definida, a partir da qual se parte para o levantamento das competências para cada cargo. Tal levantamento pode ser feito por meio de técnicas diversificadas, como observação, questionários e entrevistas. Aliás, essa diversificação de técnicas ajuda na assertividade dessa fase. Com o levantamento das competências por meio das técnicas, realiza-se o mapeamento das competências profissionais para cada cargo, ou seja, a definição final das competências pode ser realizada com o moderador juntamente com o gestor responsável do determinado cargo.

Após esse levantamento, o moderador pode desenhar o mapa de competências de cada função, como propõe Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013). Para desenhar o mapa de competências, seguindo o pensamento das mesmas autoras, torna-se pertinente abrir cada competência em conhecimentos, habilidades e atitudes. Tal descrição detalhada de cada competência é bem descrita por Rabaglio (2008).

É importante que ocorra o desdobramento das competências profissionais, conforme o Quadro 2, que descreve os três integrantes da competência citados por Gramigna (2008), permitindo que a organização tenha informações necessárias, como formação, qualificações, especializações, experiência profissional, contribuindo com a descrição sumária de cada cargo e auxiliando o nível estratégico na tomada de decisões quando realmente se opta pela implementação da gestão de pessoas por competências.

c) Implementação de gestão de pessoas por competências

Com a definição das competências organizacionais e das competências profissionais, a organização consegue alinhar os trabalhadores as suas estratégias e aos objetivos da organização, desenvolvendo o modelo de gestão estratégica de pessoas baseado em competências.

A estratégia de gestão de pessoas expressa a intenção da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas de pessoas, bem como as maneiras como estas serão integradas às estratégias corporativas (MASCARENHAS, 2008). O modelo de gestão de pessoas é compreendido por Fischer (2001) como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho. Para alcançar os objetivos estratégicos, a gestão de pessoas, de acordo com Mozzato, Bitencourt e Heaxsel (2009), tem que intensificar a visão coletiva das potenciais competências individuais [profissionais].

Neste contexto, pode-se declarar que a indústria está com base para trabalhar com a gestão de pessoa por competência, alinhando-a com suas estratégias competitivas.

Com a definição dessas competências (organizacionais e profissionais), a organização pode ter um melhor aproveitamento do seu quadro funcional, utilizando as diversas práticas de GP, iniciando o processo de seleção por competências, para, logo após, ampliar os processos com a aplicação de outras práticas de gestão de pessoas por competências: capacitação e desenvolvimento de pessoas; avaliação de desempenho; remuneração; plano de carreira. Considerando que a gestão de pessoas por competências tem como objetivo trabalhar tais práticas com base nas competências mapeadas, cada uma delas é descrita na sequência, iniciando-se pelo processo seletivo.

Quando da opção de se trabalhar com a seleção por competências, devido à organização ter os requisitos definidos para cada cargo, como referem Leme (2005), Zarifian (2001) e Fleury e Fleury (2008), as organizações tornam-se mais exigentes trazendo para o quadro funcional trabalhadores qualificados capazes de contribuir para a conquista das estratégias.

De forma semelhante, a capacitação e o desenvolvimento de pessoas são integrados com as competências organizacionais e profissionais, proporcionando uma visão adequada para o desenvolvimento de cursos de capacitação e treinamento aos trabalhadores, com o objetivo de qualificar seus conhecimentos, habilidades e atitudes. A capacitação e o desenvolvimento de pessoas ocorre com a disseminação do conhecimento, capacitando os trabalhadores tanto interna quanto

externamente. São ações que devem ser acompanhadas pela organização em prol de que esses trabalhadores atendam às necessidades estratégicas (DUTRA, 2001).

Na medida em que a organização pretende avançar na gestão de pessoas por competências torna-se importante a avaliação de desempenho por competências, ferramenta que disponibiliza a verificação desses resultados por meio de indicadores, que são mensurados para mostrar o desempenho dos trabalhadores em cada cargo.

A avaliação de desempenho, para Dutra (2001), é determinada pelo conjunto de resultados de uma pessoa para uma organização: a relação entre as competências organizacionais exigidas e as desenvolvidas pelo profissional, colaborando para o desenvolvimento da organização.

Nessa lógica, os gestores da organização têm como tarefa orientar as ações e garantir a execução do que foi planejado, utilizando diversos sistemas de monitoramento, que auxiliam na identificação do que está sendo feito em relação ao programado (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2009). Tal processo de avaliação de desempenho por competências pode e deve servir como base para a capacitação de pessoas, na medida em que as competências menos desenvolvidas são identificadas. Além disso, serve como base tanto para a remuneração como para o planejamento de carreira dos trabalhadores.

A remuneração pode ser implementada a partir das competências requeridas pelos trabalhadores de cada cargo. De acordo com Lawler III (1991), empresas têm recompensado grupos de pessoas por suas habilidades e conhecimentos há décadas.

