



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Londrina



Propostas de melhorias na Matriz de Competências: estudo de caso de uma indústria do setor de embalagens de Londrina.

Londrina

2019

**CAMILA MARAFANTI**

**Propostas de melhorias na Matriz de Competências: estudo de caso de uma indústria do setor de embalagens de Londrina.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso 2 do curso de Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná- Londrina  
Orientadora: Prof Mestre Andréa Maria Baroneza

Londrina

2019

**PROPOSTAS DE MELHORIAS NA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE  
CASO DE UMA INDÚSTRIA DO SETOR DE EMBALAGENS DE LONDRINA**

POR

**CAMILA MARAFANTI**

Esta Monografia foi apresentada às 16 horas do dia 19 de novembro de 2019 como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores relacionados abaixo. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho: **APROVADO.**

Prof. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano Tondato (UTFPR)  
Banca Examinadora

Prof. Dr. Edilson Giffhorn (UTFPR)  
Banca Examinadora

Prof. M.a Andrea Maria Baroneza (UTFPR)  
Presidente da Banca Examinadora  
Orientador

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me sustentado até aqui e colocado em minha vida situações que me fortalecessem e pessoas que me acolhessem.

Agradeço aos meus pais, que mesmo de longe se fizeram presente, me lembrando dos valores ensinados por eles e do verdadeiro significado do sentimento amor.

Obrigada aos meus amigos, que foram uma grande família e me proporcionaram lindos momentos em viagens, jogos, festas e conversas.

## RESUMO

As mudanças e as adaptações aos sistemas produtivos e as novas abordagens para a atividade de produção tem exigido um olhar mais atento às pessoas, assim como, o desenvolvimento de novas habilidades e competências em detrimento da visão sistêmica e posicionamento estratégico futuro da empresa no mercado (Batalha, 2008). O engenheiro de produção como um profissional com ampla formação, e que, tem lidado diretamente com o contexto empresarial vigente deve, na visão de Chiavenato (2010), apresentar competências no campo da gestão de pessoas. Diante disso, a pergunta de partida que norteou este trabalho foi: como melhorar a matriz de competências utilizadas pelo setor de Coextrusão da empresa Alfa? Para tanto, fez-se uso de uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva e, análise documental da matriz de competências da empresa estudada, o que caracterizou acesso a dados secundários e a utilização de um estudo de caso, também, aplicação de um questionário com perguntas fechadas e abertas, ou seja, uso de dados primários. A análise dos dados foi realizada na forma de análise de conteúdo. O resultado levou a seguinte conclusão: que a empresa aplica em sua matriz de competências, de forma congruente, o conjunto de competências técnicas, humanas e sociais conforme os teóricos em destaque no trabalho. Mas, há uma valorização acessiva das competências técnicas e as demais são quase nulas. Não há congruência das informações advindas da missão, da visão e dos valores da empresa com os atributos distribuídos nos grupos de competências humanas e sociais evidenciados na matriz de competência da empresa e, por fim, o líder participante da pesquisa percebe a importância das competências humanas e sociais assinalando quase que a totalidade das listadas no questionário e também várias das competências técnicas listadas fazendo trocas em algumas. O que dá o entendimento de que o líder tem muito a acrescentar para a reestruturação da matriz de competências da empresa tornando-a uma real ferramenta de análise, reflexão e desenvolvimento organizacional que deve ser adaptada aos setores da empresa em detrimentos dos seus objetivos estratégicos.

Palavras-chave: capital humano, matriz de competências, objetivos estratégicos.

## ABSTRACT

The changes and adaptations to production systems and new approaches to production have required a closer look at people as well as the development of new skills and competencies to the detriment of the company's systemic vision and future strategic positioning in the market (Batalha, 2008). The production engineer as a broadly trained professional who has dealt directly with the prevailing business context should, according to Chiavenato (2010), present competences in the field of people management, faced with this, the starting question that guided this work was: how to improve the matrix of competences used by Alpha's Coextrusion sector? For this, a qualitative descriptive research was used, as well as a documentary analysis of the competency matrix of the studied company, which characterized the use of secondary data and the use of a case study, closed and open questions, i.e. use of primary data. The data analysis was performed as content analysis. The result led to the following conclusion: that the company applies in its competency matrix, congruently, the set of technical, human and social competences according to the outstanding theorists at work. But there is an accessory valuation of technical skills and the others are almost nil. There is no congruence of information from the company's mission, vision and values with the attributes distributed in the human and social competences groups evidenced in the company's competency matrix and, finally, the research leader realizes the importance of human and social competences, marking almost all of those listed in the questionnaire and also several of the technical skills listed by exchanging some. This gives the understanding that the leader has much to add to the restructuring of the company's competency matrix, making it a real tool for analysis, reflection and organizational development that should be adapted to the company's sectors to the detriment of its strategic objectives.

Keywords: human capital, competency matrix, strategic objectives.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Tipos de estratégia e competências organizacionais.....	19
<b>Quadro 02:</b> Quadro de categorização realizada à luz dos principais autores extraídos do referencial teórico.....	24
<b>Quadro 03:</b> Somatório de competências técnicas, humanas e sociais evidenciadas na matriz de competências utilizadas pela empresa em estudo.....	25
<b>Quadro 04:</b> Relação de competências técnicas, humanas e sociais destacadas como importantes pelo líder participante.....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

**Gráfico 01:** Medidas em Percentuais de competências extraídas da matriz de competências da empresa em estudo, em percentual (%).....27

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 CAPITAL HUMANO.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 MATRIZ DE COMPETÊNCIA E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>20</b>
<b>4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>22</b>
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1 LISTA DE CATEGORIZAÇÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A alta competitividade presente no mundo dos negócios vem provocando reflexões aos profissionais que exercem função de gestores de pessoas. As mudanças e as adaptações aos sistemas produtivos e as novas abordagens para a atividade de produção tem exigido um olhar mais atento às pessoas, assim como, o desenvolvimento de novas habilidades e competências em detrimento da visão sistêmica e posicionamento estratégico futuro da empresa no mercado (Batalha, 2008).

Isso se dá pela necessidade de adaptação ao ambiente externo por ser alternativa única de sobrevivência e, para tanto, a exigência de se planejar de forma mais criteriosa os meios de produção responsáveis pelo resultado desejado. As pessoas não são só parte dos meios de produção como também o mais importante e complexo componente desse sistema. O caminho que leva ao conhecimento e desenvolvimento do capital humano nas empresas está nas mãos de profissionais em cargo de liderança que receberam esta incumbência pela sua capacidade técnica, humana e social de gerir pessoas.

Boahin & Hofman (2014) dão destaque ao engenheiro por exemplo, enfatizando a sua contratação e a combinação de habilidades e competências inovadoras para lidar com as rápidas mudanças do ambiente globalizado e a adaptação dos meios internos para elevar a empresa no nível desejável de competitividade. Chiavenato (2010), aponta o engenheiro de produção como um profissional com ampla formação, e que, tem lidado diretamente com o contexto empresarial vigente acumulando o desafio de, além de equalizar o uso de recursos como instalações físicas, patrimônio, maquinários e tecnologias, deve apresentar competência no campo da gestão de pessoas.

Não existem organizações sem pessoas, exatamente pelo fato de que os recursos e a tecnologia não são auto-suficientes: eles são inertes e estáticos [...] no fundo recursos e tecnologias funcionam como ferramentas ou instrumentos de trabalho das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p.32)

De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso [...] e a ação [...]. As empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar inteligência, de

maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente (ULRICH, 1998, p. 233).

Para o mesmo autor, é preciso que a empresa identifique e esclareça as competências humanas necessárias para cada projeto ou cargo, expressando essas competências em uma matriz de competências usada como uma ferramenta flexível, norteadora e estratégica que ajuda a identificar, por meio de avaliação de desempenho, ocupantes aptos e não aptos. Assim, identificar as lacunas e dirigir o treinamento e desenvolvimento individual e organizacional que se alinhe aos objetivos da empresa e resultados positivos que a coloque em posição de destaque perante seus concorrentes.

Identificar as competências de que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer o cruzamento das informações apuradas [...] identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. (LEME, 2005, p. 01).

