

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CARLA TATIANE CADO

**A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIA: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE FAST FOOD**

MONOGRAFIA

PONTA GROSSA

2014

CARLA TATIANE CADO

**A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIA: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE FAST FOOD**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, do curso de Especialização em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos de Francisco

PONTA GROSSA

2014



Ministério da Educação
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PONTA GROSSA
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Curso de Especialização em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE FAST FOOD

por

Carla Tatiane Cado

Esta monografia foi apresentada no dia 08 de Março de 2014 como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Luis Maurício Resende, Dr.
Membro da banca (UTFPR)

Guataçara dos Santos Junior, Dr.
Membro da banca (UTFPR)

Flávio Trojan, Dr.
Membro da banca (UTFPR)

Antonio Carlos de Francisco, Dr.
Orientador

Luis Maurício Resende, Dr.
Coordenador
UTFPR – Câmpus Ponta Grossa

À Deus

RESUMO

O presente trabalho buscou uma contribuição para a Gestão de Recursos Humanos da empresa em estudo e para a sociedade, através da implantação de um modelo de Sistema de Mapeamento de Competências. O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências tem como objetivo fornecer uma metodologia clara e coerente para a gestão dos funcionários, alinhada com os objetivos e processos organizacionais. O objetivo geral deste trabalho foi identificar os possíveis impactos na implementação do Mapeamento de Competências a partir de cargos inferiores, em uma empresa continental que atua no ramo de *Fast Food*. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, visto que foram recolhidos os dados da situação de uma organização, que são relevantes para a pesquisa. Tratou-se de uma pesquisa aplicada, pois teve como objetivo adquirir novos conhecimentos a respeito de um assunto já tratado. E de ordem descritiva, pois os dados para este estudo foram colhidos através de uma entrevista pessoal com os gestores da organização investigada. A implementação deste sistema visa a eficácia no gerenciamento de processos de RH, além de contribuir com o desenvolvimento e melhoria no desempenho da organização. Como consequência obtemos planejamentos mais eficientes com foco nos resultados, além de maior acertabilidade em promoções, o que interfere diretamente na redução dos índices de *Turnover*.

Palavras-chave: Gestão por Competências, Mapeamento de Competências, Organização, Sistema.

ABSTRACT

The present work aimed to a contribution to the Management of Human Resources of the company in study and for society, through the deployment of a System model of Mapping of Competencies. The System of Management of People per Skills aims to provide a clear and consistent methodology for the management of employees, aligned with the objectives and organizational processes. The overall objective of this work was to identify the possible impacts on the implementation of the Mapping of Competencies from the posts below, in a company continental that operates in the field of Fast Food. The research was characterized as a case study, since the data were collected in the situation of an organization, which are relevant to the search. It was an applied research, because it had as objective acquire new knowledge on a subject already treated. And of order descriptive, since the data for this study were collected by means of a personal interview with the managers of the organization investigated. The implementation of this system is to ensure efficiency in the management of HR processes, as well as to contribute to the development and improvement in the performance of the organization. As a consequence we obtain more efficient planning with the focus on results, in addition to be greater in promotions, which interferes directly in reducing rates of Turnover.

Keywords: Competency Management, Competency Mapping, Organization, System.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - CONHECIMENTO, HABILIDADE E COMPETÊNCIA	21
FIGURA 2 - DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA COMPETÊNCIA	26
FIGURA 3 - PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO	33
FIGURA 4 - FLUXO DE TREINAMENTO	46
FIGURA 5 - SISTEMA DE MAPEAMENTO.....	50
FIGURA 6 – MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	51
FIGURA 7 – PERFIL PROFISSIONAL.....	54
FIGURA 8 – PERFIL POR COMPETÊNCIAS.....	54
FIGURA 9 – PERFIL POR COMPETÊNCIAS.....	55
FIGURA 10 – TREINAMENTO.....	56
FIGURA 11 – CUSTOS DE TREINAMENTO.....	56
FIGURA 12 – AVALIAÇÕES DE TREINAMENTO.....	57
FIGURA 13 – AVALIAÇÕES DE TREINAMENTO.....	57
FIGURA 14 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	58
FIGURA 15 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	58
TABELA 1 - HISTÓRICO DOS CONCEITOS DE COMPETÊNCIA	23
TABELA 2 - COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 DESENVOLVIMENTO	16
2.1 ORIGENS DA GESTÃO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS	16
2.2 CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS	18
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	29
2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	31
2.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	42
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	44
4.1 A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	48
5 CONCLUSÃO	61
6 APÊNDICE A	70

1 INTRODUÇÃO

As exigências por inovação, qualidade e produtividade em produtos e serviços têm acelerado e pressionado as organizações a acompanhar este novo ritmo. Conseqüentemente existe uma grande exigência das empresas quanto às competências de seus profissionais, e é neste momento que se percebe que a sobrevivência depende exclusivamente da atuação destes funcionários. Pois é este o capital que mantém a organização competitiva, eficaz, e sempre em busca de seus ideais.

A partir do recrutamento e seleção de profissionais já podemos alocar o perfil ideal para o desempenho das funções, visando o alcance da missão e dos objetivos organizacionais. Dentro deste contexto, é obrigatório o conhecimento do conjunto de áreas, cargos e funções, e conseqüentemente as competências exigidas para o bom desempenho dos mesmos.

A Gestão por Competências é a resposta que as organizações encontraram para enfrentar as exigências de um mercado cada vez mais competitivo. A renovação do sistema de avaliação para contratações, promoções e desenvolvimento profissional dos funcionários se tornou essencial.

A avaliação psicológica é uma das ferramentas utilizadas na realização destes processos. Ramon (1992) afirma que, com a regulamentação da Psicologia, na década de 60, houve um aumento significativo do número de empresas interessadas em investir nos processos de recrutamento e seleção de pessoas. Trata-se de uma técnica capaz de aumentar significativamente a probabilidade de alocar o candidato mais adequado ao cargo, em termos de competência.

Em seleção de pessoal, é possível coletar informações sobre as características dos candidatos ao cargo, de modo a compara-los com os atributos necessários para o bom desempenho em cada tarefa. A análise dos cargos inclui um estudo das tarefas e dos requisitos psicológicos necessários para o bom desempenho de suas atividades, para então realizar o mapeamento e a análise do perfil dos candidatos por meio da aplicação de testes precisos.

O Mapeamento de Competências é um programa sistematizado que tem o objetivo de definir perfis profissionais, proporcionando maior produtividade e adequação ao negócio.

Dentro deste contexto, o presente trabalho está sustentado pela seguinte questão: Quais os possíveis diferenciais na implantação de um sistema informatizado de mapeamento de competências a partir de cargos inferiores?

O que percebemos atualmente é que assim como na empresa em estudo, as organizações desconhecem o principal objetivo deste sistema, pois não compreendem que ter pessoas qualificadas não significa ter pessoas competentes. Dentro deste contexto, é necessário ver os principais benefícios que esta ferramenta proporciona à organização.

O aumento da produtividade e conseqüentemente da lucratividade, a retenção dos melhores talentos, o aumento significativo da motivação dos funcionários, são entre outros, apenas alguns dos benefícios, que são requisitos essenciais para o sucesso.

