

CONSTRUÇÃO DE UM MAPA DE COMPETÊNCIAS NUMA EMPRESA DE LOGÍSTICA

João Marcelo Pitiá Barreto*

RESUMO

Um modelo de competência pode ser um meio eficaz de comunicação com a força de trabalho por parte da cúpula dirigente, a respeito dos objetivos a serem alcançados, dos valores envolvidos e das prioridades que o pessoal deve focalizar considerando sua própria *performance*. Nas últimas décadas, começou a haver um interesse maior da comunidade acadêmica pelo estudo de competências humanas. Este artigo terá como objetivo principal a estruturação de um mapa de competências para uma organização que escolheu adotar uma gestão por competências. O objeto de estudo é uma empresa do âmbito nacional da área de logística, pretendendo-se indicar algumas evidências importantes relacionadas ao tema estudado. Como resultado deste estudo, estruturou-se uma matriz de competência para a empresa analisada a partir das informações levantadas por meio de entrevista com o corpo de gestores na organização e com base na literatura consultada.

INTRODUÇÃO

As mudanças são constantes no mundo dos negócios, o qual está em contínua evolução, apresentando novos desafios que precisam ser vencidos pelas pessoas e pelas empresas que desejam sobreviver e progredir na vida pessoal, profissional e empresarial. A gestão de competência é um grande desafio para empresas e colaboradores.

A maioria das empresas reconhece a necessidade de praticar a *gestão por competências humanas*. Por não saber, no total ou em parte, como praticá-la, as empresas sofrem conseqüências, muitas vezes, desastrosas, na disputa entre os seus colaboradores e na convivência instável de um ambiente competitivo em que atuam.

A pesquisa RH 2010, referendada por Albuquerque e Oliveira (2001), destacou que, somente nas últimas décadas, começou a haver um interesse maior por esse assunto na comunidade acadêmica. O motivo da elevada importância reservada ao assunto, talvez decorra da demanda crescente do meio empresarial, devido aos inúmeros casos de desmotivação dos recursos humanos. Essa atitude dos colaboradores, talvez, possa ser explicada, segundo os autores, pelas incertezas predominantes nos ambientes em que costumam atuar, pela ausência dos planos de carreiras confiáveis e pela injustiça causada, em muitos casos, devido à falta de critérios lógicos para avaliação de valores humanos que são substituídos pelo julgamento subjetivo, individualizado e empírico. A denominada pesquisa RH 2010 foi uma pesquisa desenvolvida por Albuquerque e Fisher

no ano de 2000, a partir da qual foram buscadas as tendências para os próximos 10 anos na área de Recursos Humanos.

Entre as muitas dificuldades que se possa listar na implantação da gestão por competência, pode-se identificar a falta de planejamentos estratégicos. Considera-se fundamental que a empresa tenha bem definidos a missão, valores e estratégias para que se verifique se o caminho que está sendo construído conduz ao almejado.

Este artigo terá como objetivo principal a estruturação de um mapa de competências para uma organização que escolheu adotar uma gestão por competências. Nesta abordagem, constituirão objetivos específicos as dificuldades que as empresas encontram no processo de implantação de uma gestão por competência. Terá como objeto de estudo uma empresa do âmbito nacional da área de logística, pretendendo-se indicar algumas evidências importantes relacionadas ao tema estudado.

Avalia-se que as observações elaboradas neste trabalho poderão ser extremamente relevantes no contexto atual de nosso país, uma vez que os órgãos de RH são numerosos e estão carentes de orientação consistente para a resolução das dificuldades que enfrentam.

Então, este trabalho não terá como propósito fazer uma abordagem puramente teórica, mas demonstrar a partir de um caso real as dificuldades e, acima de tudo, a forma como a “Gestão por Competências Humanas” pode ser praticada para gerar os melhores resultados como alternativa estratégica para o sucesso empresarial e, também, dos colaboradores envolvidos.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Lawler III. (1998), citado por Albuquerque e Oliveira (2001, p.16), destaca que, a partir dos anos 90 do século passado, a participação dos funcionários passou a ser valorizada, no modelo de gestão de pessoas adotado pelas organizações, como sendo “essencial para que a empresa implemente sua estratégia e crie vantagem competitiva”. O modelo de gestão por competências é uma tendência apontada na gestão de pessoas para os próximos dez anos e a qual 33% das empresas participantes da pesquisa RH2010 já se adaptaram.

