

Implantação da Política de Gestão de Pessoas em uma Empresa de Grande Porte

Adriana Elisa Noll

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação da
Profa. Fernanda Lopes

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, Março/2012

SUMÁRIO

Resumo.....	2
Capítulo I	
Introdução	3
1.1 A Empresa.....	3
1.2 Contextualização.....	4
Capítulo II	
Relato de Experiência.....	10
2.1 Análise e Definição da Estrutura Organizacional e Mapeamento dos Perfis de Competências.....	10
2.2 Preparação dos Gestores e Colaboradores para a Implantação e Manutenção do Sistema.....	11
2.3 Desenvolvimento.....	12
2.4 Manutenção da ferramenta.....	13
Capítulo III	
Resultados e Discussão.....	14
Capítulo IV	
Considerações Finais.....	17
Referências.....	20

RESUMO

Este trabalho constitui-se de um relato de experiência da implantação da política de gestão de pessoas baseada no modelo de gestão por competências em uma empresa de grande porte do ramo do tabaco. No cenário atual, a gestão de pessoas vem ganhando importância estratégica e passa a ser norteada pelo conceito de competências, tornando-se determinante para o aprimoramento dos modelos e para o alcance dos resultados. Com o objetivo de retratar essa nova forma de gestão de pessoas, este relato apresenta também uma comparação da teoria de gestão por competências com a prática apresentada pela empresa, retratando a importância da condução da gestão da melhoria contínua, visando garantir o amadurecimento contínuo e um melhor desempenho organizacional. O modelo implantado é uma boa ferramenta para a organização, porém a falta de manutenção faz com que os possíveis benefícios deste modelo não sejam visíveis a médio e longo prazo.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, Empresa

CAPITULO I

INTRODUÇÃO

1.1 A Empresa

A empresa estudada é uma organização de grande porte do ramo de beneficiamento de tabaco que foi fundada em 2005, resultado da fusão de dois grupos do mesmo setor. Possui unidades de compra e processamento de tabaco nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Atualmente, a empresa conta com 4,5 mil colaboradores em todas as suas unidades. A capacidade instalada de processamento de tabaco nas unidades fabris da companhia é de 230 mil toneladas/ano, volume produzido por 46 mil produtores integrados, numa área plantada de aproximadamente 88 mil hectares, em mais de 600 municípios da Região Sul do país.

Sua missão é “ser o fornecedor preferencial de produtos de tabaco com qualidade e de soluções inovadoras às manufactureiras mundiais de cigarros”. De acordo com a empresa, esta missão terá êxito ao serem antecipadas as necessidades de cada um de seus clientes e fornecer-lhes soluções inovadoras e com valor agregado.

Como valores essenciais a empresa postula que eles são “compromissos fundamentais e sólidos que influenciam tudo que fazemos, servindo como diretrizes ao nosso trabalho diário”. São eles:

- Fomentar a colaboração e o trabalho em equipe;
- Inspirar a criatividade e a responsabilidade;
- Reconhecer atribuições e êxitos;
- Demonstrar integridade e respeito;
- Propiciar a iniciativa pessoal e a capacidade de realização;
- Assumir a diversidade e procurar por oportunidades positivas;
- Buscar inovação e excelência;
- Promover princípios de responsabilidade social.

A empresa ainda tem como visão que a partir das contribuições descritas abaixo, haverá uma Aliança Única:

- Serei receptivo a novas idéias e considerarei pontos de vista diversos;

- Agirei proativamente na busca de soluções possíveis para problemas que surgirem;
- Assumirei a responsabilidade por meu trabalho e minhas decisões e compartilharei nosso sucesso;
- Procurarei maneiras de efetuar mudanças positivas e reconhecer novas oportunidades a cada dia;
- Contribuirei para a criação de um ambiente de trabalho honesto, respeitoso e com princípios;
- Trabalharei efetivamente como parte da equipe para a construção de uma nova empresa genuinamente importante.

1.2 Contextualização

O fato de estarmos vivendo em uma economia globalizada vem instigando as empresas a realinharem suas práticas de gestão de pessoas. Neste contexto, Gestão de Pessoas pode ser definida como “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” (Dutra, 2002, p.17).

