

A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO APRESENTADA A ACEARIA FREDERICO MISSNER S/A

Mirian Magnus Machado¹

Regina Maria de Camargo Santos²

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo o mapeamento das competências do nível tático e estratégico da Acearia Frederico Missner S/A, pois em um contexto onde o ambiente empresarial mostra-se cada vez mais competitivo, nota-se que a sobrevivência das empresas depende da construção de uma substancial quantidade de talentos, que gera o diferencial mais difícil de ser imitado. Para apresentar à empresa a gestão por competências, optou-se pelo mapeamento das competências que se deu através de entrevista em todos os cargos a nível tático e estratégico da organização. Após esta etapa os dados foram analisados, apresentando desta forma os *gaps*, o que representa uma das etapas da gestão por competências. Foi realizada entrevista também com a Diretora Presidente da empresa para o conhecimento das competências organizacionais, bem como o Gerente de RH para o entendimento de como é realizado o recrutamento nos níveis tático e estratégico. Observou-se que o quesito que mais apresentou *gaps* foi o dos conhecimentos essenciais exigidos. Por fim foram propostas ações necessárias para minimizar os *gaps* encontrados, com o intuito de criar um diferencial competitivo para empresa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. CHA.

ABSTRACT

This study aimed at mapping skills from the tactical and strategic steel mill Missner Frederick S/ A, because in a context where the business environment appears to be increasingly competitive, it is noted that the survival of businesses depends on building a substantial amount of talent that generates the differential harder to be imitated. To display the competency management company, was chosen by mapping the skills to be given through interviews in all positions at the tactical and strategic organization. After this step the data were analyzed, thus showing the gaps, which represents one of the stages of competency management. An interview also with the Chief Executive of the company to the knowledge of organizational skills, as well as HR Manager for the understanding of how recruitment is carried out in the tactical and strategic levels.

¹ Professora Orientadora: Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). (mirianmagnus@terra.com.br)

² Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior – IBES. (rr.regina@terra.com.br)

It was observed that the item that showed gaps in knowledge is the essential demands. Finally been proposed actions necessary to minimize the gaps found in order to create a competitive advantage for companies

Keywords: People Management. Competencies. CHA.

1 INTRODUÇÃO

Constata-se que um diferencial competitivo no ambiente organizacional é a monitoração e a análise das competências na organização. O desconhecimento destas pode trazer prejuízos para a empresa e seus vários subsistemas. Assim, percebe-se que o reconhecimento destes processos por parte da gestão empresarial oferece benefícios não só para a organização como também para o funcionário, que trabalha mais motivado, fruto do reconhecimento do seu desempenho.

Os estudos desenvolvidos neste trabalho dizem respeito ao mapeamento das competências da organização, pesquisando as competências essenciais, as competências existentes e identificando e analisando o *gap* gerado pelas mesmas. Esse mapeamento é considerado importante, pois tem o poder de influenciar os resultados estratégicos da organização como um todo.

Observa-se, ainda, que as empresas têm uma necessidade urgente de aprimorar seus processos relacionados a pessoas.

Para Néri (1999, p. 11), “a opção de trabalhar a gestão por competências já não estará apenas nas mãos de empresários que queiram estar atualizados, ela será imperativa para conseguir a manutenção no mercado de trabalho”.

A cultura organizacional, que trata do perfil da organização, é inerente aos seus processos. Ela carrega toda uma referência oriunda dos desenvolvimentos de conhecimentos, habilidades, tecnologias e, sobretudo das responsabilidades assumidas pelas pessoas da empresa, comparando-se a uma rede, cadeia, em que todos convergem para a colaboração dos negócios empresariais. Desta forma, a empresa desenvolve um conjunto exclusivo de vantagens que será diferencial no mercado, ao mesmo tempo em que reconhecerá as suas competências internas desencadeando assim um processo motivacional.

A evolução dos processos relacionados a pessoas mostra que além das competências técnicas, as competências comportamentais são importantes e em alguns casos determinantes para a manutenção e ascensão profissional do indivíduo.

De acordo com Fleury (2002), as empresas agregam valor, quando conseguem transferir aos seus colaboradores conhecimentos e responsabilidades. Oportunizando desta forma, respectivamente, ganhos econômicos e sociais a empresa e aos seus colaboradores. Entendendo esta citação percebe-se, a importância de mapear as competências bem como saber utilizá-las e desenvolvê-las.

A pesquisa foi realizada na Acearia Frederico Missner, uma fundição de aço e ferro nodular que foi criada buscando atender com excelência seus clientes, tanto nos serviços quanto nos produtos que fabrica com o máximo rigor. A empresa não possui um produto específico a vender, pois trabalha executando serviços de acordo com as necessidades e especificações solicitadas pelos clientes.

Portanto faz-se necessário uma análise profunda das competências organizacionais, objetivando melhorar cada vez mais a satisfação do seu cliente externo e interno, o que pode-se constatar no trabalho através das etapas que se seguem.

Na primeira parte deste trabalho está apresentada a fundamentação teórica, que tem a finalidade de mostrar os passos e a importância de uma gestão por competências. Na segunda parte, apresenta-se na prática uma das etapas do processo de gestão por competências, o qual se dá através do mapeamento das competências essenciais e existentes, que neste caso específico, foram mapeadas em nível tático e estratégico.

Cientificamente este trabalho poderá servir como objeto de estudo a quem se interessar no desenvolvimento de estratégias competitivas, onde se utiliza como ferramenta fundamental a gestão de pessoas focada no gerenciamento das competências do indivíduo.

2 GESTÃO PESSOAS

A humanidade está em constante transformação. As empresas por serem órgãos inerentes a este sistema externo sofrem suas conseqüências. O setor de Recursos Humanos (RH), por ser responsável por organizar e direcionar pessoas, é um dos mais afetados. Para tanto é importante se basear em autores que estudaram esse assunto a fundo para entender tais mudanças.

De acordo com Dutra (2009, p.17) gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

2.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas é formada inteiramente pela relação entre indivíduo e organização, esta integração já percebida há anos, visto que as pessoas passam boa parte de suas vida desempenhando alguma função em uma organização. Esta relação vem evoluindo, as organizações dependem das pessoas para alcançar seus objetivos e cumprir suas metas. Já as pessoas, buscam em uma organização formas para alcançar seus objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2004).