O Quadro 1 aponta a gestão por competências como um dos focos de atenção de 96% das empresas pesquisadas.

QUADRO 1
PRINCIPAIS FOCOS DE ATENÇÃO DAS EMPRESAS
NOS PRÓXIMOS 10 ANOS

FILOSOFIA E PRINCÍPIOS DE GESTÃO	SIM~
·Diferentes vínculos de trabalho e formas de relacionamento	97%
·Auto-desenvolvimento	97%
·Comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais	97%
·Gestão por competências	96%
·Educação corporativa	96%
·Empowerment	95%
·Gestão do conhecimento	95%
·Empregabilidade	93%
·Gestão de Rh coerente com negócios	92%

Fonte: pesquisa RH 2010 *apud* Albuquerque e Oliveira, 2001.

Maria Tereza Fleury (1999), citada por Albuquerque e Oliveira (2001, p.17), destaca que a origem do conceito de competência teve como base as **core competencies** (competências essenciais), conceito desenvolvido por Prahalad e Hamel. De acordo com os autores, as organizações vêm enfrentando um período de instabilidades e generalidades, exigindo-lhes um conjunto de competências que as diferencie na concorrência. Em vez de se colocarem na posição defensiva, as empresas têm adotado uma postura pró-ativa, desenvolvendo vantagem competitiva que se sustente e uma necessária visão empresarial que seja consistente na medida em que se possam criar oportunidades de realização.

Vários autores têm tentado definir o conceito de competência e isso, hoje, representa uma das dificuldades encontradas para a difusão do sistema: sua difícil conceituação.

Lerner (2002), citando os estudos publicados pelo Prof. Antonio Leal Millan da Universidade de Sevilha, definiu competências como “um conjunto de conhecimento e qualidades profissionais necessários para que um empregado desempenhe com êxito um conjunto de funções e tarefas”.

Leme (2005, p.16) destaca que Maria Odete Rabaglio, em seu livro “Ferramentas de Avaliação de *Performance* com Foco em Competências”, apresenta uma preciosa definição de Scrott B. Parry: “Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atitude de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que será medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Essa autora, entretanto, apresenta sua própria definição, na qual vai servir de conceito base para este estudo: “Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüências nos resultados atingidos”.

- O *Conhecimento* é o saber, é o que se aprende nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho e na escola da vida; é o conhecimento teórico.

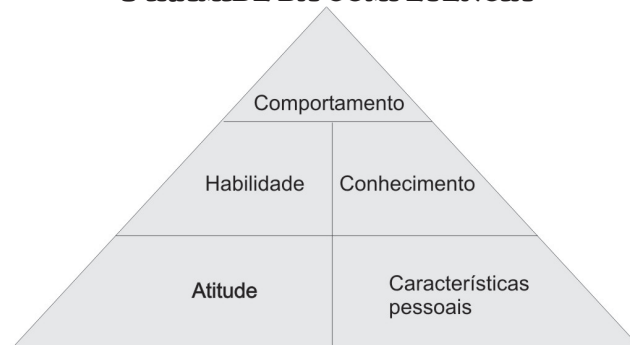
- A *Habilidade* é o saber fazer, é tudo o que se utiliza dos conhecimentos no dia-a-dia.

- Já a *Atitude* é o que leva o indivíduo a exercitar sua habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é que move a pessoa.

Um empregado, ao desempenhar uma ocupação, põe em jogo uma série de conhecimentos que, somados às habilidades (que são as experiências adquiridas), lhe permite alcançar o êxito. Essas duas competências não garantem que um empregado o faça. Isto depende de um terceiro fator que é a atitude (motivação) para fazê-lo.