Este cenário é um desafio às organizações que precisam se subsidiar de ferramentas de gestão que lhes garantam competitividade atual e futura. As propostas mais recentes que buscam vantagem competitiva caminham todas para sistemas de gestão, em especial, a Gestão por Competências. A competência é definida como a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações (Zarifian, 1999).

A crescente utilização da noção de “competência” no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil (Ruas et al., 2004).

Frente a isso, a gestão de pessoas passa a exercer papel fundamental nas empresas, com suas estratégias diretamente alinhadas às estratégias da organização. O

planejamento estratégico da organização engloba também o planejamento da área de gestão de pessoas. De nada adianta a área de gestão de pessoas traçar seu planejamento para objetivos divergentes dos vislumbrados pela organização na visão macro. É fundamental que a missão, visão e valores da área de gestão de pessoas sejam complementares à missão, visão e valores da organização como um todo (Retour, Picq, Defelix, & Ruas, 2011). Um dos aspectos fundamentais desta conscientização da importância dos recursos humanos no planejamento estratégico é o processo de formação de competências.

Entende-se que a aprendizagem tende a se adaptar com a velocidade das mudanças apresentadas. Cada vez mais e em maior intensidade as empresas necessitam desenvolver e adquirir novas competências para se adaptarem às exigências do mercado. Isto só é possível quando as organizações têm um mapeamento de suas competências e conseguem gerenciar seu conhecimento (Fleury & Fleury, 2001).

O termo ‘competência’ remete a outros termos, como competição e competitividade. No dicionário Aurélio (2010), competência está definida como a “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão”. Mas é preciso definir o significado de competência no contexto organizacional.

Para Rabaglio (2004), a competência é formada pelo CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude). Neste contexto, o Conhecimento é entendido como o saber, a Habilidade como o saber fazer, e a Atitude como o querer fazer. Estes devem estar agregados às competências técnicas e comportamentais de cada indivíduo, sendo a primeira referente a conhecimento e desenvoltura em técnicas específicas e a segunda em maneiras e condutas compatíveis com as atribuições das tarefas a serem executadas.

Dutra (2001) afirma que o fato das pessoas possuírem um determinado conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes não garante que a organização se beneficiará diretamente. Segundo o autor, o indivíduo é avaliado e analisado levando em consideração a sua capacidade de entregar-se à empresa, ou seja, as decisões são tomadas em razão do que eles entregam para a organização.

Zarifian (1999) afirma que existem três mutações principais, ocorridas no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competências para gestão das organizações. A primeira refere-se a noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de

produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação. Isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, fazendo com que as pessoas precisem estar sempre mobilizando recursos para resolver novas situações. A segunda mutação trata da noção de comunicação, que implica a necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para partilharem objetivos e normas organizacionais. Já a última mutação, a noção de serviços, refere-se a noção de atender um cliente externo ou interno, sendo que a organização precisa ser central e presente em todas as atividades.

Partindo deste ponto de vista, a área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico. Este novo perfil inclui uma descentralização, na qual as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas são distribuídas aos gerentes diretos, instrumentalizando-os para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.

A atuação dos gestores, como líderes, tem papel fundamental neste processo. O líder precisa gerar eficácia nas organizações, pois tem necessidade de buscar o exercício de uma gestão com foco em resultados, fundamentando-se em articular a prática do desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais. É imprescindível para a organização que seus líderes adquiram as competências necessárias para alcançar sucesso nos negócios, participando ativamente e assumindo responsabilidades e riscos, como aprendizes e mestres, inovadores e visionários. Este tipo de liderança vem se tornado mais e mais um fator indispensável para pessoas que assumem postos-chave nas empresas (Guimarães, 2002).

Para tanto, o conceito de competência assume relevância, não só para se reverem as práticas de gestão de pessoas, mas por colocar luz na relação entre pessoas e organização, propiciando juntos, um processo contínuo de troca de competências. A empresa auxilia no desenvolvimento e as pessoas, durante esse processo, transferem para a organização o seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios. Há, assim, uma relação íntima entre as competências organizacionais e individuais. O estabelecimento de competências individuais (aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho) deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais (ligadas à organização como um todo), uma vez que há uma influência mútua entre elas (Retour et al., 2011).