Para Lacombe (2005) alguns são os fatores para se obter a tão desejada vantagem competitiva: custos baixos, qualidade, globalização, marcas e patentes, processos tecnológicos, ramos certo de negócio, encontrar um bom nicho de mercado e recursos financeiros baratos. Porém, o autor acredita que neste contexto há um imperativo de grande importância para a organização.

Lacombe (2005, p.361) conclui que “[...] o que é mais difícil de ser imitado é a forma como a empresa administra seus recursos humanos e obtêm deles o comprometimento, a lealdade e a dedicação”.

2.2 O QUE É COMPETÊNCIA?

Alguns estudos foram desenvolvidos sobre o tema competência nas décadas de 70 a 90. Vilas Boas e Andrade (2009) destacam que a maioria dos

autores norte-americanos identificam que competência é um grupo de atributos que permite ao indivíduo ter um resultado acima dos demais no desenvolvimento do seu trabalho. Cabe então a empresa identificar e ordenar estas capacidades para então conseguir fazer com que a pessoa tenha um alto desempenho.

Verifica-se ainda que a competência seja a união bem como o monitoramento do saber, das aptidões e da ação que convergem em uma gestão diferenciada e competitiva, pois agrega valor individual e corporativo.

Webster (1981 apud FLEURY, 2002, p.52), define competência como sendo “Qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou de ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada tarefa”.

O fato de o indivíduo ter uma demonstração de alta capacidade para o desenvolvimento dos trabalhos a ele determinados, se dá pela junção de conhecimentos, habilidades e atitudes que ele possui que se verificam como sendo capacidades próprias, inerentes a sua inteligência e de caráter pessoal. (Fleury, 2002).

Também McClelland (1973 apud FLEURY, 2002), realizou publicações e debates, entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, defendendo que a competência é subjacente ao indivíduo e que a mesma é determinada à pessoa que desenvolve com superioridade suas tarefas. Também menciona que a competência é algo diferente de aptidão, que por sua vez é conceituada como talento natural do ser humano. O autor ainda afirma que o talento sob algumas circunstâncias, como a de aprimoramento, pode vir a ser melhorado.

2.2.1 Competências organizacionais e suas características

Competências organizacionais segundo Prahalad e Hamel (1990 apud FAISSAL, et al., 2005 p. 51), “Dizem respeito a atributos da organização, que conferem vantagem competitiva a ela, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pela concorrência”.

Para Villas Boas e Andrade (2009) pode-se trabalhar com quatro tipos de competências:

- a) Diferenciais: que proporcionam diferencial competitivo para a empresa. Identificadas já na missão empresarial. Pode-se dizer da reunião de capacitações que agregam valor diferencial;
- b) essenciais (*core competence*): de importância vital para a empresa no quesito sucesso organizacional. No entanto precisam ser percebidas pelos clientes;
- c) básicas: necessárias para o funcionamento da empresa;
- d) terceirizáveis: não estão relacionadas diretamente com as atividades finais da organização, porém podendo repassar ao cliente maior valor agregado.

Gramigna (2007), também por sua vez, destaca a importância do desdobramento das competências. Para o autor podemos optar por trabalhar com competências que nos dão o suporte, aquelas que dão sustentação as competências exigidas. Para demonstrar este desdobramento o autor cita as seguintes competências:

“O domínio de determinadas competências leva profissionais e organizações a fazerem à diferença no mercado” (GRAMIGNA, 2007, p.21).

De acordo com Gramigna (2007), as empresas precisam buscar desenvolver alguns requisitos relativos as suas competências. Abaixo alguns passos inerentes a esta função:

- a) Cada empresa precisa de especificidade no que diz respeito às características necessárias ao ramo do negócio;
- b) o mesmo acontece com os postos de trabalho, que também necessitam de pessoas com características específicas;
- c) os gestores precisam ter consciência que uma de suas funções é de desenvolver novos talentos;
- d) saber que as competências precisam ser desenvolvidas sistematicamente

De acordo com Villas Boas e Andrade (2009, p.31) “A estruturação de cargos é uma das ferramentas básicas na gestão de pessoas, pois serve de base para várias outras atividades operacionais e estratégicas [...]”.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009, p.183) “Trata-se de uma prática estratégica que tem como objetivo melhorar o desempenho global da organização, por meio do incremento do desempenho individual dos funcionários”.

O capital humano de uma empresa é constituído por talentos, que a empresa pode recrutar, ou desenvolver. As pessoas por melhores competências que tenham dependem de uma cultura empresarial. Esta cultura deve praticar a estrutura ou desenho organizacional adequado, levando em conta a motivação e a liberdade dos funcionários. Esses itens quando observados pela empresa e desenvolvidos em conjunto proporcionam a organização resultados muito positivos no que se diz respeito a excelência dos talentos. Substituindo assim o tradicional levantamento das necessidades, agregando desta forma maior produtividade e adequação ao negócio.

2.3.1 Gestão estratégica por competências

Araújo (2006), quando fala de estratégia destaca que se trata de um conjunto de planos e ações que interagem, sempre considerando mudanças no ambiente. O foco está no diferencial competitivo gerado. O estímulo interno é resultado deste processo bem como a geração de produtos diferenciais que levam a organização ao alcance de seus objetivos.

Para Néri (1999, p. 11), “a opção de trabalhar a gestão por competências já não estará apenas nas mãos de empresários que queiram estar atualizados, ela será imperativa para conseguir a manutenção no mercado de trabalho”. Também reforça que no futuro as empresas que não se ocuparem dessas ferramentas serão severamente punidas.

“A administração de recursos humanos por competências necessita capacitar às pessoas em competências diferenciadas, e não racionalizar tarefas”. (TRASATTI 1999, p.48)

Para Fleury (2002), as empresas agregam valor, quando conseguem transferir aos seus colaboradores conhecimentos e responsabilidades.

Oportunizando desta forma respectivamente ganhos econômicos e sociais a empresa e aos seus colaboradores.

2.3.2 Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA)

Para Villas Boas e Andrade (2009, p.187), “No meio empresarial, é comum ouvir falar em CHA para designar o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes”.

3 PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS

Este trabalho, portanto apresenta as seguintes características: a pesquisa quanto ao objetivo é classificada como exploratória e quanto aos procedimentos para coleta dos dados se dará por meio de pesquisa de campo.