Lucia e Lepsintenger são autores destacados por Walter Lerner (2002), em seu livro “Competência é Essencial na Administração”, por apresentarem um modelo didático de competência que descreve a particular combinação de conhecimento, habilidade, atitude e características pessoais para realizar uma função com *performance* eficaz. Esse modelo didático é a pirâmide da competência que pode ser visualizada na Figura 1.

FIGURA 1
PIRÂMIDE DA COMPETÊNCIA



Fonte: Lerner, 2002, p.28.

Na pirâmide de competência, a base é formada pelos valores humanos como o talento, a motivação e a criatividade, que são características pessoais, acrescentando-se acima valores de habilidade e conhecimento que podem ser adquiridos, fortalecendo o comportamento humano por meio de estudos, esforços e experiências.

O que se pode observar a partir dessa pirâmide de competência, é que as características pessoais personalizam a atitude que movimenta o indivíduo em direção ao desenvolvimento das habilidades e da apreensão de maiores conhecimentos em busca do comportamento. Dessa forma, pessoas com habilidades e conhecimentos semelhantes podem ter diferentes comportamentos em decorrência das suas características pessoais e atitudes. Por exemplo: duas pessoas com habilidades semelhantes de escrever e com conhecimento equiparado sobre determinado assunto terão diferentes abordagens na sua forma de expressão, por causa das suas características pessoais e atitudes que são as bases da individualidade.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VALORES ORGANIZACIONAIS

Leme (2005, p.27) afirma ser impossível implantar gestão por competência sem ter bem definidos a missão, visão e valores estratégicos da empresa. Segundo ele, é erro grave tentar implantar gestão por competências sem haver definido ao menos a missão da empresa. Afirma esse autor que, tecnicamente, pode-se dizer que isso não é verdade, pois existem, no mercado, empresas que dizem ter gestão por competência sem ter ao menos a missão definida. O planejamento estratégico é fundamental para orientar e validar o processo de definição das competências organizacionais.

Gestão por competências é um sistema que se liga menos às atividades cotidianas e que está mais voltado para o futuro da organização como um todo, para suas estratégias (LEDFOORD, 1995 *apud* ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001, p.18). Prever o futuro, contudo, não é tarefa simples: poucas empresas têm posicionamento estratégico claro, ou visão clara sobre o seu futuro, daí a dificuldade em estabelecer quais as competências que precisam ser desenvolvidas para se chegar ao objetivo almejado. As organizações, contudo, que adotarem esse posicionamento estratégico, certamente, conquistarão uma vantagem competitiva importante sobre as demais (WOOD e PICCARELLI, 1999, p. 88 *apud* ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001, p.18)

Um modelo de competência pode ser um meio eficaz de comunicação com a força de trabalho por parte da cúpula dirigente, a respeito dos objetivos a serem alcançados, dos valores envolvidos e das prioridades que o pessoal deve focalizar considerando sua própria *performance*.

Lerner (2002, p.29) cita como exemplo a divisão financeira da corporação Pfizer. Segundo o autor, é uma organização que, efetivamente, definiu competências para ajudar a criar uma cultura organizacional, pois seus gestores acreditaram ser necessário para que a empresa fosse a melhor em sua categoria. Destaca, então, uma afirmação de Gregory J. Vahle, Vice- Presidente de Recursos de Emprego e Serviço: “a partir de nosso grupo de finanças, o modelo de competências da Pfizer serve como a base de todas as nossas atividades-chave de gestão”.

Diante da importância da missão, visão, valores e estratégia, na implementação da gestão por competências, serão colocados conceitos de cada expressão para facilitar seu entendimento e aplicabilidade nas organizações. Segundo Leme (2005, Anexo V):

- **Missão:** uma frase não muito extensa que deve expressar com clareza para que a empresa existe, o que ela faz e qual é o seu diferencial como instituição.
- **Visão:** uma frase não muito extensa que deve expressar com clareza como a empresa estará em alguns anos, como será vista, que lugar estará ocupando no mercado.