A gestão por competências necessita permear todos os subsistemas de Recursos Humanos. Principalmente atividades de Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Treinamento e Desenvolvimento precisam estar afinados a este modelo. Limongi-França & Arellano (2002) referem que a seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação de experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Complementando, Rabaglio (2004) afirma que a diferença entre a seleção tradicional e a seleção por competências está no fato de que a primeira possui pouca consistência e a análise de comportamento é uma questão particular; enquanto que na seleção por competências a observação da conduta e das características das pessoas é realizada mediante técnicas específicas. Tal procedimento evidencia foco e objetividade na identificação do candidato possuidor de competências compatíveis às competências organizacionais. Todo este processo tem como consequência um resultado mais eficaz no processo de atração de talentos.

Ainda em relação ao processo de seleção acontecer baseado em competências, Rabaglio (2004) afirma que este tipo de seleção apresenta diversas vantagens para as organizações, podendo ser destacadas as seguintes: proporcionar boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade; ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; ter maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; conferir maior garantia de contratação de sucesso; evitar prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes, garantir *turnover* mais baixo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

É importante ressaltar que o sistema de gestão por competências nas organizações deve estar associado a um processo que perceba e capte o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, traduzindo o seu desempenho em resultados. Isso, normalmente, é medido através de um processo de Avaliação de Desempenho. A metodologia de avaliação surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para avaliação do desempenho humano nas organizações. Desde a antigüidade já se utilizava a avaliação como mecanismo de controle dos trabalhadores, mas foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho ganhou maior significado, haja vista a intenção do patronato de controlar as relações sociais de produção e, dessa forma, submeter o trabalho ao capital (Gramigna, 2002).

O processo de avaliar desempenho é considerado um dos instrumentos mais importantes de que dispõe a organização para analisar os resultados empresariais à luz de sua força de trabalho, visando prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros. Para a realização da Avaliação de Desempenho por Competências, Rabaglio (2004) indica que cada cargo deve ter definido seu perfil de competências. Neste sentido, a avaliação visa identificar as competências do perfil que são presentes no comportamento do avaliado e as quais precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. É a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e esperado, para que um Plano de Ação possa ser traçado conjuntamente entre líder e liderado, com vistas à busca do perfil ideal e desempenho compatível às expectativas do cargo. É possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumirem a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais (Gramigna, 2002)

Em complemento a esta ferramenta de avaliação, ou seja, para que avaliação aconteça de maneira efetiva, é essencial a utilização do *feedback*. O conceito de *feedback* é herdado da Teoria de Sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para continuidade do seu funcionamento (Rabaglio, 2004). Em complemento, Gramigna (2002) define *feedback* em duas etapas: fornecer e receber. Fornecer consiste em revelar a percepção sobre como o comportamento do outro está afetando o avaliador, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização. Receber consiste em reconhecer como os comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, os resultados. O *feedback* está presente em todos os processos empresariais, e principalmente na Avaliação de Desempenho com foco em Competências, fornecendo base para a geração de mudança, ou seja, para que a ferramenta cumpra seu papel.

A avaliação de desempenho também possui forte conexão com as estratégias de treinamento e desenvolvimento na organização. Isto ocorre a partir do momento em que os resultados da avaliação subsidiam os programas de treinamento. Se esse processo não for bem conduzido, poderá distorcer os resultados a serem alcançados em termos de

competitividade, não podendo, assim, ocorrer de forma dissociada dos objetivos da empresa sob pena de resultar em um grande desperdício de tempo e recursos (Carbone, Brandão & Leite, 2005). O desenvolvimento pessoal num contexto organizacional requer esforços combinados do indivíduo (aspirações e motivações) e da organização gerando oportunidades e estímulos ao desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso da organização (Dutra, 2001).

