

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA UMA EMPRESA DO RAMO AGRÍCOLA

1. Edio Polacinski - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Santo Ângelo/RS - edio.pk@gmail.com
2. Cinara Ribeiro - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Santo Ângelo/RS - cinararibeiro@hotmail.com
3. Leandro Dorneles dos Santos - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Santo Ângelo/RS - leandro1902@gmail.com
4. Luciana Nolasco - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Santo Ângelo/RS - luhh90@hotmail.com
5. Nádyá Antonello - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Santo Ângelo/RS - nadya@santoangelo.uri.br

RESUMO

No atual contexto do mercado globalizado, dinâmico e competitivo, os produtos tem apresentado semelhança em suas características, como qualidade, durabilidade, *design*, preço, entre outras. Assim, para buscar uma diferenciação perante a concorrência, as empresas precisam investir no capital humano envolvido em seu negócio independentemente do setor, porte ou área de atuação. Em função disto, o objetivo deste trabalho foi analisar e sugerir um modelo de gestão por competências para uma empresa do ramo agrícola do município de Santo Ângelo, Rio Grande do Sul (RS), a fim de tornar essa ferramenta um diferencial competitivo para a organização pesquisada. A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que também pode ser caracterizado como qualitativo e descritivo, no qual em primeiro momento considerou-se aspectos teóricos, através de um comparativo conceitual desenvolvido com base na revisão de literatura, para em sequência, confrontar as referidas informações com as práticas da atividade de recrutamento e seleção realizada na empresa pesquisada, a Rossato Máquinas Agrícolas. Como principais resultados de pesquisa, destaca-se que se criou um novo modelo de gestão por competências para a empresa a partir de modelos internacionais estudados, ainda, através desta ferramenta, criou-se a possibilidade de definir a identificação das competências das pessoas, necessárias para exercer as funções da empresa, e ainda, conclui-se que a gestão por competências é uma ferramenta imprescindível para que a empresa pesquisada obtenha um diferencial competitivo no mercado, adotando como estratégia, a gestão e o desenvolvimento das pessoas. Por fim, com base nas atividades de pesquisa realizadas, e principalmente por tratar-se de um estudo em uma empresa, em uma situação real, espera-se oferecer subsídios de informações, teóricas e práticas para acadêmicos, pesquisadores e profissionais interessados na temática proposta, desde que sejam respeitadas as fronteiras estabelecidas pelas condições ambientais e estruturais típicas do presente estudo de caso, bem como sendo as conclusões, deduções e generalizações cuidadosamente consideradas.

Palavras- chave: Gestão com Pessoas; Gestão por Competências; Treinamento.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento e a profissionalização das pessoas dentro das organizações têm grande relevância para se alcançar um alto nível no desempenho de suas funções, e, desta forma, constituem-se em elementos que contribuem para o diferencial competitivo das empresas. São as pessoas que pensam e criam dentro do ambiente organizacional, fazendo com que os gestores devam se preocupar em mantê-las, como forma de agregar valor e conhecimento em suas ações e projetos, garantindo com isso, o sucesso no mercado. Assim, o

problema apresentado para esta pesquisa baseou-se na necessidade das empresas terem compromissos éticos, direcionados às pessoas, onde as ações humanizadas são essenciais para sua sobrevivência no mercado. Pelo fato de a empresa alvo desta pesquisa não adotar a gestão por competências em sua rotina, este trabalho busca responder a seguinte questão: quais resultados a implantação da gestão por competência traria para a empresa?

Portanto, aprofundar os estudos e analisar a gestão por competência como diferencial competitivo é o objetivo geral da pesquisa. Já quanto aos objetivos específicos, definiram-se os seguintes: estudar os aspectos teóricos que envolvem a gestão por competência; analisar a situação atual da empresa em relação à gestão com pessoas; fazer comparativo da pesquisa bibliográfica com as informações obtidas na empresa; propor um novo modelo de gestão por competência para empresa a partir de modelos estudados.

O que motivou a realização desta pesquisa, em primeiro lugar, foram as constantes mudanças e tendências das organizações, especialmente aquelas relacionadas à humanização e aperfeiçoamento dos seus profissionais. Atualmente, há evidências de que as pessoas ou capital intelectual de uma empresa são diferenciais daquelas que se destacam no mercado por produtos e serviços personalizados, pois se caracterizam por terem profissionais altamente capacitados e motivados nos cargos e funções que lhes garantem maior produtividade e satisfação. Uma destas evidências é descrita por Gramigna (2007, p. 1) quando afirma que:

A corrida da globalização exige que os olhares estejam voltados para resultados e, nesse processo, a pessoa encontra-se em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes.

Assim, justifica-se a importância da pesquisa, em razão da necessidade de analisar e avaliar a gestão de Recursos Humanos (RH) na empresa alvo, com o foco na gestão por competências, onde se buscou avaliar o grau de eficiência desta ferramenta, além de verificar se a gestão por competências pode tornar-se um diferencial competitivo para a empresa, aumentando e melhorando a produtividade dos seus colaboradores. Ainda, a presente pesquisa é delimitada à Gestão por Competências como diferencial competitivo, sendo desenvolvida na empresa Rossato Máquinas Agrícolas, localizada no município de Santo Ângelo - RS.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com os objetivos da gestão de pessoas na organização e com as mudanças que acontecem no mundo moderno, as empresas bem sucedidas perceberam que as pessoas são elementos essenciais para o seu negócio. As pessoas são a fonte de inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Desta forma a gestão de pessoas passou a tratar as pessoas da empresa não mais como simples funcionários remunerados em função do tempo de disponibilidade à organização, mas sim como parceiros e colaboradores do negócio.