Esta pesquisa visa demonstrar a implementação da ferramenta de Mapeamento de Competências em uma empresa continental que atua no ramo de alimentos. Em relação à classificação desta pesquisa, podemos dizer que sua natureza se configura como aplicada. Quanto aos seus objetivos, o estudo pode é definido como exploratório e descritivo. Também realizou-se um levantamento bibliográfico, que segundo Gil (2002), consiste em permitir ao investigador a cobertura de uma variedade de fenômenos mais ampla do que se teria ao pesquisar diretamente.

O trabalho está dividido em quatro capítulos, no primeiro apresenta-se a problemática, a justificativa e os objetivos para a realização da mesma. No segundo capítulo, com a revisão da literatura, procurou-se fundamentar a discussão sobre a relação entre os métodos utilizados nos processos de Recursos Humanos, que vai desde o Recrutamento e Seleção, até o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia, classificação da pesquisa e a caracterização da empresa. O quarto capítulo apresenta a Análise e discussão dos dados, onde se relata o processo utilizado pela organização em estudo, e a implementação de um sistema de mapeamento.

E finalmente, as conclusões apresentadas, que salientam de maneira resumida os principais resultados e contribuições da pesquisa e, oferecem as recomendações para trabalhos futuros.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O problema de pesquisa pode ser resumido pela seguinte pergunta:

Quais os impactos na implantação de um sistema informatizado de mapeamento de competências a partir de cargos inferiores?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1.1 Objetivo Geral

Identificar os impactos da implementação do Mapeamento de Competências a partir de cargos inferiores.

1.2.1.2 Objetivos Específicos

- Mapear através de literatura as dimensões associadas ao Mapeamento de Competências;
- Contextualizar a atual situação de recrutamento e seleção de funcionários, treinamento e desenvolvimento, aplicação de promoções e retenção de pessoal;
- Fundamentar a discussão sobre a relação entre a formação de competências organizacionais voltadas para o desenvolvimento Gerencial.

1.3 JUSTIFICATIVA

Como justificativa para a relevância da discussão do tema, devemos destacar que atualmente as organizações têm mudado sua visão e tratado cada funcionário como um colaborador, por isso a busca por excelência na base de investimentos,

tanto em recrutamento, desenvolvimento, treinamentos, e capacitação, tornou-se algo extremamente relevante. Os recursos humanos deixaram de ter disponibilidade inercial, e hoje são estimulados e desenvolvidos.

Porém, o que se percebe é que as organizações, assim como esta, em estudo buscam os principais benefícios que este sistema apresenta, mas ainda teimam em aplicar sistemas próprios e falhos. É necessário observar os principais benefícios que esta ferramenta proporciona à organização. Além de aumentar sua produtividade e conseqüentemente a lucratividade, o sistema retém os melhores talentos, além de aumentar significativamente a motivação dos funcionários.

Realizando um levantamento bibliográfico, demonstrando os processos de Recursos Humanos sem o uso da ferramenta proposta, e os principais fatores que a utilização proporcionaria em uma organização do ramo de *Fast Food*, o leitor poderá compreender e perceber o diferencial.

2 DESENVOLVIMENTO

A fundamentação teórica discutiu temas centrais como: a Gestão por Competências, Competências Organizacionais, Essenciais e Individuais, o Mapeamento de Competências e, a relação existente entre ambos.

2.1 ORIGENS DA GESTÃO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS

A partir da perspectiva do indivíduo, o conceito competência começou a ser desenvolvido. Zarian apud Harb (2005, p.31) apresentam uma definição focada na transformação social, na convivência com o trabalho e a organização na qual o indivíduo está inserido. Portanto, a competência se refere à capacidade de iniciativa de um indivíduo. É aquele que vai além das tarefas impostas, é hábil, responsável e principalmente reconhecido pelas pessoas.

Dentro do contexto gerencial, o conceito de competência passou a ser desenvolvido por Richard Boyatzis. Segundo Wood e Payne apud Bitencourt (2004, p.241) “Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, iniciou o debate acerca do tema competência”.

Porém, foi a partir do entendimento das transformações que vinham ocorrendo e atingiram as economias industrializadas nos anos 1980, que se pode compreender a importância do assunto e dos estudos sobre competências para as organizações.

Barbosa apud Bitencourt (2004, p.241) observa que a inspiração na prestação de serviços com ênfase no cliente/cidadão, levou ao questionamento da eficiência do estado, sua valorização em relação ao dimensionamento e inserção em setores produtivos tidos como de interesse privado. Isso fez com que, em meio a uma crescente onda de privatizações de empresas públicas e a um desenvolvimento tecnológico sem precedentes, o Estado também discutisse suas atribuições no campo da regulamentação e monitoramento das relações de trabalho.

McClelland (1961) concentrou-se na proposta de que apenas os comportamentos que originem resultados práticos, como *performance* no trabalho e

sucesso profissional é que deveriam ser medidos, o que ele denomina competência. Na sequência, outros autores norte-americanos como Spencer e Spencer em 1993 e Boyatzis em 1996, apoiam a ideia da competência como *input*, isto é, as qualidades necessárias para exercer um cargo (FLEURY E FLEURY, 2006), ou características que as pessoas possuem como conhecimentos, habilidades e atitudes que comprometem a habilidade individual para o desempenho (PARRY *apud* HANASHIRO *et al*, 2008).

Com todas as transformações ocorridas, as organizações empresariais foram submetidas a uma pressão ambiental nunca vista, se obrigando a passar por ajustes.

Diante do novo arranjo produtivo e econômico, estes ajustes se encontram na reformulação das organizações. E trouxeram mudanças profundas, como a melhoria na qualidade e produtividade, através de abordagens de qualidade; da valorização do indivíduo e de sua capacidade, investindo-se em programas de remuneração e na gestão de recursos humanos.

Essas grandes transformações vieram acompanhadas de impactos significativos na manutenção de empregos formais, segundo Barbosa *apud* Bitencourt (2004, p.241).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) considera que, no final de 1998, aproximadamente um terço da população ativa no mundo estaria desempregado ou subempregado. Isso se deve aos avanços tecnológicos e à tendência de polarização dos postos de trabalho restantes, divididos entre empregos qualificados com alto grau de intelectualização e empregos precários.

Estes fatores determinam a imposição de novas exigências de conhecimentos, de uma formação mais ampla, alta capacidade de raciocínio e comunicação e reconhecidas habilidades para a resolução de problemas.

As atuais tendências implicam a uma modificação em diversas direções, mas que mantém uma forte interligação, pois de um lado se encontram as exigências organizacionais, de maximização do resultado e de aumento de sua capacidade competitiva; de outro, a pressão sobre o trabalho e, conseqüentemente, sobre o próprio empregado, que se obriga a buscar um reposicionamento sobre sua função.

Diante destes fatos, a adoção do conceito de competências ganhou força e pode ser vista de diferentes concepções e abordagens.

2.2 CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS

As transformações socioeconômicas ocorridas em todos os setores apresentam novos desafios para as organizações, que devem desenvolver seus talentos humanos para sua atuação de sucesso. Dutra (2001, p. 45) coloca que:

As organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano. Elas mesmas percebem a necessidade de estimular o apoio contínuo para o desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado. Ao mesmo tempo, os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição *sine qua non* para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho.