- **Valores:** uma frase ou tópicos de qualidade que devem expressar os princípios morais e éticos em que a empresa acredita e dos quais faz uso.
- **Estratégia:** o plano de ação empresarial que determinará os caminhos e servirá como uma bússola, para que a empresa cumpra sua missão e atinja sua visão, sempre dentro dos seus valores.

O entendimento e a clareza dessas definições são fundamentais, pois com eles vai ser possível checar se o caminho está sendo construído segundo os parâmetros e diretrizes, previamente, estabelecidos.

PROCESSO DE OPERACIONALIZAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Pôde-se constatar, claramente, a importância do planejamento estratégico no processo de operacionalização de um sistema de gestão por competências de uma empresa, pois passa, necessariamente, pela definição e detalhamento da sua estratégia. Então, pode-se afirmar que o 1º passo para o estabelecimento de um modelo de gestão por competências é a elaboração do planejamento estratégico da instituição. Diante de informações como essas, pode-se construir um modelo que transforme necessidades de mercado em resposta para o mercado (HIPOLITO, 2000 *apud* ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001, p.18), gerindo recursos humanos de maneira competitiva.

Após a definição do planejamento estratégico, o passo seguinte consiste, portanto, na identificação das competências organizacionais que adicionem valor à estratégia da organização. Esse processo considera algumas questões, como o número de competências a serem listadas e a melhor forma de identificação das competências.

Segundo Kochanski (1998), citado por Albuquerque e Oliveira (2001, p.18):

O processo de identificação das competências, obtidas as informações sobre a intenção estratégica da empresa, passa por três fases: (1) definição das competências essenciais da organização, (2) desdobramento em competências coletivas por áreas ou grupos e, por fim, (3) detalhamento das competências individuais.

Após levantar as competências organizacionais e individuais, dá-se início à elaboração dos níveis de complexidade do trabalho, *work levels*, alinhados às competências individuais. Na sequência, elaboram-se o modelo de competências e respectivas ferramentas – remuneração, treinamento, recrutamento e seleção e programa de carreira.

Lerner (2002, p.33) aponta alguns passos por ele denominados de “degraus” que, segundo o autor, são importantes no desenvolvimento do modelo de gestão por competências:

1. **Determine uma metodologia de coleta de dados** – O objetivo é aprender e estudar a respeito de incidentes críticos e histórias que reflitam a efetividade da *performance* humana no trabalho ou meta definida no estudo a ser alcançada. Decida quem você vai envolver e qual o formato de seu sistema de informações.
2. **Conduza entrevista com grupos focados e com cuidado** – Para colher dados completos e confiáveis, planeje seu tempo e o que vai perguntar. Utilize todas as sugestões que aprendeu nos cursos sobre técnica de entrevista; isto ajuda a ganhar tempo e atingir alvos.
3. **Faça observações no local de trabalho** – Aproveitar o máximo de informalidade e naturalidade do clima e fatos que acontecem no local de trabalho poderão ajudar a consolidar uma avaliação, além da entrevista, por exemplo. Muita coisa acontece no ambiente onde as pessoas atuam; colher informações observando fatos circunstanciais e situacionais ajuda muito. Some as demais informações que tiver com as observações feitas e aumente a confiabilidade de suas avaliações.

4. Desenvolva um modelo preliminar de Gestão por Competências Humanas – Nesta etapa, devem ser aproveitados todos os dados acumulados nas etapas anteriores e que permitirão avaliar quais são as competências necessárias. A análise deverá permitir a elaboração de uma lista preliminar sobre habilidades, conhecimentos e características requeridas para o trabalho. Este modelo de gestão será utilizado como base para futuros estudos. É lógico que somente se recomenda para um estudo desta natureza o envolvimento de gente especializada, tal como analistas habituados a tais desafios.

Esses degraus recomendados por Lerner representam os passos metodológicos que foram adotados para o desenvolvimento deste estudo.