Para Chiavenato (2009), embora as pessoas sejam vistas nas organizações como recursos, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, motivação de trabalho, e comunicabilidade, não se deve esquecer que elas são portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares. O conhecimento destas características é de suma importância para se compreender o comportamento humano na organização, o qual é também resultante da cultura organizacional.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização possui sua própria cultura que a diferencia e a faz única, com seus valores e suas crenças e costumes. Através da cultura organizacional a empresa define seu perfil e dá a direção ao comportamento daqueles que formam a mesma.

Neste sentido, Lacombe e Heilborn (2008, p. 355) afirmam que a cultura organizacional é um “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes para a administração”.

Por isso, geralmente, os idealizadores das organizações buscam trabalhar com pessoas com características e atitudes semelhantes. Ainda, é importante dizer que a área de recursos humanos tem papel fundamental na identificação e na disseminação da cultura organizacional e também na administração e perpetuação desta. Cabe a esta área, então, envolver o colaborador na cultura da organizacional da empresa, a qual dará forma e contorno ao clima organizacional como um todo.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Na visão de Lacombe (2005, p. 236), “o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa”. Sendo assim, o clima organizacional apresenta-se vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Para Brandão e Guimarães (2002, p.51), “as ações humanizadas serão vistas como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios, o qual não há nenhuma indicação de que deixará de ser competitivo”. De acordo com os próprios autores, essas ações parecerem ser antagônicas, já que, em virtude do aumento dos custos, verdadeiros profissionais estarão cada vez mais atraídos por empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais e ecológicas, reforçando, desta forma, a importância das pessoas nas empresas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002).

2.4 IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO

Para Stewart *apud* Alvarenga Neto (2008, P. 128), o capital intelectual é “a nova vantagem competitiva das empresas”. Destaca o autor ainda, que o capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma organização/empresa, o que propicia a essa empresa uma vantagem competitiva (STEWART *apud* ALVARENGA NETO, 2008).

Nas palavras de Franco, Rodrigues e Cazela (2011), o capital intelectual valoriza o conhecimento e a experiência dos trabalhadores, na forma de uma linguagem que facilita a visualização e a gestão dos ativos intangíveis, e que exige capacidade de reconhecer a empresa como um conjunto de elementos importantes para seu sucesso. Segundo Stewart *apud* Franco, Rodrigues e Cazela (2011, p.205), “capital intelectual pode ser definido como a soma do conhecimento de todos em uma empresa, a qual lhe proporciona vantagem competitiva”.

Desta forma, reconhecer o real valor do capital intelectual passa a ser um desafio para as empresas que desejam se diferenciar no mercado. Valorizar as pessoas detentoras deste capital é a tendência atual, e isso faz com que se pense em uma nova forma de organizar o futuro organizacional, o qual passa por diferentes formas de gestão, ora apresentada pela gestão do conhecimento.

2.5A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento nas organizações está diretamente relacionada ao elemento humano, por isso a importância da gestão eficaz deste capital, visto que o mesmo pode representar o diferencial competitivo no mercado que, “por meio de um conjunto de conhecimento e habilidades, uma empresa está apta a inovar produtos, processos e serviços, ou ainda, aprimorar aqueles existentes de modo eficiente e eficaz” (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2011, p. 211).

No entanto, no pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser visto sob duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. A dimensão ontológica, em termos restritos, diz que o conhecimento só é criado por indivíduos. A organização não pode criar o conhecimento sem as pessoas, ela dá o apoio e proporciona um ambiente favorável para que os indivíduos criativos criem e desenvolvam o conhecimento. Já quanto à dimensão epistemológica, essa se refere à distinção do conhecimento tácito e explícito, onde o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. E o conhecimento explícito ou codificado é o conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Em função disto, faz-se importante que os conhecimentos adquiridos ou aprendidos na organização estejam ao alcance de todos os colaboradores. As informações e conhecimentos são os fundamentos básicos para o planejamento e desenvolvimento das atividades da organização e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos. Por isso, nos dias atuais, é primordial que as organizações valorizem e desenvolvam o seu capital humano, através de ferramentas que potencializem o conhecimento e competências individuais. Uma dessas importantes ferramentas é a gestão por competência, que tem como objetivo, adequar às pessoas de acordo com as suas qualificações profissionais nos cargos que exigem estes requisitos, visando com isso maior produtividade e desenvolvimento, como pode ser visto no item 2.6.

2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

De acordo com Brandão e Guimarães (2002), a sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. É um desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro.

As propostas para a obtenção de vantagem competitiva caminham numa mesma direção, ou seja, gestão estratégica de recursos humanos; gestão de competências; acumulação do saber e gestão do capital intelectual. Nota-se que está dando-se ênfase nas pessoas, tornando-a um fator determinante no sucesso organizacional. Isto acontece pelo fato de que a busca por competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, preparados para enfrentar ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002).

É neste contexto que podem ser visualizadas a gestão por competências e a gestão por desempenho, ambas como ferramentas voltadas a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. Porém, inicialmente é preciso que se compreenda o que são competências humanas e organizacionais.

2.6.1 Competências Humanas e Organizacionais

Carbone *et al.* (2009, p. 43), entendem as competências humanas como “combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”. Sob esta perspectiva, as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização.

Destacam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), que a competência individual está ligada a inteligência humana e a sua capacidade de adaptabilidade mental para novas situações na vida.