CAPITULO II

RELATO DE EXPERIÊNCIA

O projeto de Gestão de Pessoas na empresa estudada, chamado de `Sistema de Gestão de Desenvolvimento Humano` foi desenvolvido a partir da análise e definição organizacional, mapeamento de macro-processos e identificação de perfis para os cargos. Este processo ocorreu no ano de 2005, após fusão de duas empresas que resultou na existência da empresa em questão. Uma empresa de consultoria foi contratada para dar suporte aos gestores e equipes de trabalho no desenvolvimento do projeto, que necessitou o investimento significativo de horas de dedicação dos envolvidos em prol do cumprimento do cronograma.

2.1 Análise e Definição da Estrutura Organizacional e Mapeamento dos Perfis de Competências

O primeiro passo para elaboração do Sistema de Gestão de Desenvolvimento Humano foi mapear os perfis de competências de cada cargo.

Para isto, a definição da estrutura organizacional, ou seja, da quantidade de níveis hierárquicos e cargos necessita estar alinhada. Neste caso, esta etapa já estava definida pela diretoria da empresa, que resultou em cinco níveis: diretoria, gerência, supervisão, coordenação/analistas e técnicos.

Este processo foi realizado com os gestores das áreas de Diretoria Financeira, Diretoria Comercial, Diretoria Industrial, Diretoria de Produção de Fumo, Diretoria de Pesquisa & Desenvolvimento, Diretoria de Recursos Humanos e Diretoria de Tecnologia da Informação.

A área de Recursos Humanos, juntamente com a empresa terceirizada, entrou neste processo como responsável por definir os perfis junto com as gerências que, por consequência, resultou na definição da quantidade de cargos necessários para cada área.

Foram realizadas reuniões com todos os gerentes envolvidos e discutiu-se sobre as necessidades de cargos mediante tarefas necessárias dentro de cada setor. Em algumas áreas foi necessário mapear perfis para os cinco níveis hierárquicos existentes, e para outras áreas apenas quatro perfis foram suficientes.

Para elaboração dos perfis de competências, definiu-se por utilizar quatro grandes grupos. São eles:

a) Responsabilidades:

- Responsabilidades Essenciais: cada perfil possui no máximo três, sendo estas ligadas ao gerenciamento de pessoas (para cargos de gestão), resultados financeiros (igualmente para cargos de gestão) e políticas internas (para todos os cargos). Elas foram definidas pela diretoria da empresa em conjunto com a área de Recursos Humanos.

- Responsabilidades específicas: cada cargo possui no máximo cinco itens e retratam as particularidades dos cargos.

b) Competências Comportamentais:

- Essenciais: são três e possuem como base os valores essenciais da organização.

- Específicas: são três e são específicas de cada cargo. Foram estruturadas de acordo com as responsabilidades específicas do cargo.

c) Competências Técnicas: são no máximo cinco por cargo e possuem ligação com as responsabilidades e atividades do cargo.

d) Formação:

- Básica: mínima exigida para ocupar o cargo.

- Excelência: formação ideal para ocupar o cargo.

2.2 Preparação dos Gestores e Colaboradores para a Implantação e Manutenção do Sistema

Foram realizados treinamentos com os gestores no sentido de reforçar informações importantes sobre a organização e informar e sensibilizar sobre a nova política de gestão e do papel fundamental do gestor como maior responsável para o desenvolvimento e alcance de resultados esperados. As oficinas tiveram 8 horas de duração com assuntos ligados a:

- Missão e Valores Essenciais da organização: uma vez que a gestão por competências necessita estar baseada na estratégia da organização, entende-se que sensibilizar os colaboradores quanto ao alcance de metas com foco na

missão e valores da empresa é papel fundamental neste processo. Este treinamento foi ministrado pelo presidente nos primeiros 30 minutos de oficina;

- Sistema Gestão de Desenvolvimento Humano da Empresa: definição, objetivo e papel dos gestores e colaboradores frente a esta gestão. Esta etapa foi conduzida pela área de Recursos Humanos com duração de 4 horas.
- Feedback: O feedback deve acontecer principalmente na avaliação de desempenho mas também no dia a dia de trabalho na organização, dar e receber feedback tem espaço fundamental para o sucesso da prática de gestão. Neste sentido, a área de Recursos Humanos ministrou o treinamento com 3,5 horas de duração.