Para recompensar as pessoas por competências, existem diferentes formas como *skill-based pay*⁶ e *pay-for-knowledge*⁷ mencionados por Lawler (1991). Na realização desses modelos de remuneração faz-se necessário que as competências e a metodologia utilizadas pela organização coincidam para que não ocorra dificuldades na execução.

⁶ Pagamento baseado em habilidade: sistema de remuneração adicional aos profissionais mediante as suas habilidades. Disponível em: <http://www.siop.org/userfiles/image/SIOP_SHRM_Skill_Based_Pay.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2014.

⁷ Remuneração baseada no conhecimento: sistema de pagamento em que os profissionais são remunerados de acordo com o seu conhecimento. Disponível em: <<http://www.businessdictionary.com/definition/knowledge-based-pay.html>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

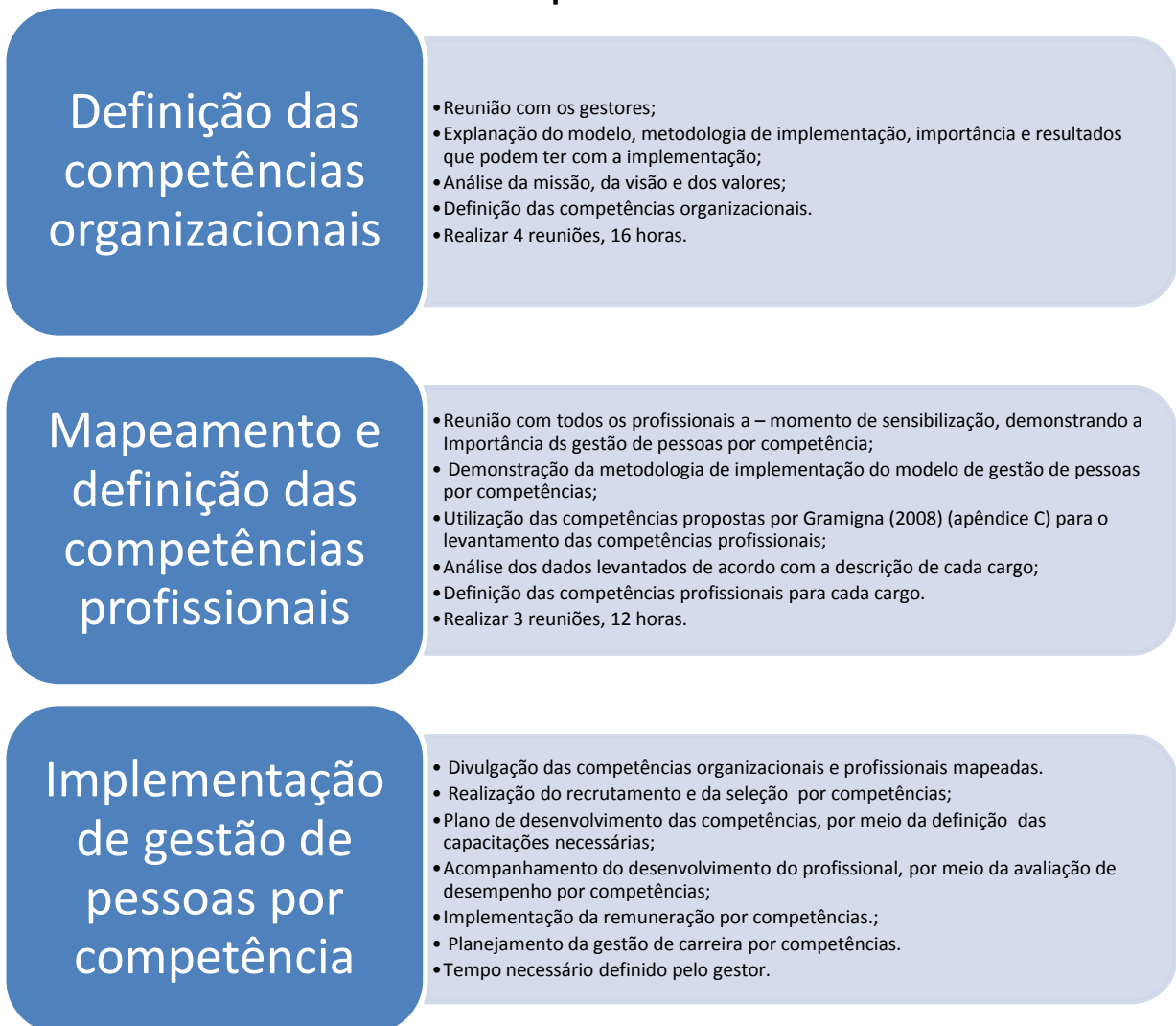
A remuneração por competências torna-se mais transparente e justa, incentivando a busca do desenvolvimento de mais competências por parte dos trabalhadores.