Ainda, segundo Leme (2005), as competências individuais são divididas em dois grupos: as competências técnicas e as competências comportamentais. As técnicas se referem

a tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função como um especialista, enquanto que as comportamentais são as demonstrações, por parte do profissional, de seus diferenciais competitivos, os quais terão impacto nos seus resultados.

Desta forma, têm-se as competências como humanas ou individuais, que são aquelas relacionadas a pessoas, no nível individual, e competências organizacionais que são aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas, ressaltando-se que um nível influencia o outro, e vice-versa, de tal forma que as competências humanas afetam as competências organizacionais e ao tempo são influenciadas por estas (CARBONE *et al.*, 2009).

Dentro do raciocínio de Gramigna (2007), ao serem definidas as competências organizacionais, é preciso trabalhar com um grupo das competências de suporte, que são aquelas que dão sustentação às competências técnicas exigidas para cumprir funções específicas, e que segundo ela, são três: as diferenciais, as essenciais e as básicas.

Todavia, neste contexto sobre competências organizacionais e individuais é de grande importância que se compreenda o papel das competências gerenciais, pois estas são responsáveis pela interação entre as duas competências anteriormente citadas. Acrescenta-se a isso que Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.224) enfocam que a competência gerencial é “é a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atributos, a fim de atingir ou superar os desempenhos configurados nas atribuições, processo este que se consolida apenas em situação de trabalho”. No entanto, as competências gerenciais só terão efetividade em uma organização se os gestores tiverem a capacidade de usá-las para mobilizar recursos e pessoas a fim de obter os resultados planejados pela organização.

2.6.2 Gestão por competências: da estratégia ao desempenho

Na posição de Gramigna (2007, p. 43), a gestão por competências é o “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. Através deste projeto, é possível a definição e identificação das competências da empresa e das pessoas, assim como se detectam lacunas e se direcionam as ações de desenvolvimento.

Para Leme (2005, p.01), a gestão por competências “é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”. Isso quer dizer que uma empresa só poderá ter um modelo de gestão por competências se tiver clara e definida a sua visão, o que se cria através do planejamento estratégico.

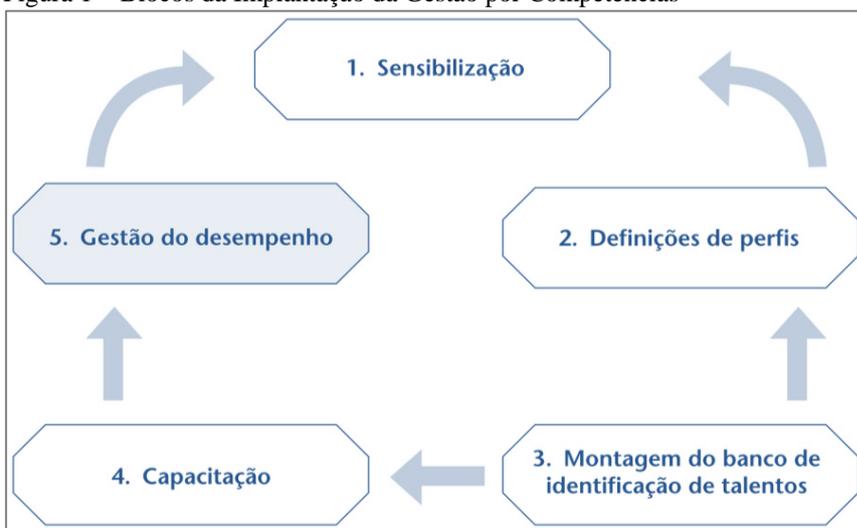
Por isso, as empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competência, com o objetivo de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. A gestão por competência toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, para a capacitação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002).

A seguir, apresenta-se o modelo de implantação, descrito na Figura 1. Nele, pode-se observar que o primeiro bloco refere-se à sensibilização, onde é fundamental obter o envolvimento e adesão das pessoas chave da administração e dos postos de trabalho. O segundo bloco é a definição dos perfis, onde devem ser definidas as competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções, delineando os perfis. O terceiro bloco diz respeito à avaliação de potencial e formação do banco de talentos, na qual, segundo a metodologia, são previstas entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação dos potenciais, os quais resultam no banco de identificação de talentos. O quarto bloco é a capacitação, que se refere à filosofia do modelo de competências, onde “se ancora na crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano” (GRAMIGNA, 2007, p. 31).

Nesta fase as pessoas são distribuídas em quatro grupos distintos: talentos, que possuem alto potencial e desempenho correspondente ao esperado; futuros talentos: são aquelas de alto potencial e desempenho abaixo do esperado; mantenedoras: são as pessoas de potencial abaixo do esperado e bom desempenho; e abaixo da média: são as de baixo potencial e baixo desempenho (GRAMIGNA, 2007).

Já o quinto bloco, trata-se da gestão do desempenho, fechando o ciclo do programa de competências. “Após mapear e definir perfis, verificar performances, montar o banco de identificação de talentos, é chegado o momento de avaliar os resultados” (GRAMIGNA, 2007, p. 33). A Figura 1 ilustra esses cinco blocos.

Figura 1 – Blocos da Implantação da Gestão por Competências



Fonte: Gramigna (2007, p.33)

Carbone *et al.* (2009), destacam que existe uma relação de interdependência entre a gestão por competência e a gestão por desempenho, visto que a o desempenho expressa, em última instância, a competência de pessoas, equipes e organizações. “É necessário, portanto, a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a essas duas tecnologias de gestão, visando integrar e direcionar esforços em torno de objetivos e metas organizacionais” (CARBONE *et al.*, 2009, p. 55). Ressalta-se ainda que, a gestão por competência e a gestão por desempenho completam-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

2.6.3 Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e instrumentos

Sobre o mapeamento das competências dos colaboradores, Carbone *et al.* (2009, p. 56) explicam que o mapeamento tem o propósito de “identificar o *gap*, ou lacuna, de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização”.