A afirmação de Leme (2005) ratifica a importância e as exigências de quando se ocupa um cargo de liderança – ser um indivíduo planejador, unificador e direcionador de esforços – com capacidade de gerir pessoas a partir do conhecimento sobre elas e de todo o restante de que é preciso para corresponder às expectativas da empresa e aos resultados estratégicos. Diante disso, a pergunta de partida norteadora deste trabalho é: *Como melhorar a matriz de competências utilizadas pelo setor de Coextrusão da empresa Alfa?* - uma ferramenta de análise, reflexão e desenvolvimento organizacional que deve ser adaptada aos setores da empresa em detrimento dos seus objetivos estratégicos.

Justifica-se tal estudo no escopo de proporcionar a pesquisadora contato direto com a prática realizada pela empresa, que levará a compreensão aprofundada no assunto e, conseqüentemente, desenvolverá mais conhecimento na área e habilidade de praticar a identificação de competências técnicas, humanas e sociais relativas à missão e objetivos de uma empresa.

## **2. OBJETIVOS**

Apresentar melhorias à matriz de competências utilizada pelo setor de Coextrusão da empresa Alfa. Esta ferramenta baliza a análise, a reflexão e o desenvolvimento organizacional sobre a equipe tendo em vista os objetivos estratégicos da empresa em estudo.

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Apresentar melhorias à matriz de competências utilizada pelo setor de Coextrusão da empresa Alfa.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar referencial teórico que dê sustentação ao conhecimento explícito da pesquisadora sobre competências e matriz de competência;
- Elaborar, a partir da teoria estudada, um quadro de categorização de competências técnicas, humanas e sociais descritas pelos principais autores da área em evidência do referencial teórico;
- Comparar o mapa denominado de matriz de competências utilizado pela empresa em estudo em relação ao quadro de categorização de competências extraído das teorias, realizando assim uma reflexão sobre o grau de congruência e divergência apresentada pela ferramenta em detrimento da teoria;
- Trazer sugestões de melhorias à empresa em estudo para o aprimoramento de sua matriz de competências com base nas reflexões teóricas e, também, segundo o apontamento dado pelo líder do setor de Coextrusão.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 CAPITAL HUMANO

O Capital Humano, dimensão do Capital Intelectual, se refere às pessoas como o fator principal de riqueza nas organizações, visando uma maior capacidade de mudança, inovação, aprendizagem e sobrevivência das organizações diante da evolução dos mercados (Bontis, 1999).

“A empresa mais valiosa do mundo é a empresa com o maior valor de mercado do mundo, logo, as empresas não valem apenas por seu patrimônio físico e tecnológico, mas pelo valor que seus funcionários são capazes de agregar a seu negócio” (Chiavenato, 1999, p.11).

Dessa forma, observa-se que as pessoas representam o maior ativo de uma organização, visto que são elas que direcionam os recursos e dão velocidade às mudanças cada vez mais crescentes diante da presente competitividade.

O Capital Humano representa o fator humano na organização, isto é, a conjunção de inteligência, qualificações e habilidades que conferem à organização o seu caráter distintivo. Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e despoletar a criatividade e, quando devidamente motivados, podem garantir a sobrevivência a longo prazo da organização. (Bontis, 1999, p. 443)

Ao observar esse ponto, pode-se entender que esse capital engloba a bagagem de conhecimentos, habilidades, atitudes, além das experiências, presentes nas pessoas e que, associada às características empresariais, permite agregar o valor necessário para se manter no mercado de trabalho, proporcionando um diferencial competitivo.

Complementando a questão descrita anteriormente, Kwon (2009) afirma que, as organizações procuram adquirir capacidades novas que são necessárias à sua sobrevivência, e que já começam a notar que precisam do diferencial competitivo que só se encontra em seus colaboradores. Segundo Noseleit (2013), instituições com esse perfil apresentam uma maior capacidade e facilidade de adaptação às mudanças, comparado às concorrentes, o que trará resultados econômicos positivos.

Após constatar a indispensabilidade do capital humano e suas competências, Hatch e Dyer (2004) destacam que essas novas capacidades podem ser adquiridas,

além de reforçadas por meio de investimentos da organização, aumentando assim a sua experiência e a capacidade de resolução de problemas.

Em suma, percebe-se que as organizações para alcançarem os seus objetivos, obterem vantagem competitiva e se manterem sustentáveis no atual cenário, precisam desenvolver as competências dos seus colaboradores, de modo que estes produzam com a eficiência e a rapidez que as mesmas necessitam, tendo em vista a condição dos cenários em mudança que a elas se apresentam. As organizações que não investem no seu capital humano podem acabar enfrentando dificuldades competitivas desencadeadas pela falta de pessoas devidamente qualificadas para exercer determinados cargos. (SPINELLI, 2015, p.3)

Para garantir a sustentabilidade econômica com a utilização do capital humano, Mendes (2007) estabelece que, a capacitação por meio dos fatores de conhecimentos e habilidades só funcionam por completo se considerar cada tipo de organização e sua finalidade. Dessa forma, é importante que o capital humano seja desenvolvido trazendo assim mais sentido na relação empresa-colaborador e consequente efetividade nesse trabalho.

A manutenção do capital humano na organização tem uma relação estreita, até mesmo uma dependência com o aprendizado contínuo inovador, como comenta Crawford (1994). Nair & Prakash (2009) destaca que, a inovação depende do aumento do conhecimento e da competência do indivíduo. A aprendizagem organizacional, de acordo com Angeloni & Steil (2011), é uma forma de elevar o nível de conhecimentos, referindo-se ao estudo dos processos de aprendizagem das organizações e em seus locais.

A aprendizagem organizacional é vista como um processo que transforma o conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas em direção aos objetivos da própria corporação, configurando o processo de mudança do pensamento individual em compartilhado, como preconiza Dusya & Crossan (2003). Vale destacar que, quando a aprendizagem individual e de grupo se institucionalizam, a organizacional acontece e o conhecimento se insere em repositórios não humanos, como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia (Vera & Crossan, 2005).

Considerando toda a conjuntura do capital humano e da aprendizagem organizacional, Marques (2010, fl.01) comenta sobre a seleção e o recrutamento realizado por competências, segundo o autor é pré-requisito “o fortalecimento da parceria entre selecionador e requisitante, ao ter todas as informações a respeito da

vaga, identificar os indicadores (perfil) de competências e extrair os comportamentos exigidos pelo cargo a partir dos indicadores”.

### 3.2 MATRIZ DE COMPETÊNCIA E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para tentar entender melhor os conceitos de competência e o que ela engloba, se tem como exemplo a definição do autor McClelland (1973) que, destaca a abordagem da competência obtendo como um dos focos o indivíduo no trabalho, considerando a competência determinada a partir de comportamentos que venham gerar o melhor desempenho. Para o autor, competência se resume ao conjunto de características ou qualificações implícitas ao indivíduo, aceitando que ele realize uma tarefa em uma determinada situação. Em outra situação, para Zarifian (2003, p. 137), o conceito de competências está baseado em três elementos:

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta. Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade. (ZARIFIAN, 2003, p.137)

Fleury e Fleury (2001), em sua obra citam o *paper Testing for Competence rather than Intelligence* de McClelland, onde psicólogos e administradores debatem sobre competência, e para ele a competência é uma característica pessoal relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa. O autor diferenciava competência de aptidões: o talento natural pessoal de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

A competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que possam vir justificar o desempenho, acreditando que os melhores desempenhos possuem relação com a inteligência e personalidade das pessoas (FLEURY E FLEURY, 2001). Pode-se complementar a definição de Fleury e Fleury (2007, p. 30) em que a competência é como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Fleury e Fleury (2001), defendem que competências são divididas em três grupos que englobam as relações do indivíduo com a empresa em uma perspectiva sistêmica. No primeiro grupo, são apresentadas as competências de negócios relacionadas à compreensão do negócio em função de seus objetivos na relação do mercado, dos clientes e dos competidores, além do contexto político e social mais amplo. No segundo grupo, tem-se as competências técnico-profissionais, que são características de determinada função ou atividade. Por fim, estão introduzidas as competências sociais que são primordiais que haja interação entre as pessoas, como por exemplo a comunicação, a mobilização para mudança, a sensibilidade cultural, a negociação e o trabalho.