Descreve Dutra (2001) que a remuneração por competência mostra-se superior aos conceitos tradicionais, garantindo um equilíbrio na contribuição do profissional de forma consistente à prática remuneratória da organização, alinhando as diretrizes e os valores estratégicos como característica de sobrevivência.

Outra prática do setor de gestão de pessoas, como a promoção vertical e horizontal, também é influenciada pelas práticas anteriormente citadas. Com a gestão de pessoas atuando por competências, torna-se mais fácil de visualizar os trabalhadores com potencial de promoção, ou seja, a gestão de carreira fica mais fácil, transparente e estimuladora. Bem como mencionado por Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), realizando algumas etapas de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências torna-se possível definir os níveis de promoção tanto no sentido vertical quanto horizontal.

Diante do exposto, numa tentativa de síntese, apresentam-se no Quadro 16 as três fases para implementação de gestão de pessoas por competência em uma organização de médio porte, juntamente com uma descrição do que deve ser feito em cada uma delas.

Quadro 17: Fases propostas para implementação da gestão de pessoas por competências



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Essas três fases propostas implicam a implementação da gestão de pessoas por competências, contribuindo para a qualificação da organização nos seus processos de gestão estratégica de pessoa, integrando todas as áreas, os cargos e os trabalhadores, levando ao desenvolvimento de trabalhadores e retenção de talentos para o melhor desenvolvimento das estratégias organizacionais. Dessa forma, entende-se que tanto trabalhadores como organização têm ganhos em termo de qualidade e produtividade, trabalhando com estratégia moderna de acordo com as necessidades competitivas atuais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa se propôs a estudar como implementar a gestão de pessoas por competências em uma indústria de médio porte, do ramo de laticínios, da região Noroeste do Rio Grande do Sul.

Visando atingir ao proposto, este trabalho de pesquisa teve várias etapas. Num primeiro momento, realizaram-se alguns encontros com o proprietário da organização para verificar a viabilidade da aplicação da pesquisa de campo. Na sequência, ocorreram visitas para compreender a complexidade de funcionamento da organização, realizando encontro com todos os trabalhadores. Só então é que foram realizadas reuniões com os gestores (proprietário e os três supervisores), dando início às atividades de pesquisa empírica mais aprofundada, por meio de técnicas de coleta de dados apropriadas que foram relacionadas nesta dissertação. Após o levantamento das informações, foi possível, junto com os gestores, definir as competências organizacionais e, após observação e aplicação de questionário junto a todos os trabalhadores, mapear as competências profissionais da organização. A partir dessas definições, desenvolveram-se as 3 fases para a implementação da gestão de pessoas por competências, como descrito no capítulo anterior.

Diante dos dados levantados ficou evidente a importância de a organização estruturar a área de gestão de pessoas ou setor de RH com trabalhadores qualificados para realizar a implementação da gestão de pessoas por competências. Ressalta-se a necessidade de pelo menos um profissional para a execução do processo de gestão estratégica de pessoas por competências, devido ao fato de que essa forma de gestão necessita de execução e de monitoramento dos processos para legitimação e comprometimento dos resultados potencialmente existente.

Retomando o Quadro 16, que descreve com clareza as fases propostas para a implementação da gestão de pessoas por competências, destaca-se que embora as duas primeiras fases já tenham sido desenvolvidas com este trabalho de pesquisa, a terceira fase requer tempo e dedicação para sua implementação, sendo que haverá uma mudança bem significativa em relação ao que tem sido trabalhado até então na organização com a atual estrutura do RH. Ou seja, a implementação do processo seletivo por competências, assim como a capacitação e o desenvolvimento de pessoas, a avaliação de desempenho, a remuneração e a gestão de carreira por competências requerem conhecimento, técnica e tempo para obtenção dos

resultados almejados. Além disso, cada uma dessas práticas de gestão estratégica de pessoas necessita ser implementada com calma, respeitando a interdependência entre uma e outra. Além do mais, mesmo que as duas primeiras etapas estejam desenvolvidas com esta pesquisa, elas necessitam de revisão e atualização constante, o que reforça a necessidade de um profissional preparado para também pensar estratégica e operacionalmente.

Portanto, torna-se um grande desafio para o RH, já que este processo visa desenvolver comportamentos, habilidades e atitudes, necessitando de tempo, paciência e dedicação nas ações das organizações, com o comprometimento das pessoas. Trata-se de um processo diferente dos processos burocráticos realizados pelo setor de RH, como relatado por Prahalad e Hamel (1990) e Dutra (2012), entre outros pesquisadores.