Assim, esta etapa é decisiva para o desenvolvimento do projeto e exige a participação da direção da empresa. A autora Gramigna (2007, p. 44) destaca que o mapeamento das competências “inclui discussões sobre negócio, missão, visão, diretrizes e políticas da organização, bem como define o perfil de competências da empresa e das pessoas”.

Portanto, o passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e humanas) necessárias para consecução dos objetivos organizacionais. Para essa identificação, geralmente é realizada um pesquisa documental, a qual inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de documentos relativos à estratégia da organização. Após, realiza-se uma coleta de dados com pessoas chave da organização, geralmente especialistas ou membros da diretoria, para que tais dados sejam

cotejados com análise documental. Além dessas técnicas, podem ser utilizados métodos e técnicas de pesquisa social, como, observação (participante ou não participante), grupos focais e questionários estruturados (CARBONE *et al.*, 2009). Para Gramigna (2007), uma competência pode ser observada no dia-a-dia e no trabalho e pode ser desdobrada em três blocos de indicadores: habilidades, conhecimento e atitudes.

Porém, a identificação das competências já existentes é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho. Sinalizam Carbone *et al.*, (2009, p. 64), que como “a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, então os mecanismos e instrumentos de gestão de desempenho servem também ao propósito de identificar as competências disponíveis na organização”.

2.6.4 Certificação de Competências: avaliando o domínio de competências

Conforme Carbone *et al.* (2009, p. 65):

[...] a certificação constitui um processo de avaliação de competências humanas, por meio da qual as organizações buscam reconhecer e atestar até que pontos pessoas ou equipes de trabalho expressam possuir determinadas competências profissionais.

No entanto, essa avaliação significa comparar o trabalho realizado pelas pessoas com padrões de desempenho previamente definidos.

Desta maneira, algumas organizações propõem-se a atuar como entidades certificadoras, aplicando testes, simulações e avaliações de desempenho, para certificar, dentro de determinada indústria ou área de conhecimento, as competências expressas pelas pessoas. Apesar dessas iniciativas, a maioria das organizações adota sistemas próprios para certificar as competências de seus funcionários, utilizando instrumentos de avaliação de desempenho humano no trabalho.

[...] como a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa, então os mecanismos e instrumentos da gestão do desempenho profissional servem também ao propósito de identificar as competências que os funcionários expressam no trabalho (CARBONE *et al.*, 2009, p. 66).

Citam, ainda, uma alternativa para identificar as competências humanas existentes na organização que é:

[...] a utilização de instrumentos de auto avaliação, por meio dos quais o próprio profissional indica o nível de importância das competências para o desempenho do seu papel ocupacional, assim como o grau em que ele domina ou expressa tais competências (CARBONE *et al.*, 2009, p. 67-68).

2.6.5 Alinhamento dos resultados da gestão por competência a estratégia organizacional

A gestão por competências tem como principal objetivo o de gerenciar o *gap* de competências eventualmente existentes na organização, procurando eliminá-la ou minimizá-la. A ideia consiste na máxima aproximação das competências existentes na organização com aquelas que são necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais (CARBONE *et al.*, 2009).

Brandão e Guimarães (2002) afirmam que o ponto de partida para o bom funcionamento de uma sistemática de gestão de competências é um sólido plano de carreiras, o qual visa determinar as características para cada posição hierárquica ou funcional, ligadas ao universo de conhecimentos inerentes ao negócio. Com as exigências do mercado e com alta competitividade das organizações, surge a necessidade da construção de uma equipe de

trabalho cada vez mais voltada para o desenvolvimento das habilidades pessoais de cada indivíduo, associando atitudes e ações práticas na rotina diária de trabalho da empresa.

2.6.6 Gestão por desempenho

A gestão por desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos e políticas de recursos humanos, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002).

Conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), a gestão por desempenho pode ser analisada por meio de três dimensões: expectativas, recursos e motivação. Segundo os autores há três verbos que podem explicar essas dimensões e que refletem as atitudes das pessoas perante uma atividade, sendo eles: saber, poder e querer (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Assim, o conhecimento dessas dimensões é o que permite conhecer a situação em que o desempenho pode estar enquadrado, servindo de subsídio para o melhor gerenciamento. No entanto, cada situação que envolva essas dimensões vai exigir e requerer do gestor uma atitude e um posicionamento para lidar com funcionários e avaliar o seu desempenho.

A sugestão dada por Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), refere-se ao agrupamento das pessoas em quadrantes para ajudar a compreender o papel, a potencialidade e a motivação de cada um nas atividades desempenhadas, bem como o resultado dessas observações auxiliará no planejamento das ações a serem adotadas com as pessoas. Mas um cuidado que o gestor deve ter neste processo de gestão é o de não rotular ou estigmatizar as pessoas, pois o objetivo maior deste programa é desenvolver as pessoas na organização, através da identificação de suas potencialidades e os adequando as necessidades da empresa, de acordo com cada perfil.

Sendo assim, o que é esperado de cada gestor, é a sensibilidade de olhar para as pessoas em sua totalidade, levando em consideração seus sentimentos, emoções, expectativas, habilidades técnicas e operacionais, capacidade de se relacionar com as pessoas, aspectos que estimulam e lhe dão motivações, além de verificar a adaptabilidade e ajustamento da pessoa no cargo, com seu superior, com pares e com a cultura da empresa.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho pode ser classificada:

- Quanto aos fins—caracteriza-se como descritiva, pois conforme Gil (2008, p. 28), “visam descobrir a existência de associações entre variáveis”. Assim, nesta pesquisa, identificou-se, relatou-se, e compararam-se as informações relacionadas à gestão de competências na empresa.