O conceito competência difere da palavra competência tomada em sentido cotidiano, fora do ambiente corporativo. No cotidiano, a mesma é abordada para tratar da capacidade de resolver um problema, ou uma habilidade e aptidão. Estas são atitudes reativas, e não uma característica proativa, e mais abrangente, que este termo assume dentro de um ambiente organizacional.

Para o sociólogo francês Philippe Zarifian, competência é “tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante das situações profissionais com as quais nos deparamos. Consiste em um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade de situações” Rabechini Jr (2005, p. 67).

A definição de Zarifian é essencial na distinção entre o caráter reativo e o proativo. Competência pressupõe uma ação do indivíduo de forma que agregue valor diante de novas situações organizacionais.

Carlos Hilsdorf¹ afirma que podemos compreender melhor a composição do conceito competência através de critérios objetivamente mensuráveis, como apresenta no exercício proativo e simultâneo de:

1. Saber conceitualmente (qualificação) – conhecimento
2. Saber fazer (experiência funcional) – habilidade

¹ <http://www.carloshilsdorf.com.br/blog/o-que-e-competencia>. Acesso em 16 de Fevereiro de 2014.

3. Saber agir (capacidade de obter resultados) – atitude

Em suma, competência pode ser compreendida como uma ação assertiva frente a novos desafios. E cada ação gera valor econômico para a organização e social para o indivíduo.

Fleury e Fleury (2000, p. 21) colocam que:

"Competência está associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidade, ter visão e estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo".

Atualmente as competências encontradas nas organizações agregam valor aos produtos ou serviços, por ela produzidos ou prestados, mediante a aplicação do conhecimento e informação. O valor econômico é construído através da capacidade cada indivíduo.

Collis (1994, p. 148) divaga e define textualmente o termo metacapacidades: "Como a capacidade para desenvolver a habilidade de explorar a capacidade de uma empresa para realizar uma atividade de forma mais efetiva que os competidores". Metacapacidades supõem o saber como explorar e coordenar os recursos, fazendo melhor do que os outros (capacidades), ou aprender a fazer mais rápido que a concorrência.

A Administração de Recursos Humanos veio para contribuir no meio organizacional e parte do princípio de que as pessoas devem ser planejadas e administradas.

As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem um fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. (Chiavenatto – 2000, p. 20)

2.2.1 Conceituação de Competências

As mudanças no ambiente organizacional são originadas da globalização de mercados emergentes, evolução e intensificação do uso de tecnologias. As pessoas são obrigadas a se adaptarem e acompanharem às novas mudanças, e quanto maior a complexidade mais recursos são necessários à sua sobrevivência e seu crescimento.

Antes a estas transformações, a Administração de Recursos Humanos surgia da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais. Para Chiavenatto (2000, p. 20), os Recursos Humanos vieram para contribuir, partindo do princípio de que as pessoas devem ser planejadas e administradas.

Perante este contexto, é necessário que as organizações tenham a visão de que seu funcionário é um colaborador em seu negocio, que devem ser estimulados e desenvolvidos, através de treinamentos e capacitação. A partir desta premissa, entramos no campo de habilidades e competências. Toda a equipe deve ser provida de capacidade de contribuir com habilidades e competências para o alcance dos objetivos.

Em suma, competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros, conforme Chiavenato (2003, p.6). Ele ainda ressalta que não adianta possuir competências, é necessário que as outras pessoas reconheçam sua existência. As competências podem ser adquiridas ou perdidas, elas evoluem, e são dinâmicas conforme Figura 1.

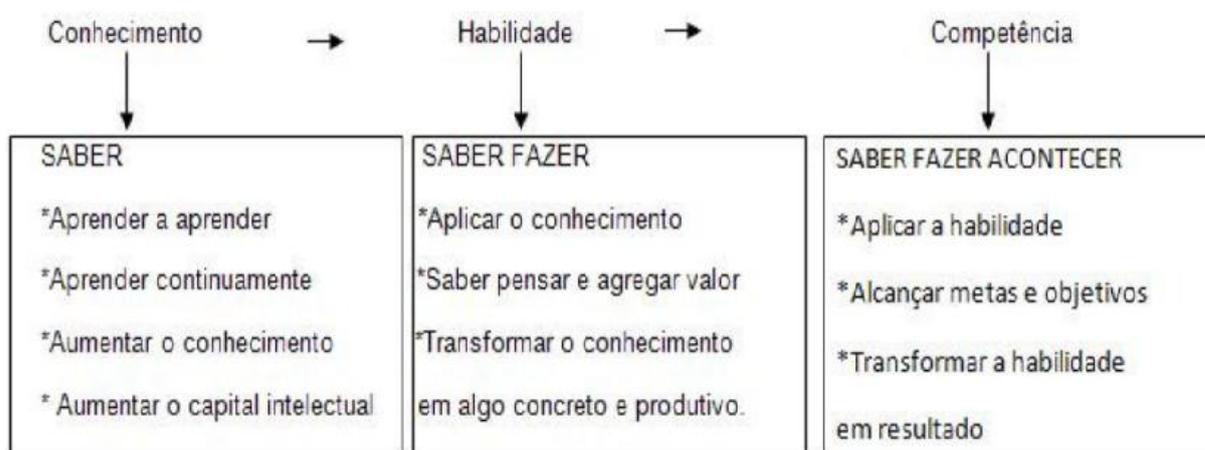


Figura 1 - Conhecimento, habilidade e competência

Fonte: CHIAVENATO (2005, p. 08).

O termo competência é definido de maneira diferente pelos especialistas. Para Brandão e Guimarães (2001) é o reconhecimento social sobre a capacidade de

alguém de colocar-se sobre determinado assunto ou de forma geral utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Já, para Chiavenatto (2000, p. 166), competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas.

Quanto às competências básicas, tudo começa com o conhecimento e este passa a ser útil na organização, precisa ser aplicado, transformado em ação. O conhecimento leva à habilidade, que é a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor.

Deste modo, a competência estaria constituída por várias habilidades. Porém, uma habilidade não “pertence” a determinada competência, isto que uma mesma habilidade pode contribuir para competências diferentes.

Conforme Coopers e Lybrand citado por Duarte (2000, p. 41):

“Habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”. É mencionado também que as “habilidades envolvem conhecimentos teóricos e aptidões pessoais e se relaciona à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões”.

Neste ponto, podemos refletir sobre os pilares ou dimensões da competência, conhecidos como ‘CHA’: conhecimento, habilidade e atitude.

O *Conhecimento* é o saber, os conceitos, e todas as informações adquiridas ao longo da vida. Estas informações influenciam sobre o julgamento e/ou comportamento.

A *Habilidade* é o saber fazer, a aplicação do conhecimento. É a capacidade de utilizar os conhecimentos adquiridos no dia a dia de forma produtiva.

A *Atitude*, é o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar todo o nosso conhecimento e aplicar nossas habilidades.

De acordo com Rabaglio (2006, p. 23), Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos.