Em relação às competências técnicas, de acordo com Katz (1974), elas possuem como característica implicar um entendimento e uma proficiência num determinado tipo de atividade, que envolva sobretudo métodos, processos, procedimentos ou técnicas, ou seja, essas competências envolvem a necessidade de grande domínio de conhecimentos especializados, além da observação que Fleury e Fleury (2001) faz quando diz que essas competências que exijam conhecimento técnico são direcionadas aos cargos definidos. Dalmau (2008) reforça ao dizer que as competências técnicas são próprias em relação ao domínio das tarefas agregadas às suas funções, elas são desenvolvidas exclusivamente em setor ou departamento, com metodologia, procedimentos adotados e controle sobre resultados e fazem parte da atividade operacional.

Para as competências humanas, segundo Katz (1974), é possível considerá-las como uma capacidade fundamental para relacionamentos e trabalho com pessoas, seja individualmente ou em grupo. O autor salienta que as competências técnicas são orientadas para “coisas” (processos ou objetos físicos), enquanto as competências humanas se direcionam para o trabalho com pessoas. Destaca também para uma característica em relação às competências humanas, em que estas têm de ser naturais e constantes, pois tem envolvimento com situações delicadas, em tomadas de decisão e até influencia no comportamento diário das pessoas.

As competências sociais, também necessárias dentro de uma empresa, e segundo Zarifian (2001), se caracterizam como saber ser, levando em consideração as atitudes que levam aos comportamentos pessoais (e identificando como domínios destas competências a autonomia, responsabilização e comunicação) ; o mesmo autor relata que as competências humanas, surgem quando o profissional está

inserido numa atividade profissional, envolvido com as estratégias da organização, e impactando diretamente no resultado da empresa com base em seu desempenho, e assim aumentando seus conhecimentos, adquirindo valor social para o profissional e valor econômico para empresa; além de servir como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD;HAMEL, 1990). Fleury (1999) complementa destacando que as competências sociais é o saber ser, tendo em conta atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas, como a comunicação, a negociação e o trabalho em equipe, aspectos extremamente significativos para as relações dentro de uma instituição. Por fim, Dejourn (1997) enxerga a competência social que se refere ao trabalho como uma ação coordenada de pessoas que se compreendem, se opõe, lutam entre si ou concordam, não só sobre a base de princípios técnicos, mas também éticos.

Ulrich (2000) destaca que as pessoas, assim como a organização possuem perspectivas sociais e técnicas. É abordado também o fato de que as pessoas necessitam de determinadas competências técnicas para ajudar as empresas a atingirem suas necessidades de negócio e também precisam de competências sociais com as características citadas anteriormente, assim as organizações podem possuir know-how técnico e social.

Além disso, Perrenoud (1999) complementa que competência individual possui como característica agir de forma eficaz em determinada situação, com base em conhecimentos, porém sem limitar-se a eles, e seguindo o mesmo âmbito individual, Parente (2008) elucida essa competência como a capacidade para mobilizar um conjunto de recursos (saberes e atitudes), combinados com o objetivo de atingir um determinado desempenho no contexto corporativo.

Hoffman (1999 apud PEREIRA, 2007), com o foco em esclarecer os conceitos relacionados à competência e a sua utilização, fez as seguintes observações: a) Há dois tipos diferentes de competências: a individual e a organizacional; b) Para esses dois tipos de competências existem inputs e outputs. Os primeiros estão relacionados com os requisitos desejados para um indivíduo ou uma organização competente, e os outputs medem os resultados obtidos a partir de um desempenho competente.

Ulrich (2000) destaca que as capacidades organizacionais representam a ligação que faltava entre a estratégica e a ação. Para o autor em questão, essas capacidades retratam as habilidades e a especialização de uma empresa e são conjuntos de competências individuais transformados em capacidades

organizacionais. Ainda define que as capacidades traduzem a habilidade da organização em utilizar recursos para atingir objetivos. Já Silva (2002) expõe que, a competência organizacional ocorre quando os ativos e recursos da empresa estão em sinergia e são dinamizados pelas competências das pessoas.

A fim de garantir a estabilidade na competitividade da empresa, a gestão por competência para Zarifian (1996) é importante pois, refere-se ao conjunto de práticas tradicionais que podem estabelecer as necessidades ou qualidades essenciais a um indivíduo na ocupação de um posto de trabalho, garantindo assim, que lacunas sejam preenchidas.

Além disso, esse tipo de modelo surge como alternativa para o gerenciamento de pessoas, com o objetivo de desenvolvê-las, sustentando e ampliando vantagens duradouras para as organizações (BARBOSA, 2004). A gestão de competências tem a capacidade de gerenciar o conjunto dos conhecimentos (o saber propriamente dito), as habilidades (o saber fazer) e as atitudes (querer e fazer) do colaborador, com isso há maior cumprimento da missão e das estratégias da organização (ZARIFIAN, 2001).

Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004) em seus estudos têm compartilhado como a gestão por competências, se corretamente aplicado e absorvido pelas empresas, pode ser útil ao cumprir três tarefas estratégicas: (a) articular a ação de recursos humanos de acordo com a estratégia da empresa, visando colaborar com o princípio de vincular a gestão de pessoas aos resultados do negócio; (b) integrar os processos macros de gestão, tornando-os mais coerentes e consolidados e (c) interligar o desempenho das pessoas às estratégias de negócio. Assim, é fundamental que a gestão por competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão e objetivos), garantindo assim envolvimento mais efetivos dos colaboradores com as exigências da empresa (RUAS, 2001).

Sobre a Matriz de Competência, para Ramos (2010) trata-se de um dispositivo esquemático que organiza as funções de forma correlacionadas com as subfunções, as competências e habilidades relativas ao exercício profissional em questão. Corrobora Fernandes *et.al* (2011) quando a define como, uma ferramenta em que as competências são avaliadas, e possui como função também definir competências necessárias para uma determinada função e auxiliar na definição da pessoa mais apropriada a estar em um determinado posto.

A matriz de competência, segundo o mesmo autor, enfoca três aspectos para determinadas funções, sendo elas: funcional, gerencial e comportamental. Em que a

Funcional trata-se das competências técnicas ou habilidades necessárias para uma função; a Gerencial se refere à habilidade de trabalhar de forma produtiva com outras pessoas, incluindo gestão do tempo, a equipe de desenvolvimento, tomada de decisões, comunicação, delegação e gestão de recursos; e a Comportamental que se prioriza liderança, motivação, adaptabilidade, comunicação, trabalho em equipe, orientação para o trabalho, iniciativa e dinamismo, entre outros (FERNANDES *et.al*, 2011).

Seguindo o raciocínio do mesmo autor, ele pontua como é possível fazer uma matriz de competência e quais diretrizes devem conter:

i) desenvolver uma lista com todas as competências necessárias nas funções (estratégias, táticas e operacionais) para que possa atingir o objetivo proposto e resultados com sucesso, estando alinhado à visão e missão da empresa;

ii) após o desenvolvimento da lista com todas as competências, classificá-las em funcional, gerencial e técnica, e posteriormente identificar o nível de proficiência com base nos requisitos da organização;

iii) em seguida, após ter as categorias e níveis de proficiência identificados, determinar o nível de proficiência de cada competência exigida para um cargo específico. Esse passo deve ser feito para todas as posições na organização.

Após esse mapeamento, é possível verificar os *gaps* existentes entre o nível que a empresa deseja estar, e qual a excelência em que ela se encontra de fato. A matriz de competências traz benefícios como a possibilidade de compreensão por parte do colaborador em relação ao seu plano de carreira; identificar as áreas em que a instituição possui necessidade de aperfeiçoamento; aumentar a sinergia entre os colaboradores e a empresa, visto que terão maior conhecimento sobre as atividades que devem executar em suas funções; conhecer os objetivos da empresa e entender se os objetivos do colaborador estão alinhados; identificar quem está mais qualificado para determinada função; entre outros. Com todas essas possibilidades, é viável ter uma maior visão sobre a situação em que a organização ou o setor se encontra e em quais âmbitos devem ter mais investimentos em desenvolvimento.