Mesmo que tais mudanças possam causar certa insegurança inicial e um investimento maior nas pessoas, pode-se ressaltar que as organizações que trabalharem com gestão de pessoas por competências conseguem acrescentar valor às organizações por meio dos trabalhadores, os quais se tornam fundamentais na modernização dos processos e das práticas da construção e do crescimento organizacional, da geração e do compartilhamento do conhecimento, da inovação, levando a um ambiente criativo e flexível (ULRICH, 2000; DUTRA, 2012; FLEURY E FLEURY, 2008).

As organizações, ao adotarem este modelo estratégico de gestão de pessoas, poderão conferir o seu desempenho por meio da satisfação do próprio mercado no qual estão inseridos, medida por indicadores quanto à satisfação do cliente e dos trabalhadores e quanto ao desenvolvimento de projetos em parceria com fornecedores e outras organizações. Os indicadores, ao apresentarem resultados positivos, contribuem para a concepção de uma imagem organizacional de excelência, que agrada tanto os trabalhadores como clientes e fornecedores.

No caso específico da organização pesquisada, tal imagem de excelência vai ao encontro dos diferenciais competitivos que ela já possui e ainda definiu como competências organizacionais: organização da produção; logística; portfólio de produtos; e tradição.

Salienta-se que que é um diferencial em razão de que os modelos e a maioria dos trabalhos empíricos a respeito do tema são direcionados para as grandes organizações e o objetivo deste trabalho é contribuir com as empresas menores, com

a proposição de um modelo de gestão por competências para empresas de médio porte, o qual pode ser facilmente adaptado para as de pequeno porte. De acordo com os autores estudados, como Prahalad e Hamel (1990), Fleury e Fleury (2008), Mascarenhas (2008), entre tantos outros, não há somente um modelo de gestão de pessoas por competências a ser seguido, uma vez que cada organização, de acordo com a sua realidade, deve escolher e planejar a forma que melhor se enquadra na sua realidade, trazendo para a organização a excelência e efetividade da eficácia e eficiência.

Esta dissertação contribui com os estudos desenvolvidos na área de gestão estratégica de pessoas, sobretudo no modelo de gestão por competências, demonstrando a aplicabilidade prática de uma metodologia e fornecendo, assim, referências no intuito de subsidiar a tomada de decisão quanto à gestão por competências e a gestão organizacional na organização pesquisada, podendo tornar-se, ainda, um referencial para as práticas de gestão estratégica de pessoas para outras organizações.

Finalmente, entendendo que toda a pesquisa científica apresenta suas limitações, salienta-se algumas percebidas nesta. Fica evidente que o desdobramento das competências profissionais poderia ter sido realizado, deixando a proposição ainda mais clara para a organização pesquisada e também para os interessados no assunto. No entanto, tal desdobramento não foi realizado em razão da limitação do tempo e também porque a proposição da dissertação consistia na apresentação de um modelo de gestão de pessoas por competências, e não a operacionalização do modelo em si.

Por fim, almeja-se que este trabalho de pesquisa seja de fato implementado na organização em questão e que incentive o desenvolvimento de outras pesquisas empíricas, com a finalidade de analisar e qualificar este modelo de gestão estratégica de pessoas. Entende-se que outros trabalhos teóricos e principalmente empíricos possam diminuir o gap entre a teoria e a prática, dada a importância da gestão estratégica de pessoas para as organizações.

REFERÊNCIAS

- BARROS, A. J. da S. **Fundamentos de metodologia científica**. Aidil Jesus da Silveira Barros, Neide Aparecida de Souza Leheld. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BIECH, E. **Manual de liderança da ASTD: a melhor fonte de informação sobre a arte de liderar** / Elaine Biech; tradutor Sabine Holler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROELICH, C. (Org.). **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BOYATZIZ, R. E. **The competent manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRUNNQUELL, C.; SANTOS DOS, C. M.; BRUNSTEIN, J. A noção de competências e as ações para o seu desenvolvimento sob a ótica dos empresários de pequenas empresas do comércio moveleiro. **IX Congresso Virtual Brasileiro – Administração**, 2012.
- CASTER, M. **Survivor: how HR can survive and thrive in the organization**. Organization Development Journal, Chesterland, EUA, Summer 2001.
- CAVES, R. E.; POTER, M. E. From Entry Barriers To Mobility Barriers: Conjectural Decisions And Contrived Deterrence to New Competition. **Quarterly Journal of Economics**, v. 91, n 2, p. 241-261, 1977.
- COVEY, S. R. **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza**. 3. Reimp. Tradução Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.
- DEBUS, M. Manual de excelência em la investigación mediante grupos focales. In: ESPERIDIÃO, Elizabeth. **Reflexões sobre a utilização do grupo focal como técnica de pesquisa**. São Paulo: UNESP, 2004.
- DOLABELLA, R. V. M.; BITENCOURT, C. C. A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: o caso na vinícola Miolo. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 2, p. 174-189, 2012.
- DRUCKER, P. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 10. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S.; Fleury, M. T. L.; Ruas, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C., 1946 - **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK, N. Core competence for sustainable competitive advantage: a structure methodology for identifying core competence. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 49, n. 1, p. 28-35, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. Publicado originalmente em inglês com o título *Competing for the future*, em 1994.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle* – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa.** Campinas: Papirus, 1997.