A pesquisa exploratória para Gil (2006, p. 43), “[...] tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis [...]”.

“Após a escolha do assunto, o pesquisador pode decidir ou pelo estudo de todo o universo da pesquisa ou apenas sobre uma amostra”. (MARCONI; LAKATOS, 2008, P.165).

Nesta pesquisa optou-se por pesquisar todos os indivíduos do grupo nos níveis estratégicos e táticos, tendo-se assim uma amostra não-probabilística por julgamento. Para Gil (2006), existem dois grandes grupos de amostragem que são a probabilística e a não-probabilística.

De acordo com Gil (2006, p.101), a classificação não-probabilística “[...] não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador”.

A coleta de dados para responder a questão problema do projeto de pesquisa foi realizada na empresa Acearia Frederico Missner S/A, cito a Rodovia SC 413 km 87 – Vila do Salto – Luis Alves – SC, no período de 09/09/2010 à 30/09/2010. A população-alvo foram os 18 colaboradores dos níveis Estratégico e Tático da empresa. Mais especificamente a pesquisa aconteceu seguindo as etapas:

entrevista com os 15 gestores a nível tático, dois gestores a nível estratégico e um *trainee* (que se trata da pessoa que está sendo capacitada para assumir o cargo de Diretor Técnico).

Nesta pesquisa os instrumentos utilizados foram entrevistas e observação. Cabe citar o trabalho de Marconi e Lakatos (2008), em que trata a entrevista como uma verdadeira arte, quando feita com responsabilidade e fidelidades aos fatos. É necessário para tanto certo grau de experiência e sensibilidade. O autor também destaca algumas normas a serem seguidas para o maior êxito na entrevista como:

- a) contato inicial;
- b) formulação e perguntas;
- c) registro de respostas;
- d) término da entrevista;
- e) requisitos importantes como, validade, relevância, especificidade, profundidade e extensão.

A análise dos dados foi apresentada nesta pesquisa através de relatórios com análises qualitativas das entrevistas feitas. Para uma melhor visualização optou-se por quadros demonstrando os dados do CHA (Conhecimentos, habilidades e Atitudes) dos indivíduos nas competências essenciais e existentes, para assim se obter os *gaps* de competências.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para responder este objetivo foi feita uma entrevista com a Diretora Presidente Dna. Ruth Missner, onde lhe foi questionado sobre as competências que a organização possui.

Sobre competências organizacionais, Prahalad e Hamel (1990 apud FAISSAL, et al, 2005 p. 51), “dizem respeito a atributos da organização, que conferem vantagem competitiva a ela, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pela concorrência”.

Para o melhor aproveitamento desta entrevista foi utilizado um roteiro de entrevista estruturado que se encontra neste trabalho como apêndice A.

A Diretora Presidente Dna. Ruth Missner ponderou da seguinte forma:

- a) Quanto ao quesito conhecimentos que determinam à competitividade: Pontos como qualidade, pontualidade, confiabilidade e seriedade são citadas pela proprietária da empresa como prioridade, vindo, portanto em primeiro lugar. Enfatizando inclusive *que o preço não se trata de item mais importante*;
- b) habilidades da empresa: Contando com um quadro bastante organizado e desenvolvendo serviços diversos na área. Além da fundição, com mais de 35 anos de experiência que é seu foco principal a empresa também presta atendimento na área de modelação, com materiais como madeira, alumínio e resina; tratamento térmico, onde os fornos elétricos apresentam alto rendimento aliado ao baixo impacto ambiental; a usinagem presta um serviço para aquele cliente interessado em receber a peça já finalizada. De acordo com Villas Boas e Andrade (2009) estes serviços são considerados atividades terceirizáveis: pois não estão relacionadas diretamente com as atividades finais da organização, podendo repassar ao cliente maior valor agregado.
- c) tecnologias que fazem à diferença: os testes de controle de qualidade, a empresa possui dentre os necessários para um bom desenvolvimento do trabalho os seguintes: simulador de fusão (este equipamento faz com que se tenha o máximo aproveitamento da peça, pois como o nome já orienta o mesmo simula a fusão da peça, além de permitir o atendimento a clientes que exijam extrema precisão na confecção das peças). Ultra-som, ensaio de partículas magnéticas, ensaio de tração (testa a resistência do material), análise química completa das peças, pois conta com completo laboratório de materiais e inspeção, sendo, portanto todos estes testes feitos internamente. Garantindo desta forma maior rapidez e eficiência no atendimento. Hidroelétrica própria que fornece atualmente 10% da utilização da empresa. Sistema de regeneração de areia, que visa à redução do consumo e descarte de areia, sendo capaz de reduzir os mesmos em 90% representando um grande papel no quesito sustentabilidade;

- d) sistemas físicos: a fundição tem uma construção que torna favorável o desenvolvimento seguro dos processos exercidos por seus funcionários, principalmente no que diz respeito à área operacional, pois a empresa tem uma atividade peculiar, *onde a amplitude da parte física, precisa ter uma altura favorável ao desenvolvimento dos trabalhos* internos. Na questão de segurança por se tratar de uma manufatura bastante específica e que necessita de muita especialidade, as instalações também são desenvolvidas de acordo com a filosofia da qualidade. A empresa conta atualmente com dois fornos que representam uma capacidade de produção de 17 toneladas dia, utilizando a mão de obra de 16 pessoas para operá-lo em três turnos distintos. No decorrer desta pesquisa, a empresa estava em obras relativas à construção de um novo forno com maior capacidade e bem mais eficaz, pois enquanto o atual produz 17 toneladas com 16 funcionários este novo tem a produção de 35 toneladas com 12 pessoas. Verificou-se que desde o *layout* todo o processo foi analisado visando não só o aumento da produção bem como foi à questão da segurança dos funcionários;
- e) sistemas gerenciais: O quadro é preenchido por pessoas com larga experiência, mínimo de 10 anos e que permanecem por muitos anos na empresa; nesta etapa foi verificada a dificuldade por parte da gestão, acredita-se que devido a falta de um planejamento estratégico voltado às pessoas, em identificar as reais necessidades da empresa no quesito competências essenciais para excelência nos processos;
- f) valores: qualidade, pontualidade e seriedade;
- g) retendo profissionais: para as pessoas ocupantes dos cargos a nível tático e estratégico que queiram adquirir novos conhecimentos a empresa disponibiliza o pagamento do curso bem como transporte para o deslocamento, desde claro *que esteja dentro dos cursos técnicos da área em questão*. Outros tipos de treinamentos, desenvolvimentos e capacitação são desenvolvidos dentro da empresa, porém não está dentro de um planejamento estratégico, vindo a serem feitos de acordo com a necessidade, de forma reativa; De acordo com Villas Boas e Andrade (2009) Os

treinamentos, desenvolvimentos bem como a remuneração devem estar alinhados com a missão e a visão da empresa.