Para a gestão e seus mecanismos gerarem boa vantagem competitiva, a gestão por competências e a gestão estratégica da empresa devem estar alinhados, assim, o conceito de competência possui relevância pelo fato de relacionar a estratégia da organização, as funções, as competências essenciais da companhia e as competências individuais. Este engajamento entre a estratégia e as competências

torna a empresa mais íntegra em seus objetivos, visto que o funcionário, desde o nível mais operacional, estará ciente das metas de seu cargo e, valorizando a importância de sua atividade para o sucesso da empresa tendo uma visão mais ampla do negócio (ZARIFIAN, 2001).

Os autores Currie e Darby (1995) afirmam que as competências sem uma clareza nas suas definições e sem associação com a estratégia da organização, são considerados os principais problemas enfrentados no âmbito da gestão por competências. Reitera-se que o bom desempenho de uma empresa é alcançado com a comunicação de forma coerente e de fácil entendimento em todos os níveis organizacionais, e deve estar conectada entre todos para que seja uma tarefa de todos os envolvidos o processo contínuo de mudança e atingimento de bons resultados (Kaplan e Norton, 2000).

Fleury e Fleury (2001) apontam um modelo para alinhar as competências às estratégias organizacionais. Esse alinhamento considera a observação das necessidades do negócio da empresa, e com base na definição da competência individual, os autores associam à competência organizacional, passando pelo conceito de estratégias competitivas, que podem ser classificadas em excelência operacional, inovação em produtos e orientação para serviços.

Estratégia Empresarial	Competências essenciais		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência operacional	Manufatura classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
Inovação em produto	<i>Scale up</i> e fabricação primária	Inovações radicais	Marketing seletivo para mercados/clientes receptivos a inovação
Orientada para serviços	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos (customização)

Quadro 01: Tipos de estratégia e competências organizacionais

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Para os autores, é essencial que uma empresa explore e desenvolva suas principais competências de forma consistente com as estratégias organizacionais definidas, não sendo interessante para uma empresa assumir que é igualmente

competente em todas as três funções, seja ela a excelência operacional, a inovação em produtos ou orientação para clientes (FLEURY E FLEURY, 2001).

### **3.3 TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO**

Ao abordar o capital humano e as necessidades que o âmbito organizacional exige, é importante pontuar a importância do treinamento e sua finalidade para o recurso em questão. Marras (2001, p.45) em sua obra diz que “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Assim, o treinamento tem como objetivo não somente passar informações, mas também aprimorar os conhecimentos que já foram adquiridos. Robbins (2002) por outro lado, aponta o treinamento com foco nas habilidades quando afirma que a maior parte dos treinamentos tem como foco a atualização e o aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos colaboradores. Chiavenato (1999, p.294) apresenta que o treinamento é um modo eficaz de delegar às pessoas e às organizações um determinado valor, pois esse recurso enriquece o patrimônio humano das organizações, trazendo benefícios em todos os âmbitos envolvidos.

O treinamento e o desenvolvimento são distintos, e Volpe (2009) explica diferenciando quando diz que treinamento remete a um processo de educação de curto e médio prazo, aplicado de forma organizada, em que as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente estabelecidos dentro de uma instituição, com o intuito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Por outro lado, o desenvolvimento é caracterizado pelo autor como um processo de melhoria dinâmico, acarretando uma mudança na evolução e no desenvolvimento de uma nova tecnologia.

Almeida (2007), destaca a importância das funções de treinamento e desenvolvimento ao expor que essas atividades possuem a capacidade de preparar os indivíduos para o exercício de suas atividades de forma eficiente, aumentando as competências e a qualidade delas, promovendo benefícios na produtividade, na criatividade e conseqüentemente, na competitividade do mercado.

Para Tachizawa et al (2006) investir no desenvolvimento dos envolvidos com o trabalho nas organizações é investir também na qualidade dos produtos e serviços

fornechos seguindo de um melhor atendimento e confiança dos clientes e consumidores. Diante da consciência da importância do treinamento e desenvolvimento organizacional, a busca por essas atitudes deve ser contínua, pois é um meio de trazer bons resultados e atender objetivos centrais que a empresa busca.

#### 4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto à natureza desta pesquisa, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pelo fato de que o objetivo que a norteou foi o de propor melhorias na matriz de competências utilizada pelo setor de Coextrusão da empresa Alfa e, para tanto, foi realizada uma análise documental da matriz em uso pela empresa e uma reflexão à luz das teorias que tratam sobre matriz de competências. Esta análise foi colocada neste trabalho de forma descritiva.

E, com o propósito de tornar o resultado desta pesquisa ainda mais relevante para a empresa em estudo, foi aplicado um questionário junto ao líder do setor de Coextrusão com uma pergunta aberta para cada competência – técnica, humana e, social. Para que o líder tivesse clareza em entender o significado de cada uma dessas competências, foi colocado no instrumento de coleta de dados, o significado de cada competência e dado condições a ele de assinalar um conjunto de opções dadas abaixo da pergunta relativa a cada uma das competências.

O objetivo foi elevar o patamar de importância de tal estudo que trouxe resultados significativos para todas as empresas que visam conduzir sua gestão de pessoas com base em sua estratégia organizacional e o alinhamento com uma matriz de competências, com a devida adaptação à realidade de cada contexto. Assim, apresentar junto aos resultados a percepção do líder do setor de Coextrusão da empresa em estudo acentuando de forma dirigida as contribuições que a pesquisadora pôde gerar atendendo o último objetivo específico desta pesquisa. Por fim, a análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, que para Bardin (2011), visa obter indicadores que permitam inferir conhecimentos, por meio de procedimentos objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Nessa análise, é possível compreender por trás dos fragmentos de mensagens as características, estruturas ou modelos que estão por trás.

De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com os significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que diz respeito a um espaço mais profundo das relações, processos e fenômenos que não podem ser explicados com variáveis, assim ela é criticada por seu empirismo, subjetividade e envolvimento emocional do pesquisador.

Segundo Gil (1999) a pesquisa do tipo descritiva possui como objetivo descrever características de determinado fenômeno ou população. Selltiz *et al.*

(1965), preconiza que essa pesquisa busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe o que está acontecendo, além de abranger as características de uma situação ou indivíduo com exatidão, e desvendar a relação entre os eventos.

A pesquisa documental é muito similar à pesquisa bibliográfica, tendo como diferença a natureza das fontes, pois a bibliográfica utiliza das contribuições de diversos autores e a documental de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico (GIL, 1999). Esse tipo de pesquisa é muito abordado em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que se tem como foco principal o estudo de caso, pois tem-se a necessidade de coleta de documentos para análise (MARCONI & LAKATOS, 1996).

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las e utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. Essa mesma pesquisa recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

O questionário utilizado nesta pesquisa, se enquadra no que dita Gerhard et al, (2009), formado por questões mistas, sendo elas abertas, em que o informante responde livremente, da forma que desejar; e fechadas, onde há opção de escolhas entre uma lista predeterminada.

O caso estudado é de uma empresa do setor de embalagens, com aproximadamente 1000 funcionários, localizada na cidade de Londrina. A sua estrutura física é constituída pelos setores de Coextrusão, Impressão, Laminação e Corte e Acabamento. Esta pesquisa se deu especificamente no setor de Coextrusão e o motivo dessa escolha foi pelo fato da pesquisadora ter obtido autorização para acessar o líder dessa área e por ser um setor de menor dimensão populacional.

A empresa possui como aspiração colaboradores engajados e se desenvolvendo como parte de uma equipe de alto desempenho; qualidade, serviço e inovação para alavancar o sucesso de seus clientes; beneficiar os investidores com o crescimento consistente e grandes retornos; oferecer produtos em sua liderança que cause melhorias ao meio ambiente. (site da empresa Alfa, 2019)

A empresa preza por: Talento: envolvendo e desenvolvendo as melhores pessoas; Excelência comercial: compreendendo e atendendo às necessidades dos

clientes com vendas, marketing e serviços excepcionais; Liderança Operacional: construindo qualidade, serviço e vantagens de custo por meio de compras e fabricação; Inovação: desenvolvendo produtos, serviços e processos diferenciados em seus negócios; Disciplina de caixa e capital: gerando um fluxo de caixa forte e implantando-o para maximizar o valor para todas as partes interessadas (site da empresa Alfa, 2019).