KRUEGER, R. A. **Focus groups: a practical guide for applied research.** 2. ed. Thousand Oaks, Sage, 1994.

LAWLER III, E. E. From human resources management to organizational effectiveness. In: LOSEY, Mike; MEISINGER, Sue; ULRICH, Dave. **The future of human resource management.** New Jersey: John Wiley, 2005.

_____. Paying the person: a better approach to management. **Human Resource Management Review.** V. 1, n. 2, p. 145-154, 1991.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

LEI, D., HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR M. M. **Gestão estratégica de conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 224p.

MARTINS, G. de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, n 28, p. 1-4, 1973.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5 ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MORELLO, I. N.; FROEHLICH, C. Perfil e grau de satisfação dos trabalhadores das equipes de saúde da família de Estância Velha-RS. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 7, p. 101-113, 2010.

MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research**. Newbury Park, CA: Sage, 1988.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C.; HEXSEL, A. Estratégias organizacionais bem-sucedidas e estratégias em gestão de pessoas. **Revista de Estudos de Administração (UNIJUÍ)**, v. 1, p. 145-170, 2009.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. *Training and Development*. July, 1996.

PONTELO, J. F.; CRUZ, L. A. M. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 6. ed. Brasília: Senac, 2012.

PRAHALAD, C. D.; HAMEL, G. **The core competence of corporation**. *Harvard Business Review*, 1990.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competência: ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROESCH, S. M. de A. **Projeto de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 2012.

RUAS, R. et al. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira ThompsonLearning, 2002.

STOREY, J. **New perspective on human resources management.** Londres: Routledge, 1989.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando os patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WAGNER, J. A., 1952. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** Tradução Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ROTEIRO ORIENTATIVO PARA IDENTIFICAR O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DA INDÚSTRIA

- a) A empresa possui algum modelo de gestão de pessoas?
- b) Como contrata os profissionais?
- c) Como prepara os profissionais contratados, para realizar as suas atividades?
- d) Como gerencia os profissionais (remuneração, gestão de desempenho, gestão de carreira, segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho)?
- e) Qual o perfil de profissional que a empresa contrata?
- f) Qual o perfil de profissional que a empresa espera?
- g) Qual o entendimento sobre competências? Gestão de pessoas? Gestão de pessoas por competências?
- f) O que se espera com a gestão de pessoas?

APÊNDICE B: GRUPO FOCAL

PROCEDIMENTOS:

1º Encontro do Grupo focal

- Apresentação do trabalho de pesquisa que está sendo desenvolvido na empresa de laticínio, com seu respectivo objetivo;
- Conscientização sobre o procedimento da técnica e o que se espera dos participantes;
- Entrega do Caso 6 “Paquetá alia competências à estratégia de negócio para alcançar sucesso” (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013, p. 30-32).
- Apresentação do cronograma dos passos para o levantamento das competências.

2º Encontro do Grupo focal

- Capacitação dos gestores para o debate por meio de uma apresentação nas temáticas sobre gestão de pessoas, gestão estratégica e competências organizacionais;
- Debate sobre o caso 6 “Paquetá alia competências à estratégia de negócio para alcançar sucesso” (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013, p. 30-32).
- Definição das competências organizacionais com os gestores.

3º Encontro do Grupo focal

- Validação com os gestores das competências relativas às funções levantadas pelos profissionais com a aplicação do questionário proposto conforme apêndice C.

4º Encontro do Grupo focal

- Exposição do mapeamento das competências organizacionais e individuais.

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO

ROTEIRO PARA MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____

Qual o seu nível de escolaridade?

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| () Ensino Fundamental completo | () Ensino Fundamental incompleto |
| () Ensino Médio completo | () Ensino Médio incompleto |
| () Técnico Profissionalizante | () Superior Completo |
| () Superior Incompleto | () Pós-graduação |

Esta pesquisa é parte de trabalho de dissertação, tendo como objetivo analisar o processo de gestão de pessoas por competências de uma empresa de laticínios. Esta pesquisa relata inicialmente o entendimento de gestão estratégica à importância da gestão de pessoas no processo de melhoria, além da liderança e do comportamento organizacional no contexto de gestão. A sua participação nesta pesquisa se faz necessária para identificar as políticas de gestão de pessoas, analisar o processo de gestão estratégica e apresentar sugestões para a implantação da gestão por competências da organização do referido estudo, para que a mesma tenha um ambiente interno e externo com maior excelência.