METODOLOGIA

Neste capítulo, serão abordadas as opções metodológicas feitas para o desenvolvimento deste estudo, destacando-se o ambiente organizacional que justificou as alternativas escolhidas.

O momento que vive a organização e a abrangência a ser dada ao sistema de gestão por competências, cobrindo quase a totalidade do corpo de colaboradores, assinala a necessidade de uma metodologia que envolvesse as diversas empresas do grupo. Dessa forma, constituiu-se um grupo de trabalho, norteador por informações obtidas junto ao corpo diretivo da organização e por consultas aos demais gestores e líderes dos colaboradores. A coordenação do processo ficou por conta da equipe de recursos humanos, com participação de consultores externos, sendo esta responsável pelo aporte metodológico, servindo como elemento neutro na condução do processo.

O trabalho foi preparado tendo como fonte de informações livros de diversos autores e artigos publicados em periódicos, os quais constituíram o marco teórico deste artigo. Essas fontes tiveram como objetivo servir de guia para o diagnóstico, planejamento, estruturação e execução deste trabalho, visto que uma única fonte não é suficiente para dar o embasamento consistente sobre o assunto.

A principal metodologia utilizada para a execução do mapa de competência foi a de “degraus”, de Anntoinette D. Lucia e Richard Lepsinger, (LERNER, 2002, p33), já exposta no capítulo anterior, a qual se considerou ideal para a previsão de cenários futuros e para o desenvolvimento de um modelo de gestão por competência. Lerner destacou que o trabalho dos “degraus”, de Anntoinette D. Lucia e Richard Lepsinger, foi praticamente inédito e pioneiro, e que não só surpreendeu o mundo acadêmico e profissional norte-americano como motivou a retomada dos estudos e pesquisas mundiais sobre os modelos de gestão por competência humanas.

A coleta de dados se deu da seguinte forma:

- Na primeira fase, para mobilizar as pessoas envolvidas no processo, foi realizado um *workshop* com todos os colaboradores que teriam seus cargos analisados. Assim, puderam entender e dar sugestões no trabalho que seria desenvolvido na empresa;
- No *workshop*, foram realinhados aspectos estratégicos da organização já definidos em seminário anterior. Nesse momento, os participantes levantaram quais seriam os pontos fortes e fracos que, segundo a sua opinião, a empresa dispõe para enfrentar a realidade e cumprir a sua missão dentro da visão e valores identificados.
- Em outro momento, foram feitas entrevistas individuais com todos os gerentes, coordenadores e supervisores da empresa, que responderam a pesquisa sem a presença dos outros participantes. Também, lhes foi disponibilizado tempo livre para reflexões e sugestões.

Após a coleta das informações, foram analisados os dados e estruturados o mapa de competências e o programa de treinamento necessário para adequar o corpo de colaboradores às funções desenvolvidas.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NUMA EMPRESA DE LOGÍSTICA

O SETOR DE LOGÍSTICA

Por ser a empresa escolhida para o desenvolvimento deste estudo uma empresa do setor de logística, será destacada a importância gradual que tal setor vem conseguindo ao longo do tempo.

O novo paradigma desenvolvido, nos últimos anos, na gestão de custos, tem conduzido as organizações a repensarem o que vêm realizando e a adotarem mudanças, muitas vezes radicais, no seu posicionamento estratégico, conforme destacam Shank e Govindarajan (1995).

Os conceitos do *just-in-time* e do almejado estoque zero fizeram com que as organizações buscassem pactos inter-organizacionais de forma que os insumos necessários à sua produção estivessem no local certo, na hora certa e na quantidade certa. Essas iniciativas gerenciais foram buscadas, objetivando-se uma vantagem competitiva no mercado pela gestão dos custos envolvidos no processo.

Para que tal acontecesse, foram necessários a criação e o desenvolvimento de organizações que se dedicaram a prestar todo o serviço de logística, atendendo a um espaço de serviços de alta responsabilidade e que exige eficiência e qualidade. Isso conduziu à necessidade de oferecer soluções inteligentes e demandou, para a empresa estudada, uma gestão de pessoas com alto padrão de exigência na sua relação com as empresas para as quais possui contrato de trabalho. O desafio não foi, somente, o de oferecer conceitos e instrumentos adequados à realidade da empresa, mas também o de oferecer uma metodologia de concepção e implementação que pudesse atender ao padrão de exigência da organização.