Para finalizar, breve histórico sobre conceitos de competência, baseado na coletânea de diversos pesquisadores, conforme tabela 1:

AUTOR	CONCEITO	AUTOR	CONCEITO
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”	6. Magalhães et al. (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
2. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”	7. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiência.”
3. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.	8. Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessária à consecução de determinado propósito”.
4. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”	9. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
5. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”	10. Becker et al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”

Tabela 1 - Histórico dos conceitos de competência

Fonte: Bitencourt, 2001

2.2.1.1 Competências Organizacionais

As competências organizacionais estão diretamente relacionadas aos valores individuais da empresa, como missão, visão e intenções estratégicas. Cada organização tem seu próprio diagnóstico de competências, o qual difere de outras organizações, mesmo que sejam do mesmo ramo de atividade. As competências são características primordiais das pessoas, que as recebem por meio de herança genética, sendo desenvolvidas através do conhecimento adquirido ao longo do tempo e através da convivência social de cada uma.

A noção de competência organizacional alcançou notoriedade a partir da publicação do artigo *The core competence of the corporation* (1990) de Prahalad e Hamel. As organizações utilizam por diversas formas seus recursos tangíveis e intangíveis gerando através deste processo, concepções de competência organizacional.

Fleury e Fleury (2006) alegam que há uma dimensão da competência que consiste numa forma de competência única e de difícil imitação pelos concorrentes – as competências essenciais ou *core competences* – que garantem a longevidade da organização. Ainda para Fleury e Fleury (2006, p.26), a palavra competência é utilizada no senso comum para “designar pessoa qualificada para realizar algo”.

Além de diagnosticar as competências organizacionais, é necessário entender os diversos cargos na organização. O que é Cargo e o que é Função. Um comitê Executivo utilizado como ferramenta estratégica no diagnóstico de competências técnicas e comportamentais, é essencial para que o estudo de cargos e funções saia do campo do subjetivismo e passe para um terreno mensurável.

Competências técnicas são observadas através de documentos comprobatórios, e as comportamentais são aquelas que requerem de seu ocupante determinados requisitos tais como: Liderança, habilidade Funcional, Postura Profissional, entre outros.²

Quando a organização consegue diagnosticar suas competências, ela adota uma postura mais centrada através da Gestão por Competências.

² <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/competencias-organizacionais/32517/>.

Para Chiavenatto (2006, p. 219), Competências Organizacionais estão relacionadas com a vida íntima da organização, correspondendo ao *modus vivendi*, à sua cultura, como ela se estrutura e se organiza para realizar o trabalho organizacional. Chiavenatto ainda complementa se referindo ao aparato interno, que é o meio no qual a organização se articula e se entrega para poder funcionar.

2.2.1.2 Competências essenciais

O conceito de competências essenciais, ou *core competences* foi desenvolvido por Hamel e Prahalad, em 1990, com a publicação do artigo *The core competence of the corporation*. O autor Indiano contribuiu para o processo de formulação de estratégias empresariais, definindo um conceito sobre competência essencial. Prahalad define competência essencial como um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma organização oferecer algum diferencial benéfico a seus clientes. A partir deste pressuposto, a definição de *core competence* torna-se o principal referencial de competência na dimensão organizacional.

Podemos identificar uma competência essencial, quando a mesma gera valor percebido pelo cliente, o que gera uma diferenciação entre seus concorrentes e possui grande capacidade de expansão. Prahalad e Hamel definem:

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e o galho são os produtos essenciais e, os galhos menores são as unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz que promove nutrição, sustentação e estabilidade é a competência essencial (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p. 4).

Atualmente, para sobreviver no mercado, as empresas precisam entregar qualidade, ter respostas rápidas no atendimento ao cliente, e estes são alguns dos fatores obrigatórios, básicos e críticos de sucesso. Portanto, a organização necessita desenvolver competências essenciais. Estas competências têm um impacto profundo sobre o potencial de crescimento e vantagem competitiva da empresa.

Porém exige-se o envolvimento de todas as pessoas e de todas as áreas da organização para fazerem parte desta competência essencial. Apesar de esta

competência estar presente na empresa como um todo, apenas aquelas áreas que tiverem maior relação de afinidade e relevância, que irão assimilar com mais profundidade um determinado tipo de competência (RUAS, 2005).

Competências organizacionais é um desdobramento da definição de competências essenciais, um conceito mais amplo que se refere a competências coletivas que estão presentes em todas as áreas da organização, e que colaboram para a manutenção destas no mercado, bem como auxiliam na diferenciação nestas empresas.

Competências organizacionais seletivas são as que produzem diferenciação nas empresas, num espaço constituído por mercados nacionais ou regionais.

Competências organizacionais básicas são as competências básicas para garantir a sobrevivência das empresas, por exemplo, numa empresa industrial a competência básica necessária para se manter no mercado seria produzir itens com preços compatíveis com os praticados pelos concorrentes.

Estes conceitos estão relacionados, conforme descrito na Figura 2:

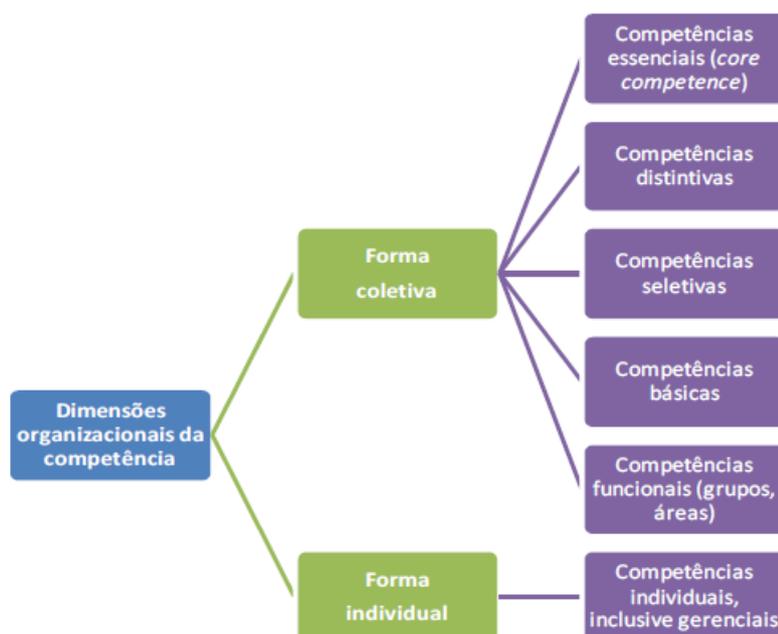


Figura 2 - Dimensões organizacionais da competência
Fonte: Ângelo (2009), baseado em Ruas (2005)

A Gestão por Competências transforma conhecimentos em ação, gerando resultados visíveis para a organização, e para a competitividade.

2.2.1.3 Competências Individuais

Capacidade organizacional é obtida pelas empresas como resultado da soma das competências individuais dos seus funcionários, qualquer que seja o setor ou área. Estas competências estão diretamente ligadas ao desempenho no trabalho, associado aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas ao resultado que entregam.

Colocar os conhecimentos e habilidades em prática a fim de gerar resultados de valor àquilo que se está empreendendo. Atitude é o que diferencia saber ser competente e não somente saber fazer com competência. Saber ser competente significa ter a competência evidentemente desenvolvida, notável, aplicada com grande frequência.

Através desta ferramenta é possível orientar as ações das pessoas com o objetivo de desenvolver uma organização eficaz, ou seja, aquela que traça e atinge suas metas e objetivos. Competência refere-se às características de uma pessoa individualmente. Acondicionam-se sempre em torno de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

O processo avaliativo está presente a todo o momento. Chiavenato (2004, página 223), define que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação de desempenho é um processo que serve para estimar o valor, e as qualidades de uma pessoa e, qual a contribuição para o negócio.