- Quanto aos meios – caracteriza-se como bibliográfica, pois se efetuou um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material já publicado em livros, revistas, jornais, periódicos e redes eletrônicas (VERGARA, 2010). Com isso, buscou-se explicar o problema verificado na empresa alvo da pesquisa. É ainda, um estudo de caso porque envolveu um estudo sobre a importância da gestão de competências para os colaboradores da empresa alvo. É também, documental, pois foram analisados documentos fornecidos pela empresa para obter maiores informações sobre a sua gestão de RH. Caracteriza-se ainda, como uma pesquisa de campo, pois esta envolve a interrogação direta das pessoas para obtenção das informações referente à situação atual da empresa em estudo.

- Quanto ao tratamento dos dados coletados – caracteriza-se como qualitativo, uma vez que se efetuou a descrição e análise dos dados observados, com objetivo de fazer um diagnóstico da atual situação da empresa e de criar propostas de melhoria. Ou seja, foram

tratados de forma não estatística, apresentados de forma estruturada e analisados (VERGARA, 2010).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa realizada junto à empresa alvo do estudo, além da apresentação das informações coletadas, bem como suas discussões, com o intuito de esclarecer as ações já citadas na seção 3.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foco da pesquisa é uma revenda agrícola distribuidora de produtos da marca STARA para a região, denominada Rossato Máquinas Agrícolas Ltda, localizada no município de Santo Ângelo, RS. Atualmente, conta com 18 pessoas em seu quadro funcional. Atua no mercado agrícola há 30 anos e atende 18 municípios na Região das Missões. Possui ainda, uma filial localizada no município de Três de Maio.

4.2 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Realizou-se um levantamento da situação atual da empresa no que tange à gestão por competências, através da análise documental e de conversas junto aos gestores da empresa, onde foram obtidas informações básicas para visualizar a situação atual da empresa.

Relacionado à tarefa de recrutamento e seleção, na Rossato Máquinas Agrícolas, o serviço é terceirizado junto a Grokker Desenvolvimento Humano, de Santo Ângelo, RS. O perfil e características essenciais para exercício do cargo (tais como formação, experiências, qualidades pessoais e características da função), são definidas pela empresa, que repassa estas informações para a empresa terceirizada, responsável pelo recrutamento e seleção. Após testes de recrutamento, a terceirizada fornece para a empresa um documento que contém o perfil comportamental dos candidatos que fizeram os testes com uma profissional psicóloga. Com estes documentos em mãos, os gestores da empresa devem escolher o perfil daquela(s) pessoa(s) que melhor atenda os requisitos do cargo. É informada então, a terceirizada, sobre o perfil selecionado, e esta entra em contato com o candidato para que o mesmo faça a entrevista individual com os gestores. A partir desta fase, os gestores são responsáveis por finalizar o processo de seleção.

No entanto, eventualmente, quando não se trata de um cargo que exija muitas qualificações, o recrutamento e seleção são realizados diretamente na empresa, contando com entrevistas junto aos gestores.

Sabe-se que, embora em um processo seletivo haja o entendimento que determinado perfil é o mais adequado para um cargo, muitas vezes, a pessoa acaba não se identificando ou não atendendo plenamente as exigências do cargo ou função. Neste sentido, observou-se que no caso da ocorrência da não adaptação do funcionário ao cargo, analisa-se a possibilidade de remanejá-lo para outra função, a qual se aproxima mais com suas competências e habilidades, mas sempre sendo observada a força de vontade e empenho do funcionário em querer aprender e adequar-se à nova oportunidade dada pela empresa.

Referente à forma com a qual a empresa conduz as promoções internas, verificou-se que os requisitos principais estão ligados à inteligência emocional do funcionário, ou seja, qualidades como dedicação, comprometimento com objetivos da empresa, responsabilidade, criatividade, empatia, flexibilidade e pro atividade estão em primeiro lugar. Em segundo lugar, são analisadas as qualificações técnicas, ou seja, formação, experiência, cursos realizados, dentre outros.

Quanto ao processo de treinamento, ainda que a empresa proporcione diversos treinamentos para os seus funcionários, a mesma não faz um controle dos treinamentos que foram realizados, através de lista de presenças ou cópias dos certificados dos colaboradores

participantes. Os critérios utilizados para determinar quem participa de um treinamento são o tempo de empresa, e se o treinamento poderá ser aproveitado em determinada função ou cargo. Desta forma, constatou-se que não existe um planejamento de treinamentos por função, que leve em consideração as habilidades e competências que determinados cargos ou funções exigem para o desenvolvimento das pessoas e conseqüente melhoria nos resultados. Há apenas uma preocupação em realizar treinamentos específicos do cargo, associado somente à atividade prática. Conforme levantamento de informações junto à empresa, percebeu-se que o grau de importância dado para os treinamentos está relacionado somente à questão prática da função, não há uma visão de desenvolvimento da pessoa.

A empresa analisa o resultado efetivo do treinamento realizado através da melhoria no desempenho das atividades, mas não existe nenhuma forma de gestão deste processo. A força de trabalho é considerada como um requisito de suma importância para se atingir os objetivos e metas do negócio e tem como premissa a união da equipe e o seu crescimento junto com a empresa.