A EMPRESA ESTUDADA

O Grupo TPC é composto por seis empresas, gera cerca de 2.000 empregos diretos e está estrategicamente posicionado em diversos pontos do Brasil (BA, PE, SE, ES, RJ, SP e MG). O foco principal é a Logística Integrada, oferecendo um extenso leque de serviços ao longo de toda a cadeia e, dessa forma, realiza operações completas, desde a importação e exportação até a distribuição *door-to-door*. Apóia, diretamente, a atividade de importantes clientes nos mais variados segmentos da indústria, como automóveis, cosméticos, telefonia, *e-commerce*, informática, medicamentos e gêneros alimentícios.

Suas atividades tiveram início com a empresa TPC Operador Logístico Ltda. que, no ano de 2000, começou a atuar como operador portuário da Ford Motor Company Brasil, no porto organizado de Salvador. Hoje, realiza toda a operação de *out-bound* da montadora no Estado da Bahia, envolvendo, além de todo o volume do fluxo de importação no Brasil e a exportação dos veículos produzidos no Estado, a movimentação, controle de estoque e gerenciamento do pátio de veículos acabados da fábrica de Camaçari.

Em março de 2003, teve início a formação do Grupo TPC, com a incorporação das empresas **Pronto Express Logística Ltda** (operações *in house* e distribuição, sendo franqueado **VarigLog** no Estado da Bahia), **Pronto Logística Ltda** (armazéns gerais e logística integrada) e **Cosmo Express Ltda** (operações logísticas em terminais aeroportuários).

A partir daí, o Grupo modificou o seu perfil e ampliou a oferta de serviços, e vem experimentando um acentuado crescimento com ramificações para diferentes setores da indústria brasileira. O Grupo TPC tem, ainda, participação direta em dois grandes empreendimentos: com o Grupo M. Dias Branco no C.PORT – instalação portuária de uso

privativo misto, localizada às margens do canal de Cotegipe, no interior da baía de Todos os Santos (BA) – e com a CSL / Central de Soluções Logísticas Ltda., que está implantando no município industrial de Camaçari/BA – um ousado projeto que contempla a construção de um condomínio de 11 armazéns dotados da mais moderna infra-estrutura para operações logísticas.

Portanto, dispondo de uma sólida estrutura de operação, mão-de-obra altamente especializada, recursos de tecnologia avançada e extraordinária diversidade dos serviços ofertados, o TPC se apresenta como um dos grupos mais fortes de atuação na área de Logística em todo o cenário nacional. Tem a capacidade de criar soluções inovadoras e oferecer a um extenso universo de clientes o apoio necessário, preservando, sempre, o compromisso maior de reduzir custos e racionalizar os processos.

O MAPA DE COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

No que se refere à gestão de pessoas, percebeu-se a necessidade de acompanhamento das demais mudanças que vêm ocorrendo na organização, de forma a dar suporte e consistência ao constante processo de transformações existentes na empresa e apresentar condições para a concretização de uma gestão de pessoas integrada com a sua cultura. Transpareceu, no entanto, a ausência de um instrumento e de um sistema de gestão de pessoas que possibilitasse a integração das diversas ações de recursos humanos, uma vez que tentativas anteriores de estabelecê-los falharam.