O desempenho humano no cargo é extremamente contingencial, ele muda de pessoa para pessoa, de situação para situação, porque depende de inúmeros fatores que influenciam poderosamente. Este acompanhamento proporciona a geração de *feedback*, que contribui na identificação de carências.

O sustento das competências depende de alguns fatores, como estar aberto às mudanças, ser flexível, ter ousadia, além de saber decidir, agir, aprender, comprometer-se.

Conforme a linha de pesquisa norte-americana pode-se conceituar competência como sendo “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas” (FLEURY e FLEURY, 2006, p.28).

Já para a perspectiva da escola francesa, Zarifian (2001, p. 72) argumenta que “a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

A percepção de entrega profissional está diretamente ligada à orientação para a realização, demonstrada através de um trabalho bem realizado e pela superação de um padrão de excelência.

Ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação (RUAS, 2005, p. 49).

Para isso deve-se utilizar como parâmetro o próprio desempenho realizado no passado, resultados alcançados por outros.

O sucesso da organização depende da junção das competências individuais, alinhadas com as competências essenciais da organização e com seus objetivos estratégicos.

Para Fleury e Fleury (2001), se faz a associação da noção de competências com verbos como: saber agir, integrar múltiplos e complexos saberes, mobilizar recursos, saber aprender e engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

As competências devem formar valor econômico para a organização, e valor social para o colaborador.

Como demonstra a tabela 2:

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos metais; saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Tabela 2 - Competências do Profissional

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Já Dutra (2004), argumenta que há uma estreita relação entre competências organizacionais e individuais, pois as pessoas ao colocarem o conhecimento em prática, validam o conhecimento organizacional e, implementam as modificações necessárias para que este seja aprimorado e permita alcançar vantagem competitiva ao longo do tempo.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências consiste basicamente em observar, desenvolver, e prover pessoas capacitadas para a realização de tarefas. O papel da Gestão por Competências é detectar as competências importantes para a realização de atividades pertinentes a uma função/cargo.

Para gerir competências das pessoas, é necessário observa-las através de seus comportamentos, realizar avaliações dentro de padrões mensuráveis e

posteriormente desenvolve-las por meio de um processo de treinamento e aprendizagem.

Em resumo, a Gestão por Competências trata-se de:

- Identificar as competências 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.

O primeiro passo será sempre saber quais os requisitos da função, podendo ser técnico ou comportamental. Em seguida, deve-se saber o que o colaborador que desempenha a função tem a oferecer nessas competências. E posteriormente, comparar o IDEAL X REAL.

Chiavenato (2004, p.223), define que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Estas avaliações permitem que seja traçado o desenvolvimento da organização através dos seus funcionários.

As competências estão divididas em competências técnicas e comportamentais. Conforme Carlomagno (2011, p. 3) “as competências da empresa são o conjunto único ou raro de habilidades, conhecimentos e experiência que agrega valor ao cliente e um diferencial sobre a concorrência”.

Tornou-se emergencial a metodologia de gestão, na tentativa de responder às necessidades e dominar a concorrência num mercado globalizado, às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua, às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas que surgem a cada dia no contexto organizacional.

Manãs afirma que:

As organizações entendem e falam atualmente em Core Competences, que pode ser traduzido livremente por competências essenciais, e a partir deste conceito ocorreram novas abordagens que também se incluem na literatura proposta para a gestão de competência e que podem ser resumidas em: descobrir as competências estratégicas para a organização; derivar essas competências para a organização, ajustando as competências de cada área, das diversas atividades e das pessoas e essas competências estratégicas; desenvolver tais competências nas pessoas e nas áreas de atuação (2007, p.65).

Aqui, observa-se que o ponto principal está no desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, para a conquista de vantagem competitiva.

Conforme Leme (2005, p. 10): “Gestão por competências é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar nos seus colaboradores”.

Somente através da avaliação por competências, é possível definir as competências organizacionais, as competências para cada função, e as competências dos funcionários. É a partir desta avaliação que poderemos identificar as ‘deficiências’, e aplicar treinamento e desenvolver os funcionários.

2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A atualização das organizações se tornou imprescindível para deixá-la à frente de seus concorrentes, e seus funcionários tornam-se fundamentais para neste processo evolutivo e transformador. Para Chiavenato (2006, p. 182), a modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Estas são as consequências da modernização.

O funcionário é parte essencial na realização de tarefas e no cumprimento de prazos e metas, as pessoas são fundamentais para que esse trabalho seja concluído. A frente de qualquer máquina está o homem, é ele que desenvolve soluções, que é capaz de pensar. Com isso o investimento feito para capacitação e qualificação dos funcionários dá-se necessário para o próprio crescimento organizacional.

A qualificação e evolução dos funcionários dependem de treinamento. Para Marras (2009, p. 145) "treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente a execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho".

Treinamento é uma ferramenta utilizada para transmitir conhecimento técnico e conceitual de determinado bem ou serviço desenvolvido pela organização. Algumas organizações proveem treinamento por profissionais adequados que possuem o devido conhecimento e que estão preparados para transmiti-los a seus funcionários. O intuito principal é fazer com que seus funcionários possam depreender e pôr em prática todo o treinamento ministrado em seu cotidiano.

O treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal, e este por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional (Chiavenato 2006, p. 182).

O desenvolvimento do funcionário na organização é fundamental para o alcance de resultados positivos, para a empresa e para o próprio indivíduo.

A obtenção de conhecimento, habilidades e atitudes, conhecidos como CHA, segundo Marras (2009), é um conjunto de qualidades oferecidas pelo indivíduo, que podem ser aprimoradas com treinamentos e práticas, cada uma baseada em suas experiências.

Segundo Mattos (1992), o treinamento possui três momentos evolutivos nas indústrias. Primeiramente, o colaborador era visto como mais uma ferramenta industrial, onde não era visto como prioritário o seu desenvolvimento, ou seja, não possuía planejamento para treinamentos, as pessoas teriam que se adaptar a cultura da empresa, sem possuir desenvolvimento contínuo.

No segundo momento, o foco era a capacitação do indivíduo para melhoria de suas competências e habilidades, porém este ainda era visto como um recurso produtivo, com a diferença de ser humano.

No terceiro modelo da gestão de treinamento, o colaborador passa a ser entendido como um ser racional e emotivo, e as empresas passam a adotar treinamentos, e existe a preocupação com o indivíduo, sendo tratado como um ser complexo, com estruturas emocionais e racionais.

O treinamento nas organizações tem por objetivo aperfeiçoar a atividade desenvolvida por um determinado departamento ou pessoa, de modo a aumentar o conhecimento do colaborador, deixando-o motivado, que resulte no excelente desenvolvimento de sua atividade e relacionamento.

A execução de treinamentos reflete positivamente no desempenho de seus funcionários. Para Chiavenato (2006, p. 182), o desenvolvimento de pessoal é um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas por meio de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas.