Marque com um X uma das alternativas de cada competência que você desenvolve no decorrer das suas atividades, conforme a legenda abaixo:

1	<i>Sem importância</i>
2	<i>Pouco importante</i>
3	<i>Importante em parte</i>
4	<i>Importante</i>
5	<i>Muito Importante</i>

QUANTIDADE	COMETÊNCIAS / DESCRIÇÕES	1	2	3	4	5
1	<i>Capacidade empreendedora: Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções para os problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva, inovadora e adequada.</i>					
2	Capacidade de trabalhar sob pressão: <i>Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas e necessidades identificados, considerando suas prováveis consequências.</i>					
3	<i>Comunicação: Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes.</i>					
4	<i>Criatividade: Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.</i>					
5	<i>Cultura da qualidade: Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.</i>					
6	<i>Flexibilidade: Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura perante argumentações convincentes.</i>					
7	<i>Liderança: Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou a superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.</i>					
8	<i>Negociação: Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes quando há conflitos de interesse. Observa o sistema de trocas que envolve o contexto.</i>					

9	<p><i>Relacionamento interpessoal:</i> <i>Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.</i></p>					
10	<p><i>Tomada de decisão:</i> <i>Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.</i></p>					
11	<p><i>Visão sistêmica:</i> <i>Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.</i></p>					

FALTA O APÊNDICE DO ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

APÊNDICE X: OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

- layout;
- Estrutura física;
- Modelo de gestão de pessoas;
- Modelos de liderança;
- Perfil dos trabalhadores;
- Relações interpessoais;
- Como contrata os profissionais;
- Competências distintivas da indústria;
- Competências distintivas dos trabalhadores;

**APÊNDICE D: APRESENTAÇÃO PARA CONSCIENTIZAÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA**

**GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO
EM EMPRESA DE LATICÍNIOS**

Carlos Alberto Junior

Objetivo Geral

- Propor o processo de gestão de pessoas por competências em uma empresa de médio porte, do ramo de laticínios da região Noroeste do Rio Grande do Sul.

Objetivo Específicos

- Identificar e descrever as políticas da gestão de pessoas da empresa de laticínios;
- Verificar juntamente com a direção o processo de gestão estratégica da empresa;
- Identificar e mapear as competências organizacionais;
- Identificar e mapear as competências individuais dos diferentes cargos da empresa em estudo;
- Apresentar diretrizes para a implementação da gestão de pessoas por competências.

Como surgiu o termo competência

Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Isambert-Jamati, (1997), Brandão e Guimarães, (2001), Bitencourt (2013, p. 43)

Competência na linguagem organizacional

Competência é um conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) específicas para cada cargo, que seguindo uma metodologia criteriosa torna possível: Mapear o perfil das competências necessárias para qualquer cargo ou função; construir as ferramentas personalizadas dos candidatos ao cargo com o objetivo de identificar a compatibilidade entre necessidade do cargo e perfil do candidato a ocupante do cargo, que são: o mapeamento e a mensuração de competências e a entrevista comportamental com foco em competências.

Mapa de competências (CHA)

C	CONHECIMENTO (saber)	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimentos necessários para atender ao perfil da função, os quais são adquiridos por meio de educação continuada (cursos, programas de capacitação, cursos de idiomas e informática e constante atualização por meio de leituras, visitas técnicas, programas culturais, etc.). Grau de instrução (requisito mínimo de acesso e desejável para a função). Experiências profissionais.
H	HABILIDADE (saber fazer)	<ul style="list-style-type: none"> Atitudes da função que deve ser exercidas pelo profissional.
A	ATTITUDE (saber ser)	<ul style="list-style-type: none"> Comportamentos exigidos para o desempenho da função. <p>Exemplo: Visão sistêmica: conhece o mercado de atuação da sua área de negócio; realiza leitura de cenários internos e externos e visualiza tendências; percebe a interação e a interdependência das partes que compõem o todo; conhece todos os processos-chaves da empresa; assume riscos calculados na tomada de decisão conforme o seu escopo de atuação e nível de autonomia decisória; avalia o impacto de suas decisões e resultados.</p>

Identificação a partir das competências

- Planejar os métodos mais adequados de recrutamento e seleção, como entrevistas, dinâmicas de grupos e testes psicológicos, os quais evidenciem as competências do perfil da função.
- Desenvolver instrumentos adequados de avaliação de desempenho (seja avaliação 360° ou não).
- Estabelecer parâmetros e critérios norteadores para os planos de carreira e para planos de cargos e salários.
- Analisar possíveis promoções verticais e horizontais.
- Identificar talentos e realocar pessoas que tenham problemas de desempenho.
- Comunicar políticas e práticas de RH com mais clareza.