h) desenvolvimento organizacional aliado ao desenvolvimento individual: de forma informal é verificado este envolvimento, visto que a empresa não possui atualmente um plano formal de desenvolvimento estratégico de pessoal; O termo Gestão pode ser entendido como a determinação para planejar, organizar, decidir e controlar a formação pessoal que se une para desenvolver trabalhos com um objetivo comum à organização. (ARAÚJO E GARCIA, 2009). Analisando a situação atual da empresa com o que o autor cita, percebe-se que organização não está praticando a gestão de pessoas, pois se verificou que não existe formalidade no que diz respeito a estratégias organizacionais o que seria a premissa para uma gestão por competências.

i) percepção do conjunto ideal de qualificações que estimulem um desempenho superior: existe esta percepção, porém não de forma especializada. O quadro de descrição de cargos é feito muito basicamente sem o aprofundamento que se faz necessário em situações onde a empresa busque conhecer as qualificações ideais de cada cargo para então proceder a captação máxima destes recursos; verificou-se uma não formalidade nos planejamentos futuros da empresa. Constatou-se também a não existência de um planejamento estratégico formal, onde estariam descritos as ambições, valores e estratégias da empresa. Esta realidade dificulta aos gestores a descrição das suas competências ideais para fomentar o desempenho global da organização, pois de acordo com Para Villas Boas e Andrade (2009,p.193), “Para que uma empresa consiga definir as competências necessárias, ela precisa, em primeiro lugar, elaborar seu planejamento estratégico, que é um instrumento norteador da organização”

j) cargos da organização: administrativo conta com cinco setores (Compras, Financeiro, CPD, RH e Comercial), na Produção conta com 10 setores (Programação, Modelaria, Moldagem, Fechamento de caixa, Fusão, Acabamento, Controle de qualidade, Expedição, Usinagem e Manutenção). O quadro de pessoas apresenta-se desta forma três pessoas no nível

estratégico, 15 pessoas no nível tático e 91 pessoas no nível operacional. Totalizando 109 colaboradores. A empresa não possui organograma formal.

No item “g”, que fala sobre a retenção de profissionais, Faissal (et al, 2005) observa que a relação profissional se alterou nos últimos anos. Hoje a estabilidade não é mais na empresa e sim na profissão, fazendo com que os gestores tenham alguns cuidados ao investir no capital humano.

No item “h”, que relata sobre desenvolvimento organizacional aliado ao desenvolvimento individual, percebe-se que a empresa não possui um desenvolvimento estratégico de pessoas, o que atualmente é preocupante. Faissal (et al, 2005), argumenta que a questão financeira tem um peso importante no que diz respeito a mudanças de emprego, porém nos dias atuais este quesito quando comparado a questões como reconhecimento e desenvolvimento pessoal perdem posições. Durante visitas efetuadas na empresa pode-se identificar uma grande percepção por parte do Sr. Augusto, atualmente como Diretor Técnico Trainee, o que demonstrou uma grande visão sobre questões empresariais atuais. Nota-se portanto que a transição está sendo efetuada de maneira cuidadosa e eficiente, contando com excelentes melhorias o que agrega valor aos processos. O fato desta transição estar sendo feita simultaneamente a gestão atual é de grande importância, pois trata-se da tradição e o conservadorismo aliado a modernidade e a inovação, desta forma tem-se o ideal para uma organização que atravessa os anos, a conservação de valiosos ensinamentos e filosofias da cultura empresarial e a modernização necessária para o crescimento e a manutenção no mercado.

4.1.1 Mapeamento das Competências Essenciais e as individuais existentes no nível Estratégico e Tático na Organização

O quadro a seguir, mostra o mapeamento das competências necessárias, as existentes e o *gap* das mesmas para a organização. Baseadas no CHA ideograma que serve para designar (conhecimentos, habilidades e atitudes). Sobre o conceito de CHA Vilas Boas e Andrade (2009, p.187), comenta que: “As competências individuais representam o conjunto de conhecimentos, habilidades e

atitudes do indivíduo ou das equipes de trabalho e que irão gerar diferencial competitivo [...]”.

Também ao analisar competências Gramigna (2007) destaca que competências essenciais são de grande importância para a organização, e devem ser reconhecidas pelos clientes. Sobre as competências essenciais da organização Faissal (2005; et al. p. 48) afirmou que se trata de um: [...]”grupo de fatores que a distingue das demais perante o mercado e clientes”.

Para o melhor aproveitamento destas entrevistas foram utilizados roteiros de entrevistas: um para as entrevistas sobre as competências essenciais que se encontra no apêndice B e outro para colher as informações sobre as competências existentes que se encontra como apêndice C.

Mapeamento das competências do cargo de Encarregado da Usinagem, entrevista sobre as competências essenciais do cargo com o Gerente industrial.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS		
C	H	A
O cargo necessita que seu ocupante tenha o curso de Técnico mecânico. Precisa portanto entender sobre leitura e interpretação de desenhos e ter no mínimo cinco anos de experiência em conhecimentos de máquinas e usinagem.	Saber liderar, apresentar bom relacionamento interpessoal, ter paciência, ser detalhista e saber seguir regras.	Ter disponibilidade a qualquer hora.
COMPETÊNCIAS EXISTENTES		
C	H	A
O ocupante do cargo possui curso de Desenho técnico mecânico, técnico em mecânica e tecnólogo em processos gerenciais	Trata-se de pessoa determinada, atenta em vários setores, demonstra ter coordenação das suas funções e bom	Pró-ativo

(superior). Engenharia de Fundição. Apresentado nove anos de experiência	Cursando relacionamento com seus subordinados. Relatou possuir iniciativa e boa comunicação, e apresenta um bom entendimento em negociação.	
--	---	--

Quadro 1 – Competências do cargo de Encarregado da Usinagem.