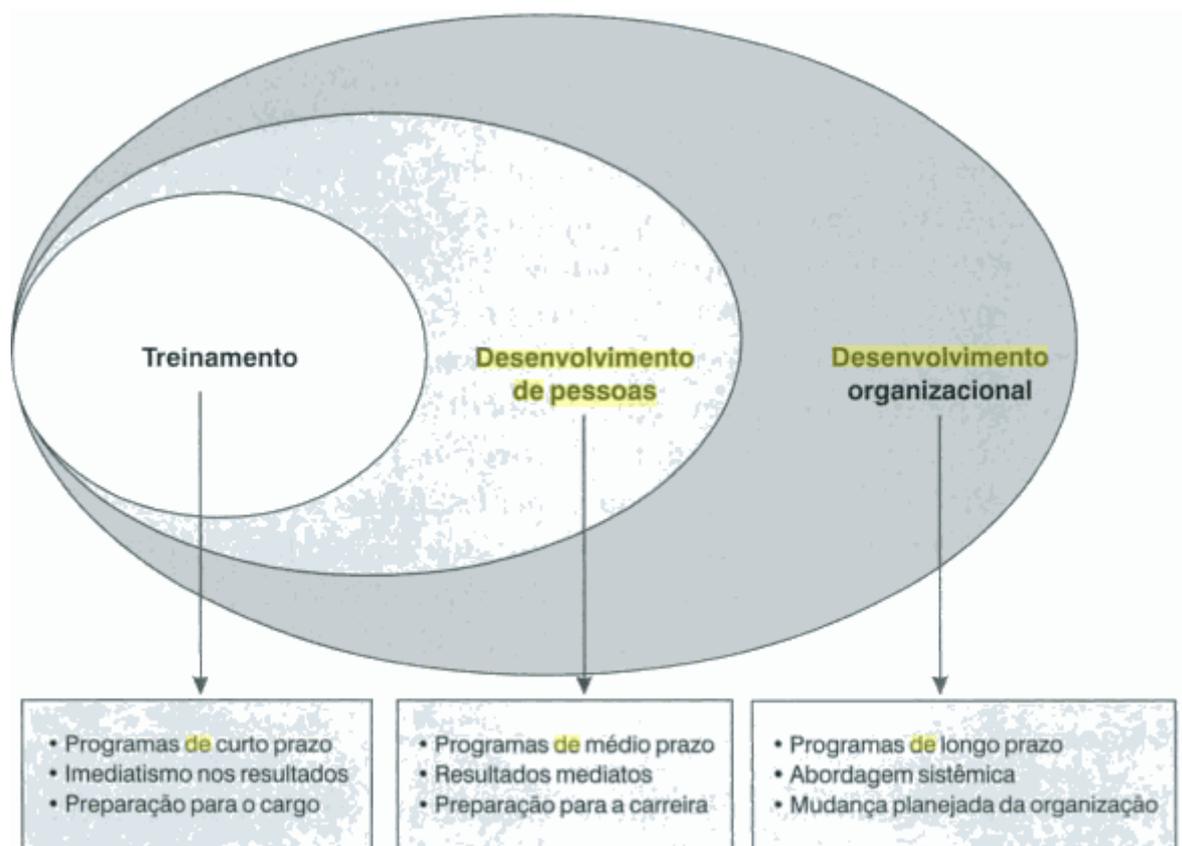


Figura 3 - Programas de desenvolvimento

Fonte: Chiavenato (2006, p. 182)

Alguns autores apontam o desenvolvimento profissional como um treinamento, organizando estratégias e visando um ambiente interno que resulte em retorno monetário. Já o treinamento busca o desenvolvimento profissional, trabalha as relações internas da organização, qualifica o colaborador, e modula de acordo com a política da empresa.

Tachizawa (2001, p. 219) defende que "nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados". O colaborador é a mente da empresa, que por sua vez é apenas um corpo que reflete o comportamento apresentado pelas pessoas que nela atuam.

Chiavenato (2006, p. 183) defende: O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrentes de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos.

Organizações sem pessoas qualificadas e preparadas para gerir qualquer processo resulta em perdas, sejam elas financeira e/ou qualitativa. Com isso, conclui-se que o treinamento influi diretamente nos resultados esperados para a organização.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 184), o treinamento é um processo cíclico composto de quatro etapas:

- 1- Levantamento das necessidades de treinamento.
- 2- Programação do treinamento para atender às necessidades.
- 3- Implementação e execução do treinamento.
- 4- Avaliação dos resultados do treinamento.

Já o desenvolvimento, conforme Moscovici (2005) pode apresentar três diferentes formas a serem explanadas pela organização:

A nível individual, o desenvolvimento interpessoal e intrapessoal, caminham juntos, estudam-se complexidade da motivação individual, o comportamento dentro do ambiente de trabalho, busca-se desenvolver conhecimento técnico e autoconhecimento.

A nível grupal desenvolve-se as habilidade interpessoais e grupais, ou seja, explora-se os objetivos e motivações comuns ao grupo, comunicação, administração de conflitos, autoridade e liderança.

A nível organizacional, focaliza-se a organização com um todo, trabalhando o desenvolvimento de equipes, *feedback*, motivações pessoais e organizacional, em uma visão macro de conflitos e objetivos a serem sanados e traçados, respectivamente.

A capacitação de pessoal é de fundamental importância para o sucesso, as pessoas são seres mutáveis, que aprendem continuamente e são pontos-chaves para as organizações. É necessário saber utilizar a ferramenta 'treinamento' para obter grandes benefícios ao empregador e a seus funcionários.

O treinamento bem aplicado pode proporcionar ao treinando autoestima elevada, crença do treinando no investimento feito pela empresa para ele prosperar, fazendo com que ele aplique o aprendizado à sua vida e principalmente às tarefas, de modo a proporcionar resultados positivos, além de manter um funcionário motivado.

2.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Com os desafios que as organizações vêm enfrentando, uma boa gestão de Recursos Humanos, é um quesito essencial e estratégico para vencer os desafios.

Atualmente podemos perceber que o setor de Recursos Humanos deixou de estar mais preocupado com a identificação das necessidades de treinamento e nas melhores escolhas na hora de realizar uma promoção. Estes itens não deixaram de ser relevantes, apenas passaram a ser vistos com uma visão mais estratégica.

Questionamentos como: Quantas pessoas na organização têm o perfil certo para desenvolver suas atividades? Quantas precisam ser remanejadas? Quantas têm o perfil alocado ao cargo correto?

Hoje, o setor de Recursos Humanos pode contar com uma ferramenta chamada Mapeamento de Competências, que ajuda a responder todas estas questões.

Mapear competências significa identificar as Competências Técnicas e Comportamentais que são pré-requisitos para atingir as estratégias da empresa (Rabaglio 2006, p. 25).

O uso desta ferramenta está diretamente relacionado com a possibilidade de aproximar os iguais, em alguns momentos, e os complementares, em outros. Além de identificar redundâncias ou ausências de competências e habilidades.

Diante disto, podemos dizer que a espiral do conhecimento avança a níveis exponenciais.

Para Vilas Boas apud Andrade (2009), o mapeamento tem como objetivo, prioritariamente, levantar através de técnicas e testes o potencial de cada indivíduo, visando ao desempenho de alta *performance* e sucesso nas estratégias, e na estruturação dos cargos para cada setor.

Uma organização que deseja que todo o seu quadro de funcionários atue em prol dos objetivos, deve primeiramente garantir que todos tenham o perfil ideal para o desempenho de suas atividades.