Os valores da companhia citados por ordem de importância são: Segurança: cuidar de si e do outro, para que todos voltem para casa com segurança todos os dias; Integridade: fazer sempre a coisa certa, no trabalho e na comunidade; Colaboração: trabalhar com pessoas da empresa e além para encontrar o melhor caminho; Prestação de contas: concentração no que é importante e assumir a propriedade para uma execução sem falhas; Resultados e desempenho superior: produzir resultados consistentemente e esforçar para superar as expectativas (site da empresa Alfa, 2019).

Para Fonseca (2002), faz-se uso de estudo de caso em pesquisa como intuito de conhecer o como e o porquê de uma determinada situação buscando entender o que há de mais essencial e característico, não há a intenção de intervir sobre o objeto a ser estudado, mas sim percebê-lo e revelá-lo.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 LISTA DE CATEGORIZAÇÃO

Com base no levantamento bibliográfico realizado neste trabalho atendeu-se o primeiro objetivo específico de pesquisa, dando a sustentação ao conhecimento explícito à pesquisadora para a condução de toda pesquisa. Este levantamento permitiu o desenvolvimento de uma lista de categorização evidenciada abaixo pelo quadro 2, respondendo o segundo objetivo específico de pesquisa.

Autores	COMPETÊNCIAS		
	Técnicas	Humanas	Sociais
<b>Fleury e Fleury (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características de determinada função ou atividade;</li> <li>- Exigem conhecimento técnico e são direcionadas aos cargos definidos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber ser, tendo em conta atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas, como a comunicação, a negociação, a mobilização para mudança, sensibilidade cultural e o trabalho em equipe</li> </ul>
<b>Katz (1974)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento e proficiência num determinado tipo de atividade, que envolva sobretudo métodos, processos, procedimentos ou técnicas;</li> <li>- Envolve a necessidade de grande domínio de conhecimentos especializados; são orientadas para “coisas” (processos ou objetos físicos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamental para relacionamentos e trabalho com pessoas, seja individualmente ou em grupo;</li> <li>- Se direcionam para o trabalho com pessoas</li> <li>- Têm de ser naturais e constantes, pois tem envolvimento com situações delicadas, em tomadas de decisão e até influencia no comportamento diário das pessoas</li> </ul>	
<b>Dalmau (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação ao domínio das tarefas agregadas às suas funções;</li> <li>- São desenvolvidas exclusivamente em setor ou departamento, com metodologia, procedimentos adotados e controle sobre resultados e fazem parte da atividade operacional.</li> </ul>		
<b>Zarifian (2001)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profissional inserido numa atividade profissional, envolvido com as estratégias da organização, e impactando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber ser, levando em consideração as atitudes que levam aos comportamentos pessoais (autonomia, responsabilização e comunicação)</li> </ul>

		diretamente no resultado da empresa com base em seu desempenho, aumentando seus conhecimentos, adquirindo valor social para o profissional e valor econômico para empresa	
<b>Prahalad e Hamel (1990)</b>		- Ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização	
<b>Dejours (1997)</b>			- Ação coordenada de pessoas que se compreendem, se opõe, lutam entre si ou concordam, não só sobre a base de princípios técnicos, mas também éticos

Quadro 02: Quadro de categorização realizada à luz dos principais autores extraídos do referencial teórico

Fonte: Da autora, 2019

Por sua vez, o Quadro 3 ilustra a síntese das competências técnicas, humanas e sociais extraídas do quadro denominado “matriz de competências” utilizado pela empresa em estudo. Vale ressaltar que a empresa faz uso de uma matriz de competências de uso geral, para todos os setores da empresa, diferenciando em algumas competências específicas para cada setor, assim, este conteúdo “a matriz de competências utilizada pelo setor de Coextrusão, mas, para a pesquisadora, a síntese abaixo tornou sua reflexão mais clara e objetiva tendo em vista fins didáticos e explicativos.

	Competências técnicas	Competências humanas	Competências sociais
1. Competências técnicas	39	0	-
2. Competências comportamentais	-	3	1
3. WCOM- conceitos básicos	3	-	-
4. Competências gerais WCOM	3	-	-
5. Competências específicas GGA	16	-	-
6. Outras Competências	4	-	-
7. Segurança	5	1	-

8. Qualidade	10	1	-
9. Meio Ambiente	3	-	-
10. Saúde	-	1	-
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

Quadro 03: Síntese e Somatório de competências técnicas, humanas e sociais evidenciais na matriz de competências utilizadas pela empresa em estudo.

Fonte: Da autora, 2019

Como é possível observar no quadro 3, a empresa divide as competências em 10 grandes grupos. As “Competências técnicas” constituem o volume de 83 competências que o ocupante deve demonstrar na operação em que está envolvido. Neste grupo está incluso sub categorias como: A operação em si; Matéria Prima - Coextrusão *Blown*; Controle de Qualidade Efetivo – Extrusão; Manutenção Preventiva Extrusora; Operação/Ajustes de máquina; Padrões de Qualidade Produto, dentro de cada uma das sub categorias citadas há uma subdivisão de competências, todas de ordem técnicas, gerando este resultado de 83 competências descritas na matriz da empresa. As “Competências Comportamentais” relacionam-se à ética, a inovação, a responsabilidade, ao respeito. Esta competência é desmembrada em 6 competências humanas e 1 competência social.

A “Competência WCOM – conceitos gerais e Competências gerais – WCOM”, dizem respeito ao programa de análise e redução de perdas utilizado pela empresa, os quais, são desmembrados em 6 competências técnicas que a empresa considera importantes. As “Competências específicas GGA” referem-se ao envolvimento do operador na gestão da máquina através de controles diários, limpeza, inspeção, lubrificação e pequenos reparos e, a matriz de competências da empresa desmembra em 16 competências técnicas. “Outras competências” é o conceito dado pela empresa pelo conhecimento técnico em outros sistemas básicos de TI como pacote office e outros sistemas específicos usados na empresa, desmembra-se em 4 competências técnicas.

A competência “Segurança” encontrada na matriz da empresa refere-se ao conhecimento das regras de segurança pelo operador, para tanto a empresa desmembra tal competência em 5 competências técnicas. Já a “Qualidade” são as competências referentes ao conhecimento do operador sobre as diretrizes e normas

ISO, suas aplicações nas rotinas das áreas, assim, a matriz desmembra esta competência em 10 competências técnicas. O “Meio ambiente” faz referência apenas ao conhecimento do operador sobre as políticas do meio ambiente da empresa e, para tanto, a matriz desmembra esta competência em 3 competências técnicas.

Por fim, a competência “Saúde” remete a competência humana por associar-se a capacidade do operador fazer os exames médicos periódicos e de retorno ao trabalho sempre que solicitado pelo ambulatório médico, caracterizando assim uma iniciativa pessoal e individual do sujeito. Constituindo ao todo, a evidência de 83 competências técnicas dadas como importantes pela empresa em estudo; evidenciando apenas 6 competências humanas e 1 competência social. O gráfico 1 abaixo demonstra de forma percentual o resultado do quadro 3 descrito.