Exemplo

COMPETÊNCIAS / DESCRIÇÕES	Exemplo
Capacidade empreendedora: Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções para os problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva, inovadora e adequada.	Empreendedor é uma pessoa que inicia a solução de um problema com emoção. Surgiu um problema, como resolver, cada colaborador tem uma visão, propor um solução para resolução do problema.
Capacidade de trabalhar sob pressão: Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas e necessidades identificados, considerando suas prováveis consequências.	Sempre num momento de pressão (prazos, metas, organização) as pessoas tem que manter calma, ser paciente, comunicar-se, trabalho em equipe.
Comunicação: Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes.	Comunicar-se de forma clara, verbal e não verbal. Ser o mais claro possível, objetivo e direto. Ex. (Telefone sem fio)

Criatividade: Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.	Visualizar possíveis melhorias, apresentar formas novas para executar as atividades. Ex. (Colgate precisava aumentar 5% das suas vendas, no momento em que a direção estava reunida discutindo as possibilidades, entra a mulher do cafezinho e ouvindo a conversa propõe aumentar a abertura do tubo do creme dental.
Cultura da qualidade: Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.	Trabalhar na fabricação de um produto como se você fosse o consumidor final, lembrar da higiene pessoal, do ambiente de trabalho, do processo.
Flexibilidade: Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura perante argumentações convincentes.	Deve ter a capacidade da resiliência, capacidade de adaptar-se às mudanças. Ex. Uma árvore, no momento da tempestade ela se curva com o vento. Nos devemos ter esta capacidade, de adaptar-se a situação. da empresa, mudança de cargo, troca de horário, realizar horas extras.

Liderança: Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou a superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.	Líder não é necessariamente a pessoa que está no cargo de chefia, mas sim posso ser um líder 360°, motivar meu colega, a equipe. Liderança é a capacidade de influenciar pessoas.
Negociação: Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes quando há conflitos de interesse. Observa o sistema de trocas que envolve o contexto.	Não preciso ser um vendedor para realizar negociação, a negociação está presente no nosso dia a dia, precisamos negociar, as férias, folgas, troca de turno, tarefas, etc. Importante nesta relação é o ganha ganha.
Relacionamento interpessoal: Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.	Importante entender de gente, cumprimentar as pessoas, separar os problemas das pessoas dos profissionais, não criticar a pessoa, mas sim a ideia da pessoa.

Tomada de decisão: Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.	Visualizando as necessidades, ter iniciativa para solucionar uma situação, problema. Ex. Um caixa vazia está no local incorreto, não esperar pela pessoa do serviços gerais, mas tomar a decisão de colocar no destino correto.
Visão sistêmica: Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.	Devo ter a capacidade de compreender que a minha atividade está ligada a outras. O faturamento da empresa só ocorre se houver, venda, produção, entrega, recebimento.

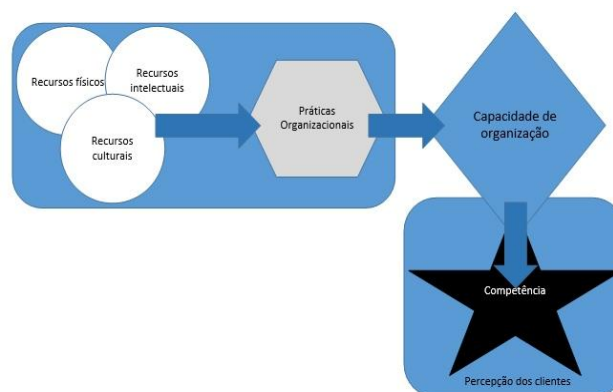
Competências organizacionais

- De acordo com Bitencourt (2013, p. 5) “ as competências organizacionais não são desenvolvidas simplesmente por uma tomada de decisão ou por um plano previamente definido. Elas dependem de um conjunto integrado de medidas, processos, atividades e pessoas, que se desenvolve ao longo da trajetória de acordo com o tipo de negócio. ”.
- As competências organizacionais são relacionadas às estratégias da organização, com a visão de agregar valor econômico e oferecer benefícios aos clientes da determinada organização.

Classificação das competências organizacionais

Competências organizacionais básicas.	Competências organizacionais seletivas.	Competências organizacionais essenciais.
<ul style="list-style-type: none">• Contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização.	<ul style="list-style-type: none">• Contribuem para a diferenciação da organização em seu mercado. Viabilizam posicionamentos bem-sucedidos de mercado.	<ul style="list-style-type: none">• De difícil imitação, contribuem ao pioneirismo, à diferenciação e à liderança da organização em múltiplos mercados.

Combinação de recursos



CASO 6

Paquetá alia competências à estratégia de negócio para alcançar sucesso

*Cristiane Froehlich
Tobias Leist*

A Paquetá é uma empresa familiar da indústria coureiro-calçadista. Possui negócios diversificados, atuando na manufatura de calçados do tipo feminino, esportivo e infantil, no varejo de calçados e acessórios, no agronegócio, em empreendimentos imobiliários e em financeira, contabilizando, assim, cerca de 12 mil funcionários diretos.