O perfil específico gera o melhor desempenho possível. E este trabalho deve ter início já na seleção de funcionários, onde se realiza o mapeamento do perfil técnico e comportamental para o cargo.

Para Rabaglio, (2006, p. 25), a realidade que temos nas empresas é que a maioria dos funcionários não foi selecionada com estes critérios, por isso temos muitas pessoas fora do perfil, com necessidade de Desenvolvimento de Competências.

O objetivo da Seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo e elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho (RABAGLIO, 2001, p.7), para que a escolha de profissionais ao cargo possa tornar-se mais coesa com as estratégias organizacionais, conforme afirma Kalil Pires, et al, (2005): quando as atividades de recrutamento e seleção forem bem conduzidas, as organizações terão maior probabilidade de recrutar profissionais alinhados a estratégia da organização.

A identificação das competências organizacionais e humanas deve ser realizada através da análise na missão, visão e objetivos da organização. A coleta de dados pode ser realizada por meio de entrevista, observação ou de questionário. A auto-avaliação é um instrumento que também pode contribuir neste aspecto (CARBONE, et al, 2006).

O mapeamento de um perfil de competências técnicas e comportamentais deve ter início com a conscientização dos funcionários quanto aos métodos do processo, e em seguida, é necessário definir os indicadores de competências necessários para determinado cargo e extrair de cada indicador as competências imprescindíveis para a eficácia do colaborador. Após, pode-se formar grupos de

competências similares e definir cada competência ou cada grupo de competência, compartilhando as definições aos envolvidos no processo (RABAGLIO, 2001).

A partir do diagnóstico do mapeamento das competências torna-se possível a alocação e movimentação interna de pessoas, visando a aproximação entre as competências que as pessoas possuem e as competências exigidas pelo cargo (CARBONE, et al, 2006).

Pessoas com interesses semelhantes têm uma motivação natural em compartilhar, o que significa um estímulo à inovação. O ideal é aproximar os complementares.

A adoção de um modelo com base em competências,

significa um salto de qualidade em aproveitamento do potencial humano, pois tende a reduzir a importância de fatores como afinidades, compatibilidade entre personalidades, valores, padrões de comportamento, vinculação pessoal, que são os principais determinantes das “relações de confiança”. Enfim, a afirmação do conceito de “cargos de competência” amplia as possibilidades de aproveitamento e valorização de contribuições distintas e inovadoras: estimula o desenvolvimento de relações maduras, baseadas no profissionalismo e propícias à reflexão crítica e ao crescimento pessoal (KALIL PIRES, et al, 2005, p. 33).

A identificação de talentos obtida pelo mapeamento favorece o rastreamento e registro de funcionários em potencial e a identificação da necessidade do desenvolvimento de competências (GRAMIGNA, 2002), que proporciona o aprimoramento das competências internas, captadas e mapeadas, por meio da aprendizagem, afirma Brandão e Guimarães (2001, apud Carbone, et al, 2006).

O desenvolvimento de competências técnicas pode ser realizado através de cursos de aperfeiçoamento. Já, o desenvolvimento de competências comportamentais, é muito complexo e requer tempo. O grande desafio consiste em desenvolver competências como, flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo, diz Rabaglio (2001), comportamentos que são os diferenciais que possibilitam às organizações a eficácia ao alcance de metas e resultados.

O mais importante é que o desenvolvimento ocorra de forma individualizada, pois a formação oferecida de forma coletiva, normalmente por ser econômica, é genérica, e não agrega valor, conseqüentemente não se obtém o retorno desejado.

Já, a avaliação de desempenho deve ser contínua. A medida, que os resultados alcançados devem ser comparados com os esperados. Nesta etapa de

acompanhamento e avaliação realiza-se o monitoramento e a execução dos planos operacionais e de gestão utilizando-se de indicadores de desempenhos para corrigir eventuais desvios. (CARBONE, et al, 2006). O *feedback* é uma importante ferramenta que permite a eficácia da avaliação, proporcionando ao colaborador o conhecimento do resultado do seu desempenho, e a correção de possíveis falhas no processo.

Através das avaliações de desempenho, que devem ser realizadas pelo superior imediato, se torna possível a percepção das competências, habilidades e atitudes. A realização de *feedback* constante, do acompanhamento do superior imediato, e do setor de recursos humanos, é de extrema importância para que se possa cumprir o objetivo da avaliação: o monitoramento e a correção de possíveis falhas e o desenvolvimento de competências que visam a melhoria contínua do desempenho.

Devemos ressaltar que são as competências humanas que formam o alicerce de sustentação das competências organizacionais e do próprio desempenho de uma organização como um todo.

Isso ratifica o papel do indivíduo, como o principal ator neste cenário da gestão do conhecimento, e a grande importância de se mapear competências.

Portanto, é de suma importância que a organização realize este trabalho continuamente. Identificando as competências fundamentais, para a garantia da eficiência e eficácia dos seus processos, facilitando a identificação de possíveis falhas na gestão de recursos humanos, de modo que seja suprida esta deficiência em um menor tempo, sem que se prejudique a atividade principal da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa traz como objetivos o levantamento da bibliografia acerca do assunto e estudar a aplicação do Mapeamento de Competências. Para o estudo de caso as informações serão sintetizadas e identificaremos os impactos da implementação do Mapeamento de Competências a partir de cargos inferiores.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, visto que foram recolhidos os dados da situação de uma organização, que são relevantes para a pesquisa. Yin, afirma que “este método é adequado quando pretendemos definir os tópicos de investigação de forma abrangente, quando queremos considerar a influência do contexto de ocorrência do fenômeno em estudo e quando queremos socorrer-nos de múltiplas fontes de evidências (dados) (cf. Yin 1993: xi)”.

A investigação procura compreender, explorar, descrever acontecimentos nos quais estão simultaneamente envolvidos fatores. As pesquisas classificadas como estudo de caso, “... representam uma estratégia de investigação que examina um fenômeno em seu estado natural, empregando múltiplos métodos de recolha e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades (pessoas, grupos ou organizações)”. Dessa definição salienta-se:

O estudo de caso fica intimamente ligado ao contexto ou processo estudado. “Esse tipo de abordagem não representa um método por si só, mas uma estratégia de pesquisa que permite o uso de métodos qualitativos e quantitativos...” (Mendes, 2002).

Gil (2002) descreve um estudo de caso como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Esta pesquisa também se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois usa padrões textuais, como o questionário para registrar e analisar o assunto em questão. Podemos também classificá-la como Qualitativa, visto que a entrevista permite o entrevistado expandir sua ideia livremente sobre o assunto pesquisado. Para Reis (2008, p.57), “a pesquisa qualitativa tem como objetivo interpretar e dar significados aos fenômenos analisados”.

A investigação também se caracteriza como uma pesquisa aplicada, por que tem como objetivo adquirir novos conhecimentos a respeito de um assunto já tratado, que amplia nosso conhecimento e visa utilidade econômica e social. Este tipo de pesquisa tem como objetivo investigar, para comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelo referencial teórico.

E será de ordem descritiva, visto que os dados para este estudo serão colhidos através de uma entrevista pessoal com os gestores da organização investigada.

A coleta de dados será realizada por meio de um questionário dirigido ao Consultor de Recursos Humanos do setor, pautada pelos dados brutos que acrescenta maiores explicações sobre dados observadas na análise.