Fonte – pesquisa (2010)

Quanto ao levantamento do *gap* de competências deste cargo tem-se a seguinte análise:

Na análise do quadro 14 percebe-se que quanto aos conhecimentos o ocupante do cargo está de acordo com as exigências, inclusive com um *gap* positivo no que diz respeito aos conhecimentos, pois possui um curso de gestão empresarial que denota habilidades para a administração. O fato de estar cursando uma faculdade de engenharia pressupõe uma tendência a uma escalada na organização. Quanto as habilidades nota-se a mesma concordância. As atitudes apesar de não estarem detalhadas, estão de acordo com as exigências do cargo. Conclui-se portanto que a empresa deve ater-se a este talento dando feedback sobre a sua carreira mantendo-o motivado, pois trata-se de um indivíduo que mobiliza-se para o seu crescimento.

Para melhor visualização do mapeamento optou-se pela apresentação em um quadro.

O quadro 22 demonstra de forma bastante sucinta e objetiva os resultados do mapeamento das competências no quesito conhecimentos.

CARGO	ESSENCIAIS	EXISTENTES
Diretora Presidente	+	-
Diretor comercial	=	=
Diretor Técnico Trainee	-	+
Gerente de compras	-	+
Gerente de RH	-	+

Gerente do CPD	+	–
Gerente industrial	=	=
Gerente do controle de qualidade	+	–
Programador da produção	=	=
Encarregado da moldagem	+	–
Encarregado da usinagem	=	=
Encarregado da manutenção	+	–
Encarregado da modelaria	+	–
Eletricista de manutenção	=	=
Encarregado da fusão	=	=
Encarregado do acabamento	=	=
Encarregado do fechamento	+	–
Encarregado da Macharia	=	=

Quadro 22 – Comparativo entre as competências essenciais e existentes

Fonte – pesquisa (2010)

4.1.2 ANÁLISE DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA NO NÍVEL TÁTICO E ESTRATÉGICO

O recrutamento nestes níveis é feito totalmente de forma interna. A Empresa investe no aprimoramento dos talentos existentes custeando os estudos dos mesmos em cursos que representem interesse para a empresa, da seguinte forma: a mensalidade é custeada 100% bem como o traslado para o local do curso. Os supervisores e gerentes ficam atentos, acompanhando, observando e analisando os funcionários que apresentam um desempenho além dos demais e demonstrem além de capacidade, vontade de aprender. Assim quando se decide qual a pessoa a assumir o cargo no futuro, iniciam-se então os investimentos em capacitação do mesmo, através de cursos, palestras, feiras, com o intuito de capacitá-los para o futuro cargo. Assim que surge a vaga a pessoa a convidada a assumi-la.

Com esta metodologia a empresa qualifica a cada dois anos três funcionários em média, especificamente no curso de Metalurgia da SOCIESC em Joinville. Os

funcionários que são direcionados a cursos superiores, a empresa planeja lhes encaminhar a um cargo de gerência. Sabe-se portanto, que o desenvolvimento profissional começa pela vontade individual que leva ao crescimento, portanto, as pessoas precisam ser instigadas e levadas a refletir sobre seu desempenho. Avaliando a forma como é desenvolvido este recrutamento, sabe-se que a promoção interna traz grandes benefícios a organização, pois motiva seus funcionários e de certa forma é uma maneira de reter talentos. Porém, este modelo também apresenta alguns problemas, principalmente em se tratando de casos em que não há o planejamento formal, pois o mesmo para ter bons resultados deve levar em conta todo um direcionamento voltado ao desenvolvimento de pessoas. O fato de não haver uma formalidade quanto a ascensão a estes cargos, de liderança, pode promover situações inesperadas e de risco para a empresa, como por exemplo: a mesma necessitar de uma mão de obra qualificada e não possuir no momento e ser obrigada a promover um indivíduo que ainda não se encontra preparado, isto gera um grande complicador já que se trata de pessoa que precisa demonstrar certo conhecimento e habilidades já bem desenvolvidas, para desta forma demonstrar junto as atitudes, segurança e pro –atividade frente aos seus subordinados, afinal é o que se espera de um líder.

4.2 APRESENTAR UMA PROPOSTA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA A ORGANIZAÇÃO.

Analisando a empresa como um todo percebe-se que trata-se de uma gestão bastante tradicional e controladora o que para o desenvolvimento da Gestão por Competências pode ser um dificultador. Por se tratar de uma empresa familiar em que às três gerações trabalham juntas, percebe-se a evolução no que diz respeito aos conhecimentos. A primeira geração com uma preocupação, em alguns casos, única com a experiência. A segunda geração com uma qualificação maior em relação à primeira e já no caso da terceira geração percebe-se um *gap* positivo, bem como, uma preocupação que vem de encontro com temas atuais.

Como proposto no objetivo específico d, abaixo descreve-se a proposta para o melhor aproveitamento das competências individuais, ou seja, a gestão por

competências. Verificou-se que a empresa hoje não conta com nenhum objeto formal, relacionado com a descrição de onde a mesma quer chegar e de que forma vai desenvolver-se para alcançar seus objetivos, isto confirmado em todos os pressupostos deste trabalho, então identifica-se na figura 10 a empresa não cumpre com a primeira etapa da gestão por competências, que é definir a sua intenção estratégica, ou seja, sua missão, visão e objetivos organizacionais.

Logo após pode-se observar na figura em questão a definição da estratégia central, que diz respeito as metas a serem seguidas, ou o plano, que neste caso é a gestão por competências. O passo seguinte mostra a etapa que cumpriu-se com o desenvolvimento deste trabalho na empresa, que é o mapeamento das competências, organizacionais, que se desdobram em individuais. Após esta fase seguiu-se para a análise dos *gaps*, apresentados nesta pesquisa no item 5.3 abaixo dos quadros relativos as entrevistas.