2.3 Desenvolvimento

A política de Gestão de Pessoas com base na Gestão por Competências foi estruturada para dar suporte aos subsistemas de Recursos Humanos:

- Recrutamento e Seleção: para elaborar anúncios de vagas, triar currículos e realizar a avaliação do candidato, observa-se o perfil de competências do cargo que contém as responsabilidades, competências comportamentais, competências técnicas e formação exigidas.
- Avaliação de Desempenho: este processo é realizado entre gestor e subordinado com base no perfil de competências do cargo, ou seja, cada item descrito no perfil é avaliado com base em quatro parâmetros de avaliação: desenvolvimento (necessita acompanhamento constante em determinada atividade e requer plano de ação de desenvolvimento), adequação (requer acompanhamento pontual ou eventual), autonomia (possui autonomia e aprimora atividades) e excelência (excede expectativas).
- Identificação de necessidade de Treinamento e Desenvolvimento e Plano de Ação de Desenvolvimento: após ser feita avaliação, sabe-se exatamente o que o colaborador necessita aprimorar, sendo necessário criar plano de ação para este desenvolvimento. O plano de ação pode ser autodesenvolvimento (no qual o colaborador necessita buscar seu aprimoramento no item avaliado), acompanhamento (gestor acompanha, orienta e avalia com mais frequência o colaborador) ou treinamento (curso oferecido pela empresa).

- Reconhecimento: uma vez sendo necessário promover algum colaborador de cargo, a avaliação de desempenho baseada no perfil de competências é analisada. Da mesma forma, é pago PPR (Plano de Participação nos Resultados) com base também na avaliação de desempenho de cada um.

2.4 Manutenção da ferramenta

Após o período de implantação da ferramenta não foram realizadas alterações na política e nos perfis de competências. Da mesma forma, não ocorreram treinamentos diretos ou indiretamente ligados a esta gestão. O que ocorre anualmente são processos seletivos e avaliação de desempenho baseados nos perfis de competências de cada cargo.

CAPITULO III

RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o que vimos no modelo de gestão por competências da empresa, a teoria de base está ligada a teoria do CHA em que são avaliados conhecimentos, habilidades e atitudes. A empresa considera que o conhecimento está relacionado com os requisitos técnicos do profissional, enquanto que as habilidades à capacidade necessária para cumprir com as responsabilidades prescritas e as atitudes às competências comportamentais.

Para Gramigna (2004) este entendimento sobre gestão por competências passou a ser adotado com maior frequência por empresas brasileiras a partir da segunda metade dos anos 90. Na prática da gestão de pessoas na organização o foco do CHA se desloca do cargo ou função para a pessoa.

Entretanto, Fleury & Freury (2002) chamam atenção para o fato de que a tarefa ou o conjunto de atividades prescritas para um cargo são os responsáveis por embasar o conceito de competências. Porém, dentro da perspectiva do CHA entende-se que conhecimentos, habilidades e atitudes podem vir “com a pessoa”, ou seja, ela já pode possuir este conjunto. O que o conceito estudado de competências aborda é o que Brandão & Bahry (2005) postulam quando mencionam que as competências são entendidas como combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes que são expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. Ou seja, uma pessoa possuidora de um CHA pode não ter o conjunto necessário para estar atrelada à estratégia organizacional. Além disso, a existência de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não significa que eles irão se expressar, efetivamente, no desempenho da função ou, se forem se expressar, podem apenas responder àquilo que já é rotina. E a noção de competência é justamente isso: a competência se expressa e se constrói nos eventos/problemas.

Brandão e Bahry (2005) escrevem que a gestão por competências leva a planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para o alcance de seus objetivos. Isso nos leva a pensar que há um constante processo de construção com esta proposta de competências, na medida em que o CHA não será imutável, ao contrário, estará em constante processo de atualização.

Dentro do modelo de gestão por competências proposto por Dutra (2007) as pessoas são vistas como agentes de transformação de conhecimento, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. Este conceito pode ser caracterizado como:

“Agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias (Dutra, 2007, p. 31)”.