Atualmente, conta com capacidade instalada para a produção de 75 mil pares de calçados/dia, destinando-os ao mercado externo e ao mercado doméstico. Possui várias unidades produtivas nos estados do Rio Grande do Sul, Ceará, Bahia e nos países da Argentina e República Dominicana.

No varejo, sua rede conta com mais de 180 lojas, entre próprias e franqueadas, divididas em Paquetá Calçados, Paquetá Esportes, Gaston e Esposende. Em 2005, surgiram as lojas exclusivas Dumond, e, em 2007, veio a aquisição da marca Capodarte.

Ao longo da trajetória, a Paquetá precisou desenvolver competências que foram consolidadas a partir da articulação com as suas estratégias. Em outras palavras, precisou alinhar as estratégias organizacionais às práticas de gestão, dando suporte a empresa para alcançar os resultados desejados por meio da mobilização dos recursos e do desenvolvimento das capacidades internas da

organização. A Paquetá consolidou, principalmente, as competências organizacionais de gestão e técnica por meio da articulação dos elementos da competência organizacional – tecnologia e inovação, pessoas, estrutura e processos e cultura, conforme a dinâmica do contexto, as estratégias e as mudanças organizacionais.

Em relação ao elemento inovação e tecnologia, houve a modernização dos maquinários, dos equipamentos e das plantas industriais e a tecnologia da informação, que está implantada em todos os negócios da Paquetá, incluindo o controle orçamentário e de resultados por unidades, para aperfeiçoar o processo de gestão.

O investimento em pessoas é expresso pelo desenvolvimento do corpo gerencial por meio de viagens, visitas em feiras, cursos internos e aumento do nível de escolaridade, fato esse que não é comum no setor calçadista. É importante destacar que a Paquetá aproveita as competências das pessoas internas da organização para a criação de novos negócios. Isso significa que a diversificação do seu negócio em outras atividades, como empreendimentos imobiliários e financeira, conta com colaboradores que já possuíam competências para atuar na frente desses negócios, apesar da organização estar inicialmente situada no setor calçadista.

No elemento estrutura e processos, destacam-se o sistema de gestão estratégico da qualidade, incluindo a certificação ISO 9001, e o relacionamento direto com os clientes.

A cultura desenvolvida durante a trajetória da Paquetá, que tem como referência o crescimento e a busca de resultados de forma ética, sempre foi o fio condutor de cada processo de sucessão familiar. Dentre as ações podemos citar as estratégias de diversificação realizadas em relação aos negócios e aos tipos de produtos, e a forma como as mudanças externas foram assimiladas e conduzidas internamente na organização.

É importante destacar que as ações apontadas em cada elemento não são exclusivas para cada um deles, mas são dinâmicas e interrelacionadas, porque uma ação complementa a outra, caracterizando-se por um movimento de sobreposição.

Contudo, entende-se que o que contribuiu fortemente para consolidação dessas competências de gestão e técnica foram os processos de sucessão familiar, cada um com suas características particulares, conforme os níveis de conhecimento e aprendizagem acumulados pelos dirigentes e suas equipes. Na época em que a empresa foi criada, era necessário o proprietário saber fazer, isto é, possuir o conhecimento técnico de como produzir um par de calçados. Essa competência técnica foi se aprimorando durante a primeira rodada de sucessão, e em paralelo a isso foi necessário adquirir a competência de gestão para dar continuidade e sustentabilidade ao negócio. Nas rodadas seguintes, ambas as competências foram consolidadas. Junto a isso, a empresa constituiu e formou uma capacidade financeira que contribuiu para a sustentabilidade da empresa, o que permite o investimento e a diversificação em novos negócios, novos produtos e novos mercados de atuação. É claro que cada processo de sucessão teve características particulares, conforme o nível de conhecimento dos dirigentes e de suas equipes e a velocidade das informações em cada período.

Para reflexão

- 1) Na sua percepção, no que a Paquetá se diferencia de seus concorrentes? Esses fatores são sustentáveis, ou seja, difíceis de serem imitados pela concorrência?
- 2) Considerando a competição acirrada no mercado internacional, que ações poderiam fortalecer a estratégia de inserção internacional da empresa?
- 3) O estudo ilustra a trajetória como um importante elemento para consolidação das competências organizacionais. Quais foram os principais fatores na história da Paquetá, em termos de escolhas, que refletem a posição atual da empresa no cenário competitivo?
- 4) Além dos elementos inovação, tecnologia, pessoas, estrutura, processos e cultura, você poderia citar mais algum que contribua na consolidação das competências da empresa? Justifique.