A apresentação para a empresa da gestão por competências, a partir da etapa do mapeamento das competências, se mostrou importante para este trabalho, pois teve a intenção de demonstrar a organização, de forma breve e resumida, a importância de uma gestão estratégica de pessoas, para que isso se cumpra a empresa necessita alinhar as suas competências organizacionais com as individuais. Após esta etapa, é claro, e com o cumprimento das etapas iniciais a empresa então parte para a fase que é de adquirir ou desenvolver competências, o que também através do item 5.4 constatou-se que é feito, na empresa, somente de uma forma, ou seja, através do recrutamento interno. Este tema foi abordado neste trabalho no item 5.4. Por fim a última fase da gestão por competências fala sobre a contribuição da empresa após todo esse processo dando o feedback aos seus funcionários para que eles se desenvolvam junto com a organização, porém, para que isso seja feito de forma precisa, a organização necessita conhecer a fundo suas competências e as competências essenciais que os seus indivíduos precisam ter, gerando assim vantagem competitiva.

Analisando este caso sugere-se a priori o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois trata-se do instrumento norteador da gestão por competências que, que deverá conter a missão, a visão e os objetivos da empresa, bem como seus

valores e estratégias. Desta forma a organização se posicionará, ou seja, vai tornar formal todas as suas ações.

Neste seguimento a organização precisará contar com ferramentas e informações que a levem a ter uma consciência maior das lacunas individuais, para então prosseguir a implementação dos planos de progresso na área de gestão de pessoas. Tendo claro o posicionamento da empresa, tem-se um facilitador para a orientação e o alinhamento entre as competências individuais, com as competências organizacionais e as estratégias, passa-se então ao mapeamento, que é o que foi apresentado a empresa, nesta pesquisa, como já mencionado, neste relato, acima. Prosseguindo para as ações de desenvolvimento ou captação de novos talentos, tudo vai depender das estratégias a serem determinadas. Todo este processo de monitoramento de competências recomeça com os *feedbacks*.

Abaixo apresenta-se um modelo de gestão por competências para a empresa para que a mesma possa definir todos os itens pertinentes a um gerenciamento de competências:

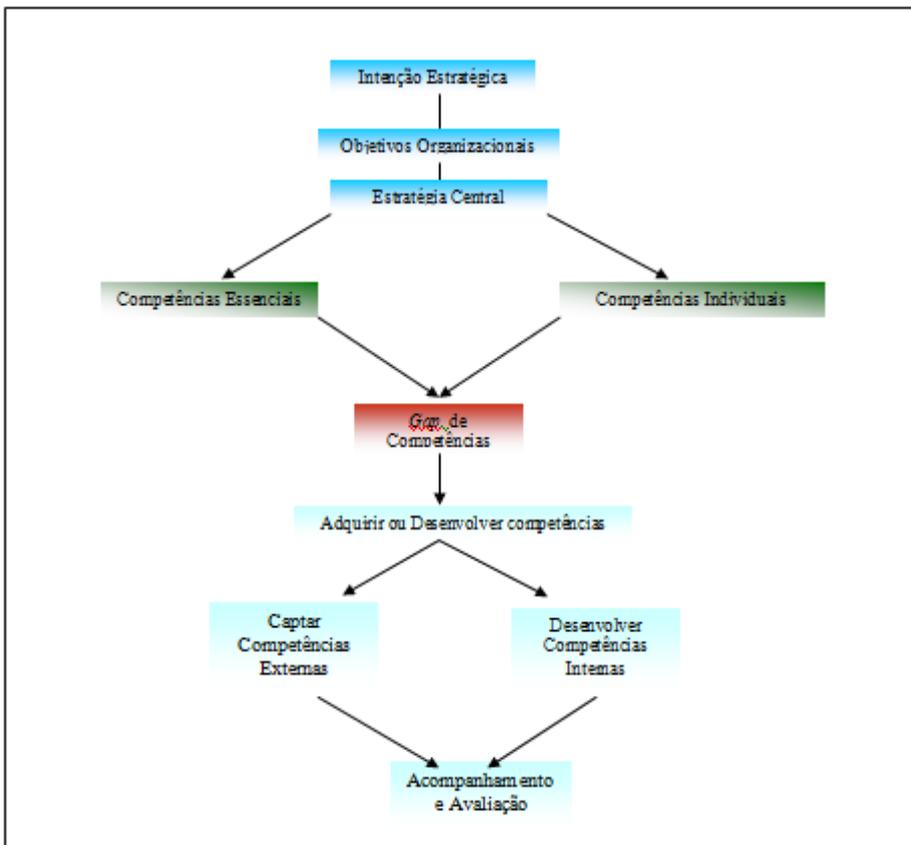


Figura 1 - Processo de gestão baseada em competência

³ Fonte: Harb, Oliveira e Rossetto (2010)

A figura seguinte mostra, a elaboração de algumas soluções para a empresa:

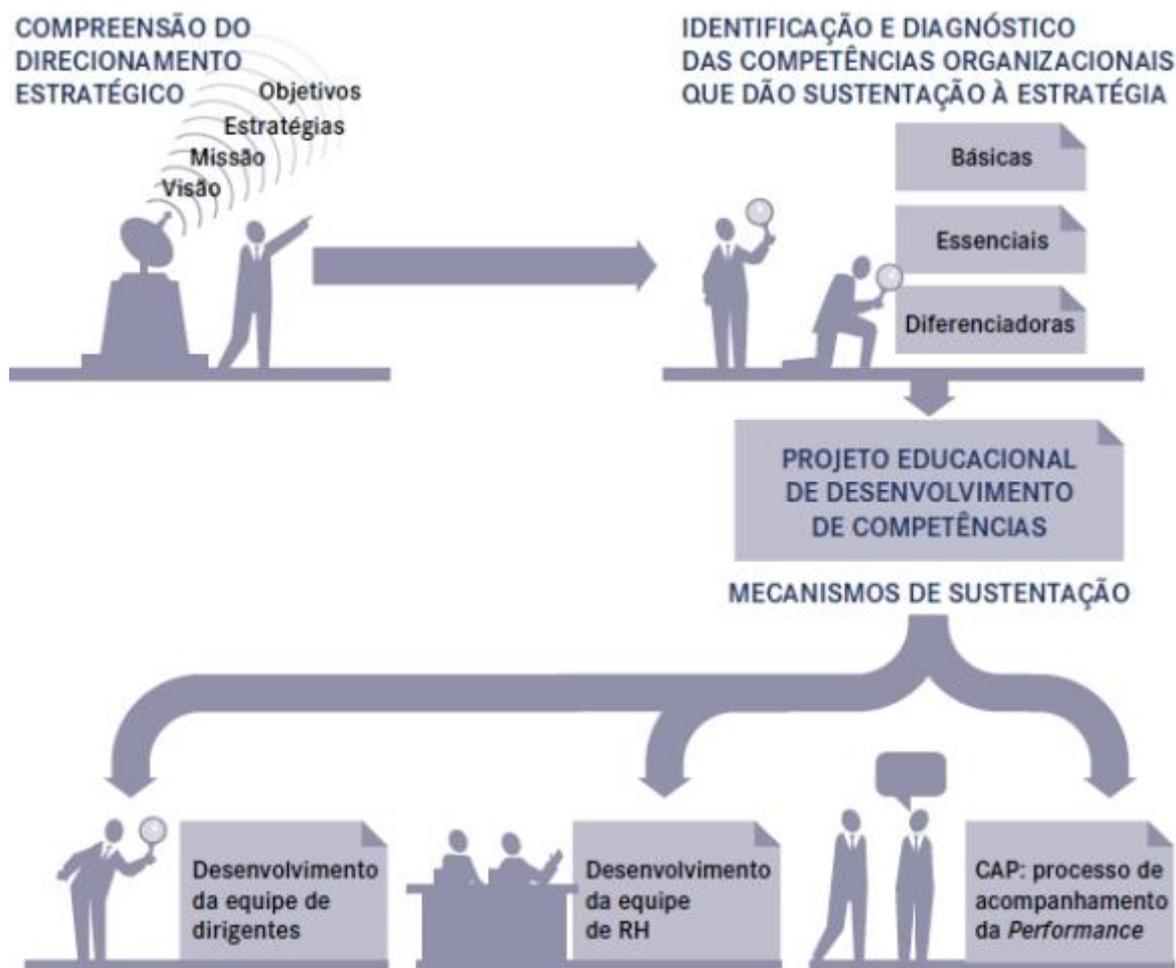


Figura 2 - Elaborando soluções

Fonte – Portfólio Fundação Dom Cabral (FDC) (2010, p.63)

³ HARB, Antônio G.; OLIVEIRA, Iana, C.; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Gestão de Pessoas por Competências: O Grau de Incompatibilidade entre as Competências requeridas pelos cargos e as competências individuais de seus ocupantes. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos04/159_SEGET.doc> Acesso em: 07/11/2010.

A acadêmica faz menção a uma das etapas da figura 11, que refere-se ao desenvolvimento da equipe de RH, como sendo de grande importância para a empresa, pois trata-se de uma questão primordial, para a gestão por competências.

Está observação se faz necessária partir das informações colhidas sobre as competências essenciais do gerente de RH. Suas designações para este cargo, mencionadas pela presidente da empresa, denotam uma gestão tradicionalmente arriscada, sob o âmbito empresarial onde se busca um diferencial competitivo e o desenvolvimento de competências.

Faz-se então necessária a menção acima citada, para que desta forma seja traçada uma linha coerente quando da implementação dos planos de desenvolvimento da organização para a área de gestão de pessoas.

5 Considerações Finais

O desafio das organizações contemporâneas gira em torno do desenvolvimento de vantagens competitivas. Pois a concorrência se mostra cada dia mais acirrada. Torna-se, portanto imprescindível alinhar a gestão de pessoas à estratégia dos negócios.

Desta forma as organizações estarão desenvolvendo suas competências individuais. O que trará o diferencial no mercado, pois as pessoas é que fazem a real diferença nas organizações.

Para a Identificação de como as competências da Acearia Frederico Missner S/A e de seus colaboradores no nível estratégico e tático podem ser aproveitadas estrategicamente, este trabalho teve a seguinte abordagem: apresentar a empresa em questão, a gestão por competências como diferencial competitivo.

O presente trabalho foi fundamentado em autores que estudaram a fundo questões ligadas a gestão de pessoas, proporcionando desta forma um melhor entendimento sobre o tema.

As etapas que compuseram o trabalho foram apresentadas da seguinte forma: delimitação do problema de pesquisa, pressupostos, definição dos objetivos da pesquisa, os mesmos subdivididos em gerais e específicos. Os procedimentos

metodológicos foram determinados da seguinte forma: primeiramente determinou-se a modalidade da pesquisa, que tem o dever de orientar a mesma, a etapa seguinte decidiu-se sobre o campo a ser observado para uma pesquisa qualitativa e a partir desta etapa decidiu-se pelas entrevistas, como instrumento de coleta de dados. A partir desta etapa foi repassada a pesquisa todos os dados coletados bem como a identificação dos *gaps* gerados, e feita as análises dos mesmos para ao fim desta fase iniciar as sugestões com o intuito de minimizar as lacunas.

Observou-se que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, pois através das entrevistas identificou-se a situação das competências individuais da empresa com as da organização bem como a forma de administrá-la. Teve-se a conclusão após esta identificação que as competências individuais estão alinhadas em parte com as competências organizacionais e em alinhamento com a gestão atual.

Da mesma forma contatou-se que os objetivos específicos do trabalho foram alcançados. Sendo que de acordo com o objetivo específico a, as competências da organização foram coletadas a partir de entrevista, com a presidente da empresa Sra. Ruth Missner. Esta entrevista foi orientada por um roteiro que se encontra no apêndice A, e pode ser visualizada mais precisamente no item 5.2. deste trabalho. Posteriormente foi respondido o objetivo específico b, onde foram entrevistados todos os cargos a nível tático e estratégico para se ter conhecimento das competências essenciais e existentes na organização.

Para estas entrevistas foram utilizados como roteiro quadros distintos para as competências essenciais e existentes, que se encontram no apêndice B e C respectivamente. O objetivo c que foi de colher informações sobre o recrutamento no nível tático e estratégico da organização teve sua resposta obtida através de entrevista com o Gerente de RH senhor Almir Will, que para melhor apreciação, por parte dos leitores deste trabalho, se encontra no item 5.4 do mesmo, finalmente foi apresentado o objetivo d, que tratou de apresentar uma proposta de gestão por competências para a organização..