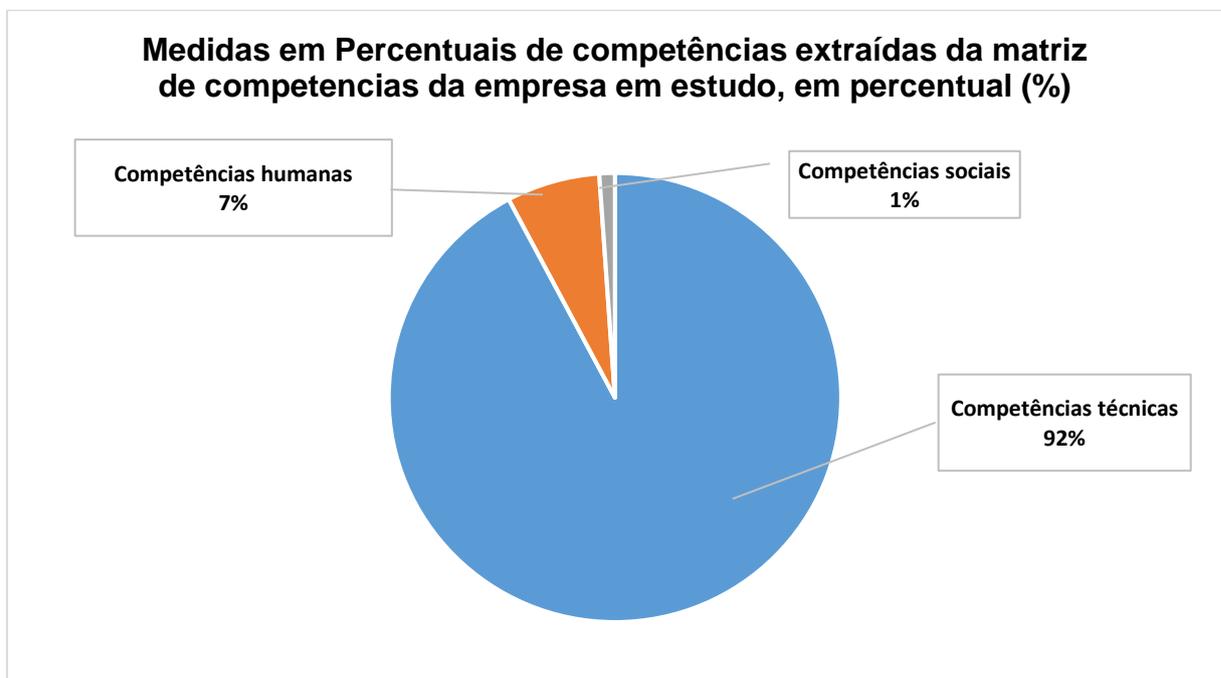


Gráfico 1: Medidas em Percentuais de competências extraídas da matriz de competências da empresa em estudo, em percentual (%)

Fonte: Da autora, 2019

Em resposta ao terceiro objetivo específico de pesquisa, segue a análise reflexiva da matriz de competências utilizada pela empresa em estudo e as teorias estudadas e evidenciadas nesta pesquisa. Constata-se uma importância excessiva às competências técnicas e, as demais competências – humanas e sociais, são quase nulas no instrumento ‘matriz’ utilizado pela empresa. Dessa forma, é observável que a matriz de competências utilizada pela empresa é congruente com o que ditam os

autores sobre o uso das três bases que norteiam a divisão das competências essenciais organizacionais, são elas, as competências técnicas, humanas e sociais.

Mas é divergente quanto a discrepância entre o valor dado as três bases de competências. Não é verificado nas teorias que as três bases devem envolver o mesmo número de atributos, mas constata-se uma discrepância significativa no valor dado as competências técnicas em comparação ao valor das competências humanas e sociais registradas na matriz da empresa. Em análise as diretrizes da empresa (objetivos estratégicos) verificam-se termos como: colaboradores engajados; equipes de alto desempenho; formação de liderança; desenvolvimento de talentos; colaboração. Tais atributos devem ser enquadrados nas competências humanas e sociais.

Os principais autores estudados abordam as competências fazendo referência a todas elas ou quase todas, nunca se utilizando de uma única competência como forma de construir uma matriz que sirva de base para identificar as competências dos ocupantes, sendo que, esta matriz também é utilizada para identificar as lacunas e apontar as necessidades de treinamento e desenvolvimento organizacional. Segue alguns apontamentos extraídos do referencial teórico.

Zarifian (2003) comenta que, competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta (competências humanas); competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta (competências técnicas); competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (competências sociais).

Para Fleury e Fleury (2001), competência é o talento natural pessoal de habilidades (competência humanas), demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos (competências técnicas): o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Para as competências humanas, segundo Katz (1974), é possível considerá-las como uma capacidade fundamental para relacionamentos e trabalho com pessoas. Fleury (1999) complementa destacando que as competências sociais é o saber ser, tendo em conta atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas, como a comunicação, a negociação e o trabalho em equipe, aspectos extremamente significativos para as relações dentro de uma instituição.

Fleury e Fleury (2007) comenta ser imprescindível analisar o saber fazer responsável (competência técnica); saber agir (competência humana), que deve implicar em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (competência social).

É valioso na visão de Zarifian (1996) por exemplo, manter e garantir a estabilidade na competitividade da empresa, para tanto, a gestão por competência traz contribuições para este propósito, por referir-se a um conjunto de práticas que podem estabelecer as necessidades ou qualidades essenciais a um indivíduo na ocupação de um posto de trabalho, garantindo assim, que lacunas sejam preenchidas. Barbosa (2004) complementa colocando que, esse tipo de modelo surge como alternativa para o gerenciamento de pessoas, com o objetivo de desenvolvê-las, sustentando e ampliando vantagens duradouras para as organizações.

Na sequência, segue a análise do questionário respondido pelo líder do setor de Coextrusão que foi conduzido com o objetivo de dar a esta pesquisa um maior direcionamento as demandas da empresa em estudo, no que se refere ao conjunto de competências técnicas, humanas e sociais importantes na percepção de um dos seus líderes, o que já pode sinalizar para a empresa a necessidade de aplicar uma pesquisa interna com os demais líderes dos outros setores no escopo de identificar com mais clareza e objetividade o conjunto de competências que deve vir a constituir uma nova matriz de competências gerais ou, até mesmo, identificar a necessidade de possuírem várias matrizes de competências para atender setores específicos.

O líder, ao acessar o instrumento de coleta de dados, deparou-se com um questionário dividido em três partes. Cada parte procurou oferecer um conceito claro e objetivo sobre a competência a que se dirigia – técnica, humana, social –, na sequência, ele teve acesso a um conjunto de atributos para marcar “x” de acordo com a parte do questionário que estava respondendo – técnica, humana, social. Esta parte foi pensada no sentido de ajudar o líder entender o conceito de cada competência e poder, com os exemplos dados, concordar ou não com alguns deles e gerar os *insites* necessários para responder a parte três do instrumento, que lhe deu condições de destacar os reais atributos que, como líder de sua equipe, julgou necessários para atender a respectiva competência – técnica, humana, social do setor o qual é responsável.

De acordo com a resposta do líder foram assinaladas como competências técnicas importantes para seus colaboradores: saber operar máquina; ter

conhecimento do processo do setor; ter conhecimento do processo da empresa; ter conhecimento técnico da matéria-prima; saber manusear ferramentas; saber utilizar o sistema do setor; ter conhecimento em economia; ter conhecimento em informática e ter conhecimento em normas. Alguns atributos listados ficaram em branco e, o líder os apontou na parte três do instrumento a partir das seguintes observações:

Trocaria o fazer manutenção, por ter conhecimento de falhas mecânicas/eletrônicas envolvidas ao sistema. (Fonte: Líder do setor de Coextrusão)

Ter conhecimento da ferramenta de qualidade, trocaria por ter conhecimento da qualidade envolvida ao processo (Os operadores não operam as ferramentas de qualidade). (Fonte: Líder do setor de Coextrusão)

Por fim, o único atributo que o líder citou de forma adicional na parte três para complementar a competência técnica da sua equipe foi:

Análise de defeitos (*troubleshooting*)– Qualidade, Processos e Manutenção  
(Fonte: Líder do setor de Coextrusão)

Em análise à percepção do líder sobre as competências humanas, o mesmo assinalou os seguintes atributos: otimismo; pontualidade; capacidade de solucionar problemas; inteligência emocional; foco; energia; empoderamento; raciocínio lógico; busca/iniciativa por conhecimento; colaboração; responsabilidade; comprometimento; flexibilidade; criatividade; organização; iniciativa para o trabalho rotineiro e; ética. Diante das opções apresentadas no instrumento, a única que não foi assinalada pelo líder é: bom humor. A parte três do instrumento relativa as competências humanas não tiveram qualquer observação adicional do líder. Demonstrando que as opções dadas na parte três suprimam a reflexão do líder sobre as competências humanas necessárias para alinhar a sua equipe aos objetivos estratégicos da empresa.