Na empresa estudada, esta entrega é incentivada pela empresa e identificada formalmente através da avaliação de desempenho, onde o fator superação é considerado como resultado que vai além da expectativa (rotina) da empresa. Ou seja, a inovação, valor presente na empresa, é incentivada através deste sistema de gestão.

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo ou um objetivo de ação. Ou seja, deve estar atrelado a competência uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra (Brandão & Bahry, 2005).

Dutra (2007) também ressalta três categorias que a empresa estudada utiliza, sendo elas a excelência operacional; inovação em produtos; e orientação para clientes. A partir dessas categorias é possível verificar que a forma de competir influencia o estabelecimento de competências organizacionais, sendo que existem competências organizacionais típicas de uma organização que se enquadra em determinada categoria. Na organização cuja forma de competir se caracteriza pela excelência operacional, por exemplo, provavelmente a pessoa deverá atender a um conjunto específico de exigências.

Na organização em questão, as áreas de Produção de Fumo e Planejamento & Desenvolvimento, constituem um diferencial de competição por estarem ligados diretamente ao negócio da empresa. A missão da empresa está congruente com esta

perspectiva, uma vez que, para a empresa se tornar o fornecedor preferencial de tabaco aos clientes, necessita diferenciar-se quanto a qualidade do produto: o tabaco.

Na empresa, para que cada pessoa possa ser contratada, se faz necessário a definição de um perfil associado aos requisitos técnicos, comportamentais e de formação indispensáveis para assumir determinada responsabilidade. O que o conceito de competência postula em relação a isso é de que haja, além dos requisitos, uma trajetória para a pessoa dentro da empresa. Dutra (2007) demonstra que o foco na trajetória é o aspecto mais marcante da diferença entre a abordagem tradicional e a abordagem por competência. Ou seja, se não houver uma trajetória para os cargos de nível técnico alcançar os de nível de gestão, logo não há uma gestão por competências.

Não existe um plano de carreira delimitado na empresa referida neste relato. Existem possibilidades de crescimento que podem surgir na medida em que é necessário fazer uma substituição em nível superior e para isso são identificados os colaboradores potenciais; a empresa analisa suas necessidades relacionadas a mudança de estratégia. Atualmente, a empresa entende que ter o conhecimento técnico do produto pode auxiliar o vendedor na sua função. Desta forma, foram feitas alterações nos perfis de competências dos cargos envolvidos e direcionados olhares para as equipes técnicas no sentido de identificar e desenvolver as capacidades e competências necessárias para tornar-se um vendedor de excelência.

CAPITULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando direcionamos nosso olhar para a prática da gestão por competências da empresa estudada, percebemos que muitas vezes os processos que fazem com que ela se efetive na realidade da empresa tornam as ações de Recursos Humanos engessadas, e até com dificuldade para inovar e seguir as mudanças das pessoas e da cultura da empresa. É como se a gestão por competências estivesse mais no papel do que na cultura organizacional.

Em outras palavras, implantar o conceito de gestão por competências envolve pesquisa, análise da realidade organizacional e disseminação de práticas entre os trabalhadores, demandando anos de trabalho. Até o momento em que todos entendem e assimilam as práticas, já são necessárias mudanças nas formas de trabalhar com a gestão por competências e estas mudanças nem sempre são possíveis.

Um fator que potencializa este fenômeno é que a gestão por competências foi implantada por uma consultoria externa que se desligou da empresa após a implantação. A empresa continuou trabalhando com a perspectiva da consultoria ano após ano, fazendo os ajustes necessários (normalmente apenas no papel e não de conscientização) de acordo com as mudanças estratégicas da empresa, mas sem realimentar o processo com novas perspectivas teóricas e de inovação.

De acordo com Brandão & Guimarães (2001) deve haver uma constante retroalimentação no sistema para que a gestão por competências possa se efetivar. Este limite identificado na empresa remete a avaliação do quanto nós, enquanto profissionais que atuamos na gestão por competências, também precisamos inovar e evitar que este conceito e visão sobre as pessoas e a empresa se tornem uma rotina, uma ferramenta ou um processo administrativo a ser realizado, o que sem dúvidas exclui parte do potencial, complexidade e diferencial da gestão por competências.