Quanto aos pressupostos, obteve-se a seguinte conclusão: o pressuposto a, foi confirmado, pois constatou-se que a empresa não conhece a fundo suas competências essenciais; o pressuposto b, também confirmou-se pelo fato de que a organização não se utiliza dos benefícios estratégicos da abordagem por

competências. A mesma não possuindo planejamento estratégico, logo não terá como se utilizar de estratégias para a empresa como um todo, inclusive a área em questão, que é o RH. A partir destas informações confirmou-se também o pressuposto c, que fala sobre o conhecimento, por parte dos funcionários, das competências essenciais à organização, os mesmos não possuem uma informação clara e convencional sobre estas competências nem tampouco o que precisam fazer para alcançá-las, e com isso conseguir melhor performance junto a organização; por fim chegou-se a confirmação do pressuposto d, que demonstrou que não há uma gestão por parte da empresa, que mensure, o ganho competitivo que a mesma teria desenvolvendo suas potencialidades internas, ligadas a pessoas.

Conclui-se, portanto que a pesquisa foi satisfatória, pois a mesma atendeu aos objetivos propostos na pesquisa, bem como os da organização em questão. A apresentação do mapeamento das competências, mesmo que seja para apenas um grupo da organização, já representa para a empresa uma visualização e um começo do que é a gestão por competências, e o quanto a mesma pode vir a desenvolver potenciais, ligados a competências individuais. Para se for interesse da empresa no futuro construir planos de desenvolvimentos mais ousados e competitivos. Pois de acordo Néri (1999, p. 11), “a opção de trabalhar a gestão por competências já não estará apenas nas mãos de empresários que queiram estar atualizados, ela será imperativa para conseguir a manutenção no mercado de trabalho”.

Esta pesquisa teve grande importância para a aluna, pois desta forma a acadêmica pode desenvolver um tema importante para as organizações, ao mesmo tempo em que pode trabalhar com questões que durante a sua vida acadêmica lhe despertaram grande e profundo interesse. Iniciando desta forma uma vida profissional ligada à gestão de pessoas.

THE COMPETENCY MANAGEMENT SYSTEMS AS COMPETITIVE DIFFERENTIAL PRESENTED TO ACEARIA FREDERICO MISSNER S/A

ABSTRACT

MACHADO, Mirian Magnus. SANTOS, Regina Maria de Camargo. A Gestão de Competências como diferencial competitivo apresentada a Acearia Frederico Missner S/A. **Revista Interdisciplinar Aplicada**. V.5, n.3. p. 38-65, TRI III. ISSN 1980-7031

The objective of this research is to identify the human resource skills at both tactical and strategic management at Acearia Frederico Missner S/A, as in the context where the competition at business environment is more intense every day, it is perceived that enterprises' survival relies on significantly skilled human resources policy, in order to create a competitive advantage harder to be copied or followed. To introduce the **Competency Management Systems (CMS)** to the company, it was decided to run interviews with personnel from all tactical and strategic management levels. After the interviews were concluded, the obtained data was assessed to the skills-gap analysis was prepared. Additionally, the company's president was also interviewed to understand company's competencies as well as the HR Manager to understand the recruitment process at both levels namely tactical and strategic management. The area which showed more skills-gaps was the essential knowledge requirement. Finally, necessary actions were suggested in order to minimise such skills-gaps, aiming to create a competitive advantage to the company.

Key words: Human Resource management. Competency. Knowledge. Ability. Attitude (KAA).

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luiz César. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOAS, Ana Alice Villas; ANDRADE Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BRIGAGÃO, Camila Teles. **Gestão por competência: O papel do Mapeamento de Competências no Banco do Brasil**. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/6188585/Monografia-Gestao-Por-Competencias> Acesso em : 04 Nov. 2010.

MACHADO, Mirian Magnus. SANTOS, Regina Maria de Camargo. A Gestão de Competências como diferencial competitivo apresentada a Acearia Frederico Missner S/A. **Revista Interdisciplinar Aplicada**. V.5, n.3. p. 38-65, TRI III. ISSN 1980-7031

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gerenciando com pessoas**: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas: Um Guia para o Executivo Aprender a Lidar com sua Equipe de Trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos humanos**: O Capital Humano das Organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas**: O Novo Papel dos recursos Humanos nas Organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FAISSAL, Reinaldo; et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **COMPETÊNCIAS. Portfólio de soluções Educacionais integradas 2011**, Minas Gerais, p.63, Nov, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e a estratégia Organizacional**. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi; et al. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e Gestão de talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Gestão por Competências uma Ferramenta para a Competitividade**. Disponível em: http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/337
Acesso em: 06/10/2010.

MACHADO, Mirian Magnus. SANTOS, Regina Maria de Camargo. **A Gestão de Competências como diferencial competitivo** apresentada a Acearia Frederico Missner S/A. **Revista Interdisciplinar Aplicada**. V.5, n.3. p. 38-65, TRI III. ISSN 1980-7031

HARB, Antônio G.; OLIVEIRA, Iana, C.; ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Gestão de Pessoas por Competências: O Grau de Incompatibilidade entre as Competências requeridas pelos cargos e as competências individuais de seus ocupantes**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos04/159_SEGET.doc> Acesso em: 07/11/2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, João Diniz; PORSSE, Melody Campos. **Competição Baseada em Competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva**. In RUAS, Roberto Lima et. Al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

NERI, Aguinaldo A. (Org). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papyrus, 1999.

PORTO, Edson; OPPERMANN, Álvaro. **O que há de novo na era do conhecimento – Motivação**. Época Negócios, São Paulo, n. 37, p. 73, Março. 2010.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências**.

Disponível em:

<http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias.pdf> Acesso em: 05/05/2010.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e metodologia**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SARSUR, Amyra Moyzes. **A Percepção de ganho social do trabalhador**. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/>> Acesso em: 06/05/2010

MACHADO, Mirian Magnus. SANTOS, Regina Maria de Camargo. A Gestão de Competências como diferencial competitivo apresentada a Acearia Frederico Missner S/A. **Revista Interdisciplinar Aplicada**. V.5, n.3. p. 38-65, TRI III. ISSN 1980-7031

SILVA, Mateus de Oliveira. Cargos e Salários. In: CASTRO Alfredo Pires; et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e Tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

TRASATTI, Roberto Sidney; COSTA, Maria Inês. **Administração de recursos humanos por competências: A gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio**. In Néri, Aguinaldo A. (Org). **Gestão de Competências e a empregabilidade**. Campinas: Papyrus, 1999.

_____, Roberto Sidney. **Treinamento de competências funcionais moldando o futuro organizacional**. In Néri, Aguinaldo A. (Org). **Gestão de Competências e a empregabilidade**. Campinas: Papyrus, 1999.