A última pergunta do questionário feita ao líder, procurou verificar sua percepção sobre quais são as competências sociais necessárias para a sua equipe de trabalho. Todas as opções dadas na pergunta foram assinaladas pelo líder e, assim, como ocorreu na pergunta acima, ele não trouxe qualquer contribuição descritiva que julgou importante para tal competência. Os atributos por ele assinalados

foram: capacidade de comunicação; bom relacionamento interpessoal; capacidade de negociação dentro da equipe de trabalho; capacidade de ajudar a equipe e; capacidade de trocar conhecimentos.

As respostas dadas pelo líder do setor de Coextrusão da empresa estudada ratificam que o volume de competências técnicas inseridas na “matriz” da empresa é muito grande e, pelos atributos por ele assinalados e os poucos mais citados e trocados, chegam num número distante do volume atualmente conferidos na “matriz” em uso. Verifica-se também que, assim como ditam os teóricos, o líder participante da pesquisa, aponta para vários atributos de competências humanas e sociais. No espaço dado no instrumento de coleta de dados, ele tinha a liberdade de deixar em branco as perguntas relativas a estas competências, e também, tinha a liberdade de dizer o que pensa sobre a importância ou não de tais competências para o alcance dos objetivos organizacionais. Mas, a ação dele foi assinalá-las, quase que todas dadas como opções, o que demonstra que ele percebe tais quesitos como importantes de serem inseridas na “matriz de competências” para a análise da sua equipe de trabalho.

## 6. CONCLUSÃO

Conclui-se, diante das teorias estudadas, que o engenheiro de produção como um ocupante do papel de gestor de equipe deve apropriar-se de conhecimento em gestão de pessoas que envolve a busca do desenvolvimento, da capacitação e humanização da sua equipe de trabalho. Esse papel está apoiado em 5 pilares essenciais: motivação; processos de comunicação; trabalho em equipe; gestão de competências e; treinamento e desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2014).

A matriz de competência, como já tratado por Fernandes et.al (2011), é uma ferramenta em que as competências são avaliadas, e possui como função também definir competências necessárias para uma determinada função e auxiliar na definição da pessoa mais apropriada a estar em um determinado posto. O que reforça para o engenheiro de produção ou qualquer outro profissional em cargo estratégico, o valor desse conhecimento e da aplicação dele na sua rotina de trabalho.

Verificou-se também pelos estudos teóricos que o início do desenvolvimento por competência se baseia num prévio mapeamento das competências essenciais ao sucesso da empresa (CHIAVENATO, 2014). As competências essenciais são desdobradas no nível organizacional (competências que refletem a missão, visão e valores centrais da empresa), níveis divisionais (competência de cada departamento alinhados aos aspectos técnicos de sua área e conectados as competência de níveis organizacionais), nível gerencial (são as competências dos líderes para gerenciarem suas equipes) e, nível individual (competências técnicas, humanas e sociais das pessoas em suas funções).

Diante disso, a primeira proposição à empresa estudada é que seja eleita uma equipe constituída de líderes de áreas e gerência de RH para que identifiquem as competências de níveis organizacionais da empresa e as competências gerenciais de seus líderes. A segunda proposição é que cada líder, consciente do conjunto de competências de níveis organizacionais, possa refletir e identificar as competências divisionais de sua área. A terceira proposição, o que exige mais tempo e apoio do RH, é que cada líder possa refletir sobre cada função de sua área e identificar as competências técnicas, humanas e sociais necessárias, o que forma o perfil de competências necessárias para o sucesso da sua equipe de trabalho.

Esse trabalho todo construído por cada líder, dá pauta para novas reuniões junto ao líder do RH para que ocorra a reconfiguração da matriz de competência que está em uso atualmente na empresa em estudo, essa é a quarta proposição de melhoria. Que também, como quinta proposição, se avalie a necessidade da matriz de competências geral para a empresa ou se é necessário que cada setor faça uso de uma matriz de competências específica.

A matriz de competências é base essencial para que o líder do setor, junto a equipe do RH, possa elaborar um instrumento de avaliação de desempenho para a equipe que aponte as necessidades de treinamento, de desenvolvimento humano, desenvolvimento organizacional e, assim, a empresa faça os investimentos em capital humano de forma aplicada e dirigida no intuito de alinhar as competências internas aos objetivos organizacionais.

No decorrer da pesquisa, verificou-se que o setor de Coextrusão da empresa se utiliza da matriz de competência geral da empresa em estudo em conjunto de competências técnicas específicas, a sexta proposição aqui sugerida, refere-se ao diálogo interno entre pessoas estratégicas que usam a matriz de competência da empresa sobre a funcionalidade, abrangência, objetividade, clareza e facilidade de aplicação da matriz de competência geral da empresa em sua respectiva área. A sétima proposição é que os líderes de área e a gestão de RH reflitam sobre a forma como vem valorizando as competências humanas e sociais e seus impactos no ambiente de trabalho pois, o líder participante dessa pesquisa percebe ser importante também as competências humanas e sociais conforme é apresentado no quadro abaixo:

<b>Técnicas</b>	<b>Humanas</b>	<b>Sociais</b>
1. saber operar máquina;	1. otimismo;	1. capacidade
2. ter conhecimento do	2. pontualidade;	de comunicação;
processo do setor;	3. capacidade de	2. bom
3. ter conhecimento do	solucionar problemas;	relacionamento
processo da empresa;	4. inteligência	interpessoal;
4. ter conhecimento técnico	emocional;	3. capacidade
da matéria-prima;	5. foco;	de negociação
5. saber manusear	6. energia;	dentro da equipe
ferramentas;	7. empoderamento;	de trabalho;

<p>6. saber utilizar o sistema do setor;</p> <p>7. ter conhecimento em economia;</p> <p>8. ter conhecimento em informática;</p> <p>9. ter conhecimento em normas;</p> <p>10. ter conhecimento de falhas mecânicas/eletrônicas envolvidas ao sistema;</p> <p>11. ter conhecimento da qualidade envolvida ao processo.</p>	<p>8. raciocínio lógico;</p> <p>9. busca/iniciativa por conhecimento;</p> <p>10. colaboração;</p> <p>11. responsabilidade;</p> <p>12. comprometimento;</p> <p>13. flexibilidade;</p> <p>14. criatividade;</p> <p>15. organização;</p> <p>16. iniciativa para o trabalho rotineiro;</p> <p>17. ética.</p>	<p>4. capacidade de ajudar a equipe;</p> <p>5. capacidade de trocar conhecimentos.</p>
--	--	--

Quadro 04: Relação de competências técnicas, humanas e sociais destacadas como importantes pelo líder participante

Fonte: própria autora.

Sugere ainda o líder participante da pesquisa, que se fizesse uma análise de percepção do líder quanto a realidade do setor, para se fazer a comparação entre o desejo da empresa e a realidade do setor. Ficou evidente com tal posição, que o líder pode dar mais contribuições sobre o assunto pesquisado. Motivo para outras pesquisas ou dar continuidade nessa pesquisa. Ratificando a sexta proposição de gerar mais diálogo sobre este tema entre as pessoas estratégicas da empresa.

Com referência em Chiavenato (1999), as empresas não valem apenas por seu patrimônio tecnológico e físico, mas sim pelo valor que seus funcionários podem agregar à organização, pois ela se torna mais competitiva quando as pessoas capacitadas e alinhadas estrategicamente dão velocidade às mudanças. Mendes (2007) complementa que é importante que o capital humano seja desenvolvido com a capacitação por meio dos fatores de conhecimentos e habilidades e comportamentos. A matriz de competência ajuda o gestor nessa compreensão, levado em conta cada tipo de organização e sua finalidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ANGELONI, M., & STEIL, A. V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. Aprendizagem Organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares. VI Curitiba: IBPEX, 115-147, 2011.

BARBOSA, A. C. Q. Recursos humanos em direção ao futuro? A gestão de competências em empresas de telefonia móvel. Belo Horizonte: In: EnAnpad, 2004.

BATALHA, M. O. *Introdução à engenharia de produção*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOAHIN, P., & HOFMAN, W. H. A. Perceived effects of competency-based training on the acquisition of professional skills. *International Journal of Educational Development*, 36, 81-89, 2014.

BONTIS, N. Managing organizational Knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, pp. 433-62, 1999.

CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*, 4<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa, 4<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

CRAWFORD, R. Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1994.

CURRIE, G. DARBY, R. Competence-based management development: rhetoric and reality. *Journal of European Industrial Training*, v.19, n.5, p. 11-18, 1995.

DALMAU, M. B. L. Fundamentos da administração de Recursos Humanos. Videira, 2008, 66 p. Apostila.

DEJOURS, C. O fator humano. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997

DUSYA, V. & CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, Marjorie (eds). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, 122-141, 2003.

DUTRA, J. S. Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, L., ESCAMIA J.H., SATOLO, E.G., TAMASSIA, L., JUNIOR, E.M. *Gestão do conhecimento pela matriz de competência*. Belo Horizonte- MG. 2011

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. especial, 2001.

FLEURY, M. T. L. Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. In: Curso aberto em gestão por competências, 1º, 1999. Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GERHARDT, T. E. et al. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HATCH, N. E DYER, J. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 1155-1178, 2004.

HOFFMAN, T. The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, v.23, n.6, p. 275-285, 1999.

KAPLAN.R.S.NORTON, D.P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000

KATZ, R.L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Vol. 52 No. 5.pp. 90-102, 1974.

KWON, DAE- BONG. “Human capital and its measurement”, The 3 rd OECD World forum on Statistics, knowledge and Policy, Charting Progress, Building Visions, improving Life, Korea, pp. 27-30, accessed on September 20/2015, 2009.

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

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, K. O que é seleção por competências? 2010. Disponível em: . Acesso em: 19 jul. 2010.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, Washington, p. 1-14, jan. 1973.

MENDES, A. Capital Humano: necessidade essencial às empresas e diferencial para competitividade. www.espacoacademico.com.br. Agosto, 2007.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

NAIR, P., & PRAKASH, K. Knowledge Management: facilitator's guide. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2009.

NOSELEIT, F. "Entrepreneurship, structural change, and economic growth", Journal of Evolutionary Economics, Vol.23, nº 4, pp. 735-766, 2013.

PARENTE, C. *Competências: Formar e Gerir Pessoas*. Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento, 2008.

PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.

RAMOS, M.N. Matriz de competência. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUAS, R. Desenvolvimento das Competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. São Paulo. Atlas, 2001.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. Métodos de pesquisa das relações sociais. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, S. M. A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular da 3ª. geração (3g). 2002. São Paulo. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

SPINELLI, I. M. A., Formação, Desenvolvimento Do Capital Humano e Vantagem Competitiva. Porto, 2015

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998, 340p.

ULRICH, D. Recursos humanos estratégicos. Novas perspectivas para os profissionais de RH. 3.ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VERA, D., & CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. 122-141, 2005. Malden: In Easterby-Smith, M. and Lyles, M (eds), Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell, 2005.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt). 1-8 p.,2009

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

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

ZARIFIAN, P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

## ANEXO

### 1. Questionário aplicado ao gestor de Coextrusão da empresa Alfa

Caro líder do setor de Coextrusão, o questionário abaixo visa obter a sua percepção sobre quais são as competências técnicas, humanas e sociais identificadas junto a sua equipe de trabalho, e que, realmente são importantes para o setor e corroboram para o alcance dos objetivos organizacionais da empresa. Peço gentilmente que você dedique algum tempo para:

1. Entender o significado de cada competência – técnica; humana e; social.
2. Assinalar as opções dadas nas três perguntas, desde que as alternativas estejam alinhadas com o que você considera importante como competência apresentada pela sua equipe.
3. Escrever de forma dissertativa outras competências que não foram listadas, mas que você julga necessárias para a sua equipe.

A sua participação é muito importante para a conclusão desta pesquisa, que tem como objetivo: Propor melhorias na matriz de competências utilizada pelo setor de Coextrusão da empresa Alpha.

Muito obrigada.

.....

Segundo o autor Katz (1974), as **competências técnicas** possuem como característica a proficiência num determinado tipo de atividade, que envolva sobretudo métodos, processos, procedimentos ou técnicas, ou seja, essas competências envolvem a necessidade de grande domínio de conhecimentos especializados.

1. Diante de tal entendimento, você considera as **competências técnicas** citadas abaixo alinhadas com o que você considera importante e esperadas por você em relação a sua equipe?

<input type="checkbox"/>	Saber operar máquina	<input type="checkbox"/>	Ter conhecimento sobre ferramentas de qualidade
<input type="checkbox"/>	Ter conhecimento do processo do setor	<input type="checkbox"/>	Ter conhecimento em economia
<input type="checkbox"/>	Ter conhecimento do processo da empresa	<input type="checkbox"/>	Ter conhecimento de Informática
<input type="checkbox"/>	Ter conhecimento técnico da matéria prima	<input type="checkbox"/>	Ter conhecimento de Idiomas
<input type="checkbox"/>	Saber manuseio de ferramentas	<input type="checkbox"/>	Ter conhecimento de normas
<input type="checkbox"/>	Saber fazer manutenção de máquina	<input type="checkbox"/>	Possuir formação em ensino superior
<input type="checkbox"/>	Saber utilizar o sistema do setor		

1.1 Descreva abaixo outras **competências técnicas** que não foram citadas acima, e que, você julga necessárias para a sua equipe:

\_\_\_\_\_

Segundo o autor Katz (1974), as competências humanas referem-se a forma como o indivíduo fundamenta seus relacionamentos e seu trabalho com as pessoas, ou seja, como ele lida consigo mesmo e com ele se vê diante dos demais componentes do grupo.

2. Diante de tal entendimento, você considera as **competências humanas** citadas abaixo alinhadas com o que você considera importante e esperadas por você em relação a sua equipe?

<input type="checkbox"/>	Otimismo	<input type="checkbox"/>	Bom humor
<input type="checkbox"/>	Pontualidade	<input type="checkbox"/>	Colaboração
<input type="checkbox"/>	Capacidade de solucionar problemas	<input type="checkbox"/>	Responsabilidade
<input type="checkbox"/>	Inteligência emocional	<input type="checkbox"/>	Comprometimento
<input type="checkbox"/>	Foco	<input type="checkbox"/>	Flexibilidade
<input type="checkbox"/>	Energia	<input type="checkbox"/>	Criatividade
<input type="checkbox"/>	Empoderamento	<input type="checkbox"/>	Organização
<input type="checkbox"/>	Raciocínio lógico	<input type="checkbox"/>	Iniciativa para o trabalho rotineiro
<input type="checkbox"/>	Busca/iniciativa por conhecimento	<input type="checkbox"/>	Ética

2.1 Descreva abaixo outras **competências humanas** que não foram citadas acima, e que, você julga necessárias para a sua equipe:

---



---



---

Para os autores Fleury e Fleury (2001), as **competências sociais** é o saber ser, tendo em conta atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas. Dejours (1997) enxerga a competência social como uma ação coordenada de pessoas que se compreendem, se opõe, lutam entre si ou concordam, não só sobre a base de princípios técnicos, mas também éticos e de respeito mútuo. Para ficar mais distinto das competências humanas, as competências sociais são relativas ao grupo como um todo, com a capacidade de inserção, fazer parte, contribuir para o trabalho em equipe e conquista de bons resultados colaborativos.

3. Diante de tal entendimento, você considera as **competências sociais** citadas abaixo alinhadas com o que você considera importante e esperadas por você em relação a sua equipe?

<input type="checkbox"/>	Capacidade de comunicação	<input type="checkbox"/>	Capacidade de trabalhar em equipe
<input type="checkbox"/>	Bom relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/>	Capacidade de ouvir os outros
<input type="checkbox"/>	Capacidade de negociação dentro da equipe de trabalho	<input type="checkbox"/>	Capacidade de reconhecer seus limites e pedir ajuda
<input type="checkbox"/>	Capacidade de ajudar a equipe	<input type="checkbox"/>	Capacidade de identificar os limites do outro e prestar ajuda
<input type="checkbox"/>	Capacidade de trocar conhecimentos	<input type="checkbox"/>	Capacidade de lidar de forma amistosa com os conflitos no grupo

3.1 Descreva abaixo outras **competências sociais** que não foram citadas acima, e que, você julga necessárias para a sua equipe:

---

---

---