Para o desenvolvimento do mapa de competências, buscou-se a classificação de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) que as subdivide em: Competências genéricas, Competência por nível hierárquico ou por espaço ocupacional e Competências técnicas ou específicas. Para esses autores:

1. Competências Genéricas – são competências básicas que a empresa julga serem necessárias para todos os seus profissionais. Estabelecem as condições básicas, refletindo a própria missão e visão da empresa e conduzem à consecução dos objetivos estratégicos. Na empresa, eventualmente, as competências genéricas podem ganhar outras denominações, tais como competências gerais, básicas ou organizacionais.
2. Competência por nível hierárquico ou por espaço ocupacional – são as competências que direcionam os profissionais de um mesmo nível hierárquico ou de um mesmo espaço ocupacional a desenvolverem atividades com mesmo nível de complexidade e responsabilidade. Esse tipo de competência é definido por nível hierárquico ou, em algumas empresas, por cargo, de forma independente da função técnica que os profissionais exercem. Por exemplo: competência dos analistas e competência dos supervisores.
3. Competências técnicas ou específicas – são as competências que refletem a especificidade da função ou do processo em que o profissional atua, direcionando-o à aplicação das habilidades e dos conhecimentos necessários para atingir resultados táticos e operacionais. As competências técnicas têm alto grau de especificidade e devem, portanto, ser pensadas e avaliadas para cada contexto competitivo e cada área ou processo da companhia.

Buscou-se, a partir dos conceitos desses autores e diante dos dados levantados, construir o modelo de competências necessário para o quadro de gestores do grupo empresarial estudado, sabendo-se que eles têm Gerentes, Coordenadores e Supervisores na sua estrutura hierárquica.

A partir das entrevistas realizadas com esses gestores, foram sendo identificadas as competências necessárias para cada cargo, objetivando-se sempre ter em cada função o perfil profissional que atenda às necessidades da organização.

Após a identificação das competências específicas de cada cargo da estrutura da empresa estudada, um plano de treinamento está sendo traçado para que a organização

possa garantir que todos os seus colaboradores que ocupam o quadro de gestores (conforme a denominação interna do grupo para todos os que têm funções gerenciais) possam apreender novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades e atitudes.

Vale ressaltar que a empresa atende ao que já foi destacado neste trabalho, no que diz respeito às condições prévias para o sucesso da implantação de uma gestão por competências, uma vez que a empresa já tem definidos seus aportes estratégicos.

Os atuais ocupantes dos cargos, ainda, não foram comunicados do mapa de competências estudado para implantação na empresa. O trabalho desenvolvido será apresentado à Diretoria da empresa para que, a partir da sua aprovação, possa-se estabelecer um plano de treinamento a fim de preencher o possível *gap* entre as competências idealizadas e as reais observadas.

QUADRO 2

MATRIZ DE COMPETÊNCIA DO GTPC

TIPOS DE COMPETÊNCIAS	SUPERVISOR	COORDENADOR	GERENTE
Competências genéricas	·Capacidade de trabalhar em equipe ·Capacidade de trabalhar com qualidade ·Capacidade de trabalhar com foco no cliente ·Capacidade de ter uma organização pessoal e profissional ·Capacidade de ser eficiente e eficaz ·Capacidade de administrar conflitos		
Competências por espaço ocupacional	·Capacidade de trabalhar com método ·Capacidade de trabalhar com organização ·Escolaridade mínima exigida: nível médio	·Capacidade de gerir processos ·Capacidade de comunicação ·Capacidade de prover a organização de informações ·Escolaridade mínima exigida: nível superior	·Capacidade de gerir pessoas ·Capacidade de gerir projetos ·Capacidade de avaliação crítica do processo de informação ·Escolaridade mínima exigida: nível superior
Competências específicas	·Capacidade de saber executar as tarefas do seu setor ·Capacidade de manter informações atualizadas ·Experiência profissional comprovada na área de atuação	·Capacidade de entender as tarefas dos setores sob sua coordenação ·Capacidade de organizar e concatenar as informações oriundas dos setores sob sua coordenação ·Formação específica na área de atuação por meio de cursos de pós-graduação	·Capacidade de manter-se informado sobre as tarefas da sua área ·Capacidade de responder junto à cúpula, outros departamentos ou instituições, a respeito das informações fornecidas ·Formação específica na área de atuação por meio de cursos de pós-graduação

FONTE: adaptado do modelo WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2004.

DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Os autores Albuquerque e Oliveira (2001) destacam, como primeira dificuldade, a necessária previsão do futuro, importante para a elaboração do planejamento estratégico da empresa e base para o estabelecimento das competências necessárias aos colaboradores.

A organização estudada, por estar construindo o seu processo de gestão por competência, não pôde, ainda, experimentar na prática as dificuldades da sua implantação.

Pode-se, no entanto, inferir que a empresa precisará enfrentar alguns aspectos que poderão acarretar em dificuldades operacionais:

- Avaliação dos atributos individuais de cada ocupante dos postos de gestão para identificação de sua competência;
- Estruturação de um plano de treinamento para adequar os ocupantes dos cargos às competências necessárias para a sua função;
- Estabelecimento de um plano de cargos e salários condizente com as competências exigidas para a função.

CONCLUSÃO

O sistema de Gestão por Competência vem despontando como alternativa real aos métodos tradicionais de estruturação das ações de recursos humanos, e as dificuldades para implementar o sistema são, rapidamente, compensadas pelas diversas vantagens que traz. São muitas as melhorias apresentadas pelo novo sistema: maior flexibilidade; possibilidade de recompensar devidamente os funcionários, estimulando o desenvolvimento de novas características necessárias ao negócio; alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia de gestão de pessoas; maior facilidade para manter o sistema; descentralização das decisões de RH, dando maior autonomia aos gerentes, entre outros.

Apesar de suas vantagens serem reconhecidas, o sistema por competência é apontado pelos autores estudados como de difícil implantação. Tal dificuldade está relacionada, principalmente, ao fato de competência ser ainda um conceito em desenvolvimento e de haver relativa dificuldade para ser entendido, já que existem diversos significados para o termo competência, dados por diversos autores. Ainda existe uma grande dificuldade relacionada a aspectos comportamentais quando se trata de entender o funcionamento e a implantação do sistema de gestão. Daí, a importância de implementar um sistema com uma equipe especializada e envolver todos os níveis da organização.

A organização analisada neste estudo se adequou para exemplificar o modelo teórico abordado. Trata-se de uma empresa de serviço que vem crescendo de forma acelerada, cujos dirigentes tiveram a sensibilidade de perceber a importância de uma ação eficaz na área de recursos humanos, visando consolidar os contratos existentes por meio de uma prestação de serviços de alto nível, abrindo, assim, espaço para conquistar novos negócios.

A gestão por competências na empresa pesquisada, embora se apresente em estágio de implantação, sinaliza com uma grande potencialidade, já que a expectativa do corpo de colaboradores é alta em relação aos frutos deste trabalho. A possível realização de treinamentos tem motivado os funcionários, pois a empresa apontou, ainda, a possibilidade de um plano de remuneração associado ao plano de cargos por competências.

Registra-se, aqui, o agradecimento deste autor à disponibilidade do Grupo TPC que permitiu o uso das suas informações para a elaboração deste artigo. Esse grupo é jovem e tem evoluído de forma muito positiva.

NOTA

* Graduando do curso de Administração – Faculdade Ruy Barbosa / Email: jmpitia@hotmail.com

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; OLIVEIRA, Patrícia M. de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. In: *Cadernos de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 08, no. 04, outubro / dezembro / 2001.

DUTRA, Joel S.; HIPÓLITO, José Antonio M.; SILVA, Cassiano M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: *Revista de Administração Contemporânea*, v.4, n.1, jan/abr. 2000.

FLEURY, Maria Tereza L. ; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. In: *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial 2001, p. 183-196.

HOOVER, John; VALENTI, Ângelo. *Liderança compartilhada*: como alinhar o que as pessoas fazem melhor com o que as empresas precisam. Tradução de Gabriela Machado. São Paulo: Futura, 2006.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

_____. *O monge e o executivo*: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

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

LERNER, Walter. *Competência é essencial na administração*. São Paulo: Globo, 2002.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Gestão estratégica de custos*: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

WOOD Jr., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração e carreira por habilidades e por competências*: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 2004.