De acordo com as informações expostas, é possível perceber que, embora a empresa não possua o processo gestão por competências de forma planejada e organizada, a mesma tem a preocupação de contratar pessoas qualificadas, de promover treinamentos para melhorar o desempenho das atividades, e sabe da importância das pessoas para se alcançar resultados significativos. No entanto, há a necessidade de ser feita uma reestruturação dos atuais processos, bem como uma readequação aos conceitos da gestão por competência para que a empresa tenha melhor efetividade nas ações direcionadas às pessoas.

4.3 COMPARATIVO DAS INFORMAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS COM AS PRÁTICAS

Sobre o comportamento das pessoas nas organizações, diz Chiavenato (2009) que, embora as pessoas sejam vistas nas organizações como recursos, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, motivação de trabalho, comunicabilidade, não se deve esquecer que elas são pessoas portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares. Conforme pesquisa realizada na Rossato Máquinas Agrícolas Ltda, de Santo Ângelo, RS, observou-se que a empresa tem o entendimento da importância das pessoas e que estas sejam portadoras de habilidades, capacidades e conhecimento para o bom desempenho da sua função. Porém, não há uma clara percepção sobre a importância do desenvolvimento das pessoas, demonstrando que há a necessidade de uma revisão de conceitos relacionados à gestão de pessoas.

Atualmente, o conhecimento é um fator de grande relevância para as organizações. Segundo Lacombe e Heilborne (2008), a gestão do conhecimento existe para facilitar e incentivar a aprendizagem e inovação para fortalecer os processos internos, melhorando os serviços e produtos oferecidos aos clientes. Além disso, faz com que as organizações possam mensurar com mais segurança a sua eficiência na tomada de decisões e em relação a melhorar as estratégias a serem adotadas. De acordo com esta afirmação, ficou evidente que a Rossato tem a preocupação em incentivar a disseminação do conhecimento na empresa, pois se preocupa em oferecer treinamentos para equipe para que possam desempenhar suas atividades com mais eficiência e eficácia.

Já a capacitação das pessoas na organização para o desempenho eficiente de determinada função é uma preocupação bastante antiga. Nos dias atuais, as organizações devem ter uma visão além do mero treinamento técnico, mas, além disso, considerar o processo de desenvolvimento profissional de seus colaboradores, onde são observados aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002). Neste sentido, a Rossato precisa rever os motivos essenciais que devem ser considerados quando são oferecidos ou promovidos treinamentos aos seus colaboradores. É preciso que os treinamentos oferecidos pela empresa contribuam para o desenvolvimento

pessoal e profissional das pessoas e que superem o conhecimento técnico, fazendo com que os colaboradores desenvolvam suas habilidades e competências de forma criativa e inovadora.

Em relação ao processo de gestão por competências, a empresa não possui essa importante ferramenta, que no entender de Gramigna (2007, p.43) se trata de um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. Com a gestão por competências, é possível definir e identificar as competências da empresa e das pessoas, assim como, detectar lacunas e se direcionar as ações de desenvolvimento. Além disso, o processo de gestão por competências é um meio de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais (LEME, 2005).

Segundo considerações de Carbone *et al.* (2009), a gestão por competências tem como principal objetivo o de gerenciar o *gap*, a lacuna de competências eventualmente existentes na organização. Nessa perspectiva, a área de gestão de pessoas possui um papel fundamental nesse processo, na medida em que seus diversos subsistemas (identificação e alocação de talentos, educação corporativa, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios) podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação das lacunas de competências.

Ao se fazer a análise das informações bibliográficas junto à pesquisa realizada na empresa, constatou-se que esta apresenta algumas deficiências na área de RH, especialmente no processo de gestão por competências. Em função disto, acredita-se que a implantação desta ferramenta, seria de grande importância para a empresa alcançar seus resultados através de uma força de trabalho altamente capacitada e motivada. Uma vez implantada, a gestão por competência deverá ajudar os gestores da empresa a terem maior agilidade em processos que atualmente, demandam muito tempo e provocam perda de produtividade, como no caso, o processo de recrutamento e seleção. Pois há um prévio mapeamento das habilidades, competências e conhecimentos básicos de cada cargo, ajudando a empresa na identificação do candidato que melhor atende os requisitos do cargo.

A gestão por competências também apresentará grande relevância no planejamento e organização de treinamentos para os colaboradores, pois através do conhecimento do perfil de cada colaborador, associado ao mapeamento de cada cargo, a definição destes treinamentos ocorrerá de forma efetiva, atentando as reais necessidades da empresa e promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas.

4.3 PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Feita a análise da gestão de pessoas na Rossato Máquinas Agrícolas Ltda, entendeu-se que seria necessário criar um novo modelo de gestão por competência, procurando adaptá-lo às necessidades da empresa. Este modelo proposto baseou-se nas considerações bibliográficas dos autores Gramigna (2007) e Carbone *et al.* (2009). A Figura 2 representa o modelo de gestão por competências proposto para a empresa.

Figura 2 – Modelo proposto de gestão por competências



Fonte: adaptado de Brioso e Santos (2006)

Em relação ao modelo de Gestão por Competências apresentado à empresa, faz-se uma descrição sobre a importância das ações para cada área citada.

No Modelo de Organização apresentam-se duas ações específicas, onde a suas respectivas importâncias são justificadas a seguir:

- **Portfólio de competências:** se refere a todas as competências que podem ser aplicadas às funções da empresa. É a definição das competências essenciais para a organização, podendo-se definir competências individuais e do grupo;
- **Perfis de competência por função:** são as competências necessárias para o exercício de cada função.