Dutra (2007) relata que um dos limites naturais encontrados durante a implantação da gestão por competências é a influência da escola americana que toma como ponto de partida o cargo para analisar a pessoa e não suas entregas. Este mesmo

limite também foi percebido na empresa analisada, no sentido de que ainda existe uma tendência de planejar políticas de benefícios e remuneração alicerçadas nos cargos e não nas entregas. Entendemos que isso também pode estar relacionado à legislação trabalhista no Brasil, que torna no mínimo complexo os reconhecimentos salariais não vinculados aos cargos registrados na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

Foi possível perceber também uma carência teórica durante a implantação e utilização da gestão por competências na empresa. Isso certamente traz à tona uma antiga dificuldade encontrada entre as interlocuções das práticas organizacionais com as práticas acadêmicas. Nas empresas, são implantados novos modelos de gestão por uma necessidade interna ou pelas pressões do mercado externo e o que alimenta a prática geralmente são os *cases* de outras empresas ou a contratação de consultorias. Neste processo se perde ou se deixa de ganhar com as experiências e pesquisas já realizadas e analisadas no meio acadêmico.

Este dado corrobora com pesquisa realizada por Fischer, Dutra, Nakata e Ruas (2010) que identificou que 51,7% das empresas pesquisadas no Brasil contratam serviços prestados por consultorias para implantar a gestão por competências. Os autores alertam sobre a responsabilidade das universidades na discussão sobre gestão de pessoas, envolvendo as empresas e os consultores em geral, pois é através da intervenção da consultoria e dos conceitos utilizados pela mesma que serão disseminados na empresa as práticas e os entendimentos sobre a gestão por competências.

Uma preocupação importante que surgiu através desta falta de instrumentalização teórica é a de que a gestão por competências se torne ou esteja tornando modismo. Neste sentido, as empresas estariam passando a utilizar um arsenal de ferramentas e esquemas considerando isso na prática como gestão por competências, sem adquirir o conceito de competências aplicado no entendimento e na visão sobre a empresa, as pessoas e o desenvolvimento de ambas (Dutra, 2007).

É importante lembrar ainda que, por possuir caráter eminentemente dinâmico, uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo. É recomendável, então, que a organização defina não apenas o grau de importância atual de suas competências, mas também estime a sua relevância futura. Isso permitiria agir proativamente, desenvolvendo, no presente, competências que serão importantes no futuro.

Finalmente, entende-se que se deve evitar a adoção de listas genéricas de competências, desprovidas de contexto ou desalinhadas da estratégia organizacional. Cada organização tem suas particularidades, sua cultura, estrutura e estratégia, entre outros elementos, que a distinguem das demais, o que exige a definição de rol de competências contextualizado e adequado às suas necessidades específicas.

REFERÊNCIAS

- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público Brasília*, 56 (2), 179-194.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.41, n.1, 8 – 15.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., & Leite, J. B. D. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Dutra, J. S. (2007). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.
- Fischer, A., Dutra, J. S., Nakata, L. E., & Ruas, R. (2010). *Absorção do conceito de Competência em gestão de pessoas: A percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas*. In: Dutra, J. S., Fleury, M. T. L., Ruas, R. (Org) *Competências, conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books.
- Guimarães, C. P. S. F. (2002). *Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis*. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3249/lideranca-eficaz-pessoas-motivadas-e-felizes-organizacoes-saudaveis.html>. São Paulo.
- Holanda, A. B. (2010). *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. São Paulo: Positivo Editora.

- Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. *Os Processos de Recrutamento e Seleção*. In: Fleury, M. T. L. (2002). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente.
- Rabaglio, M. O. (2004). *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Retour, D., Picq, T., Defelix, C.; Ruas, R. (2011) *Competências Coletivas*. Porto Alegre: Artmed.
- Ruas, R., Ghedinet, T., Dutra, J. S., Becker, G., Dias, G., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2004). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Zarifian, P. (1999). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.