Em relação ao processo de Recrutamento e Seleção foram citadas quatro ações específicas, onde a suas respectivas importâncias são justificadas a seguir:

- **Perfil do candidato:** com a implantação da Gestão por Competências, antes de um processo de recrutamento e seleção, a empresa terá condições de definir o perfil desejado para a função e do candidato, de acordo com as competências necessárias;
- **Critérios de seleção:** esta etapa é uma continuidade do item anterior, pois de acordo com o perfil poderá ser traçado os critérios para a seleção;
- **Entrevista de recrutamento:** na entrevista será avaliado se o candidato possui as competências básicas para o exercício da função;

- Avaliação/Seleção do candidato: para este processo deve-se criar um formulário relacionando as competências da função, onde o entrevistador irá considerar se o candidato atende ou não tais requisitos. Em suma, a Gestão por Competências deve ser uma ferramenta que forneça subsídios para o processo de Recrutamento e Seleção, no sentido de identificar as habilidades e atitudes adequadas à execução das tarefas futuras da empresa e não somente os conhecimentos técnicos requeridos.

Na Gestão por Desempenho há três ações que podem ser implantadas através da Gestão por Competência que está sendo proposta, conforme descrição abaixo:

- Objetivos: a avaliação por desempenho tem por objetivo avaliar os comportamentos, realizações e resultados, resultantes dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais. Além disso, a empresa deve ter claro os seus reais interesses com a implantação desta ferramenta;

- Planejamento e cronograma: se refere à definição de um planejamento e cronograma das avaliações que serão realizadas pela empresa. Nesta ação é de suma importância que seja criado um formulário de avaliação, onde conste as competências necessárias para cada função, informações sobre o avaliado, espaço para planos de ação e *feedback*;

- Avaliação de desempenho: esta ação pode ser feita através de uma entrevista estruturada onde se identifica a intensidade de conhecimentos, habilidades e atitudes. Deve ser feita periodicamente, conforme o planejamento e cronograma. Conforme já mencionado, o foco da avaliação de desempenho é análise do *gap* ou da distancia entre o comportamento ideal e o realizado, ou seja, fazer uma comparação das competências requeridas pela organização e as competências mapeadas dos indivíduos.

Na Gestão de Carreiras são enumeradas as quatro ações a seguir:

- Grupos de competências: com base nas competências levantadas, podem ser criados grupos de competências, por exemplo, grupo de competência da área de vendas (negócios), grupo da área administrativa, grupo da área de manutenção, grupo da política da empresa ou grupo da área de gestão e estratégia;

- Mobilidade e rotas de progressão: diz respeito aos critérios e formas de crescimento do funcionário na empresa, onde podem ser considerados aspectos como: competências acumuladas, o desempenho, a formação, sua experiência, as habilidades desenvolvidas que o capacite à execução de certas tarefas e a capacidade de assumir maiores responsabilidades. Associado a estes fatores, pode também ser criado uma forma de remuneração diferenciada, de acordo com as competências individuais e resultados alcançados, o que pode ser feito de forma individual ou para o grupo de trabalho;

- Plano de necessidade dos Recursos Humanos: através do processo de Gestão por Competências, é possível identificar as carências do setor de Recursos Humanos sobre determinadas competências e com base nestes dados, deve-se traçar um plano de necessidade pessoas que possam preencher tais requisitos. Esta ação é de grande importância para os controles financeiros da empresa, pois estará envolvendo diretamente o planejamento de orçamento e custos;

- Estágios: um dos objetivos da Gestão por Competências é o desenvolvimento das pessoas, onde o estágio pode ser uma forma de desenvolvimento de competências exigidas para determinada função, o que pode ser oferecido para admissão de novos colaboradores ou para um processo de mudança de função ou setor da empresa.

A Gestão de Treinamento envolve três principais ações, sendo elas:

- Necessidade de treinamentos: a empresa terá a percepção da necessidade de treinamento através da avaliação por desempenho, pois através desta ferramenta será possível visualizar as carências individuais e do grupo;
- Planejamento de treinamentos: com base na necessidade de treinamento pode ser feito o planejamento de treinamento das equipes para um determinado período.
- Avaliação de treinamentos: esta ação consiste em efetuar uma avaliação dos treinamentos realizados, sobre a sua contribuição para a melhoria ou desenvolvimento de determinada competência.

No Quadro 1, são apresentados exemplos de como pode ser desenvolvido o portfólio de competência, com respectivo peso, sempre respeitando as exigências da função:

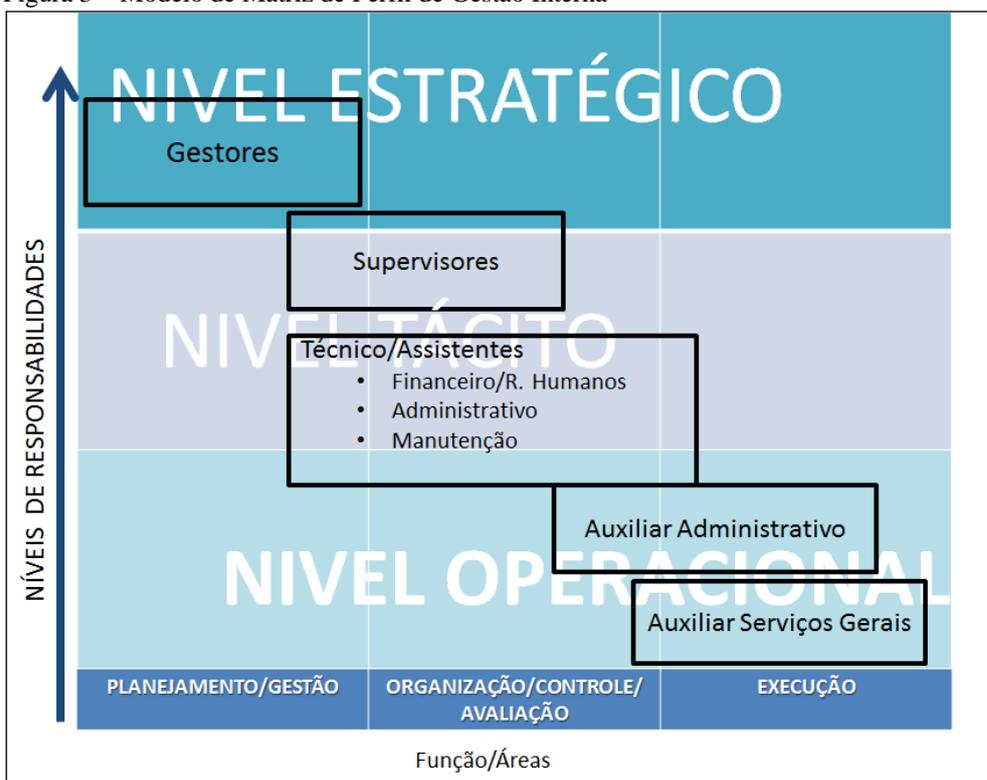
COMPETÊNCIA	CARACTERÍSTICAS	PESO
COMPORTAMENTAIS	Comportamentos e atitudes valorizados pela empresa	10
GESTÃO/ESTRATÉGICAS	Conhecimentos específicos relacionados à gestão estratégica	6
NEGÓCIO	Conhecimentos baseados em características do negócio que contribuem para um desempenho de sucesso	6
TÉCNICO/FUNCIONAIS	Conhecimentos e capacidades técnicas necessárias ao desempenho de determinada função	28

Quadro 1 – Modelo de portfólio de competências

Fonte: adaptado de Brioso e Santos (2006)

Na Figura 3 apresenta-se um modelo de matriz de perfil de gestão interna, onde a empresa tem uma visão da função alinhada a sua gestão estratégica e seu o grau de responsabilidade em relação às competências de: Planejamento e Gestão; Organização, controle e avaliação e; execução. Essa matriz é de extrema importância para definição das competências individuais.

Figura 3 – Modelo de Matriz de Perfil de Gestão Interna



Fonte: adaptado de Brioso e Santos (2006)

A seguir deve-se criar o inventário ou mapeamento dos perfis individuais dos colaboradores. É importante que esta etapa, assim como as demais, seja documentada através de relatórios e planilhas. Nesta primeira fase é importante que seja feito um relatório contendo caracterização dos perfis e necessidades de treinamentos ou formação. A gestão do processo é fundamental para o sucesso desta ferramenta.

Uma vez implantada a gestão por competências, a empresa ganhará diversos benefícios, dentre eles: o conhecimento dos perfis e nível de competência de seus profissionais; cria uma cultura organizacional de competência, responsabilidade e de recompensas por mérito; subsídios necessários promoção de funcionários e para o planejamento dos treinamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações obtidas através desta pesquisa proporcionaram relevantes conhecimentos sobre questões fundamentais da gestão de pessoas e principalmente sobre o processo de gestão por competência, a qual que é uma ferramenta essencial para as organizações fazerem a gestão efetiva das pessoas, associando-as aos resultados planejados para a empresa.

Ressalta-se que os objetivos traçados para este trabalho, tanto o objetivo geral, que era aprofundar os estudos e analisar a gestão por competência como diferencial competitivo de uma revenda de implementos agrícolas de Santo Ângelo RS, quanto os objetivos específicos, foram atingidos. Através da pesquisa bibliográfica planejada, assim como, estudo de caso realizado na Rossato Máquinas Agrícolas Ltda, foi feito um comparativo das informações teóricas com a situação atual da empresa. Neste comparativo, evidenciou-se a importância da empresa fazer a implantação do processo de gestão por competências com a maior brevidade possível, tendo em vista as diversas oportunidades de melhoria que existem na área de gestão de pessoas, pela inexistência dessa ferramenta na empresa. Sendo assim, é de suma importância que a sua força de trabalho seja desenvolvida e valorizada, para que possa contribuir no aumento dos resultados da organização e para sua própria realização pessoal.

Desta forma, conclui-se que a gestão por competências é uma ferramenta imprescindível para que a Rossato Máquinas Agrícolas Ltda obtenha um diferencial competitivo no mercado, tendo como estratégia a gestão e o desenvolvimento das pessoas. No entanto, para que isso aconteça, é imprescindível que, além da implantação desta ferramenta, os gestores tenham a convicção de que as pessoas são essenciais na eficácia organizacional, e que se comprometam com ações estratégicas humanizadas, para que a empresa alcance resultados efetivos e duradouros, tendo como base o seu bem mais valioso, as pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações propostas de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**. In: WOOD JR., Thomaz (coordenação). *Gestão Empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo, *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de Almeida; CAZELA, Moises Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão.** Campinas: Alínea, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRIOSO, José Alberto. SANTOS, Pedro. **Gestão de competências na modernização da administração pública.** Instituto de Informática, Ministério das Finanças e da Administração Pública. Trabalho apresentado no 4º Congresso Nacional da Administração Pública, em Portugal, em nov. 2006. Disponível em: <<http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/GestaoCompet-ModAP-ISS06.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2013.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2007.

HANASHIRO, Darci Mitiko Mori. TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2008.

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

LACOMBE, Francisco Jose Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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