A chave para uma boa pesquisa descritiva é saber exatamente o que você deseja medir e escolher um método de levantamento em que cada entrevistado esteja desejoso de cooperar e seja capaz de fornecer informações completas e precisas de forma eficiente. (MALHOTRA 2004, p. 180).

Segundo o mesmo autor este tipo de pesquisa tem como objetivo principal a descrição de algo, em geral características e funções de mercado.

Para Gil (1999, p. 120) "a entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso".

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em questão é a maior e mais conhecida pelo serviço rápido de alimentação no mundo. Está presente em 119 países, a rede já possui mais de 33 mil restaurantes, onde atuam 1,7 milhão de colaboradores que atendem diariamente mais de 64 milhões de clientes.

No Brasil, a rede é operada desde 2007 por uma máster franqueadora da marca, a qual atua em toda a América Latina.

Hoje, a empresa é líder absoluta no segmento de restaurantes de serviço rápido, além de ser uma das melhores empresas para se trabalhar e uma das melhores franquias para se administrar. Este sistema de franquias que permitiu que a rede se tornasse a mais bem sucedida do planeta, com faturamento anual de mais de US\$ 45 bilhões.

A rede já foi premiada 11 vezes com o Selo de Excelência em *Franshising*, concedido pela Associação Brasileira de *Franshising* (ABF).

A empresa tem como Missão servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária.

A duplicação do valor da companhia, além de ampliar a liderança em cada um dos mercados, é sua Visão.

E como Valores, a empresa incentiva o espírito empreendedor; tem um forte compromisso com sua gente; operam um negocio em um ambiente Ético e responsável; oferece qualidade, serviço e limpeza aos clientes; maximiza-se a rentabilidade das operações; contribuem com o desenvolvimento das comunidades nas quais atuam.

A Companhia é internacionalmente reconhecida por valorizar e investir na qualificação e no aprendizado constante de seus funcionários. A mesma possui uma Universidade que dispõe de cursos e dinâmicas para seus funcionários, além de atender uma porcentagem da comunidade em geral.

No Brasil, a HU (Universidade) foi inaugurada em 1997, fruto de um investimento de R\$ 7 milhões, e já recebeu mais de 79.000 pessoas que participaram de cursos e atividades educacionais.

Em 2011, a HU terminou uma renovação completa de seu campus no Brasil, bem como de seu currículo. As ofertas de curso garante um processo de educação continua para funcionários e convidados, com turmas internacionais.

A grande maioria dos cursos é dirigida a funcionários de diversos níveis gerenciais e de liderança. A HU, ainda oferece atividades abertas à comunidade, estudantes e interessados.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para melhor entendimento da problemática em estudo, faz-se necessário a apresentação detalhada simploriamente de todo o processo de RH, que teve como base o Apêndice A, visando melhor entendimento da análise e apontamento posterior das falhas, com as possíveis soluções.

Devemos, portanto iniciar a explanação pelo primeiro processo: Recrutamento e Seleção de Pessoal. A organização investigada recebe diariamente inúmeros currículos, além de fornecer um formulário para solicitação de emprego. O formulário solicita dados gerais, e não faz menção às características pessoais, experiências anteriores, nem dados de referencia.

A realização do recrutamento e seleção de pessoal se dá através dos Gerentes Seleccionadores e/ou Gerente de Restaurante. Os Gerentes Seleccionadores possuem preferencialmente graduação em Psicologia, e atuam em locais onde o número de contratações é maior. A organização não exige experiência dos candidatos, que iniciam suas carreiras como atendente, mas dão preferência aos que estejam cursando ou já tenham concluído o ensino médio, além de possuir dezesseis anos ou mais.

Quanto às características pessoais, a empresa tem oportunidades para candidatos com os mais variados perfis. Porém, características como dinamismo, facilidade de comunicação e de trabalho em equipe, são os diferenciais. As entrevistas ocorrem na própria loja, onde o entrevistador tenta selecionar os melhores candidatos. Avaliações, testes, ou qualquer outro tipo de ferramenta que colabore na escolha do perfil ideal não são aplicados, o que já torna o processo de recrutamento falho, quando não é aplicado por um Gerente Seleccionador.

Na organização em estudo, infelizmente não existe um padrão de questionamento a ser seguido. O que se pode perceber, é que o padrão designado pelo responsável é apenas encaixar o candidato disponível para o horário ao qual se necessitam de funcionários.

Posteriormente ao processo de seleção, a empresa segue um padrão para Integração do novo colaborador. O processo deve ser acompanhado pela Assistente

Administrativa, responsável pelos processos de RH, ou pelo Gerente de Restaurante.

Através de um site, é possível realizar o cadastro do mesmo, que possuirá *login* e senha, para acessar todo o conteúdo composto por *E-learning*, avaliações, informações gerais sobre a organização, simulação de salário, além de atualizações sobre eventos e outros acontecimentos nas lojas de todo o grupo. Posteriormente o colaborador conhece todo o ambiente, é apresentado aos colegas, recebe instruções sobre entrada e saída, política, regras, deveres e seus direitos.

O Programa de Desenvolvimento de Funcionários faz parte de um cuidado que a empresa tem com o Treinamento, desenvolvimento e educação de suas pessoas. O foco do treinamento são os Atendentes. E este cuidado é para a organização, um dos fatores que faz desta companhia uma das maiores formadoras de mão de obra do país, e também referencia na área de alimentação.

O objetivo do programa que a empresa possui é garantir à gerencia o treinamento, desenvolvimento e educação do recurso mais importante, os funcionários. Entretanto, dentro desta filosofia, o programa destaca que existe um elemento único, que não pode ser oferecido: O COMPROMISSO. E reforça-se, que um bom resultado depende exclusivamente do bom trabalho da equipe gerencial e dos treinadores.

O Programa se divide em: Planejamento, Ação e Controle.

No Planejamento: a programação é dividida em Inicial e Contínuo, e deve indicar quem irá treinar, em qual modulo será treinado, onde (estação ou circuito), quando, e quem será o responsável.

Para o Planejamento é preciso traçar o Mapa de Treinamento. Para isso é necessário ter em mãos a escala de folga, e programar manualmente o Planejamento Mensal e Semestral, cruzando com a escala de Treinadores. As avaliações devem estar nos Planejamentos diários dos Gerentes, e no Mapa de Treinamento.

Quanto à ação, podemos definir como a execução do planejamento no chão. O posicionamento deve estar de acordo com o estabelecido. Além da aplicação das atividades de apoio, como as LV's, aulas *e-Learning*, portal de treinamento, eletivos.

E por último o Controle. Neste ultimo processo que se deve verificar quem foi treinado, onde, quem treinou, e qual foi o desempenho. Deve-se 'comprovar' estes dados através das LV's, e dos controles individuais, onde o treinador pinta no mapa o treinamento programado, a fim de se provar que foi devidamente aplicado. Para a mudança de estação do treinando, é necessário que o mesmo obtenha o mínimo de 90% na avaliação.

O Treinamento esta dividido entre duas áreas: Qualidade e Serviço. Na área de Qualidade, o novo colaborador será treinado para desenvolver as atividades pertinentes ao produto final. Ou seja, estará aprendendo todos os setores da cozinha.

O Fluxo de Treinamento é apresentado na Figura 4.

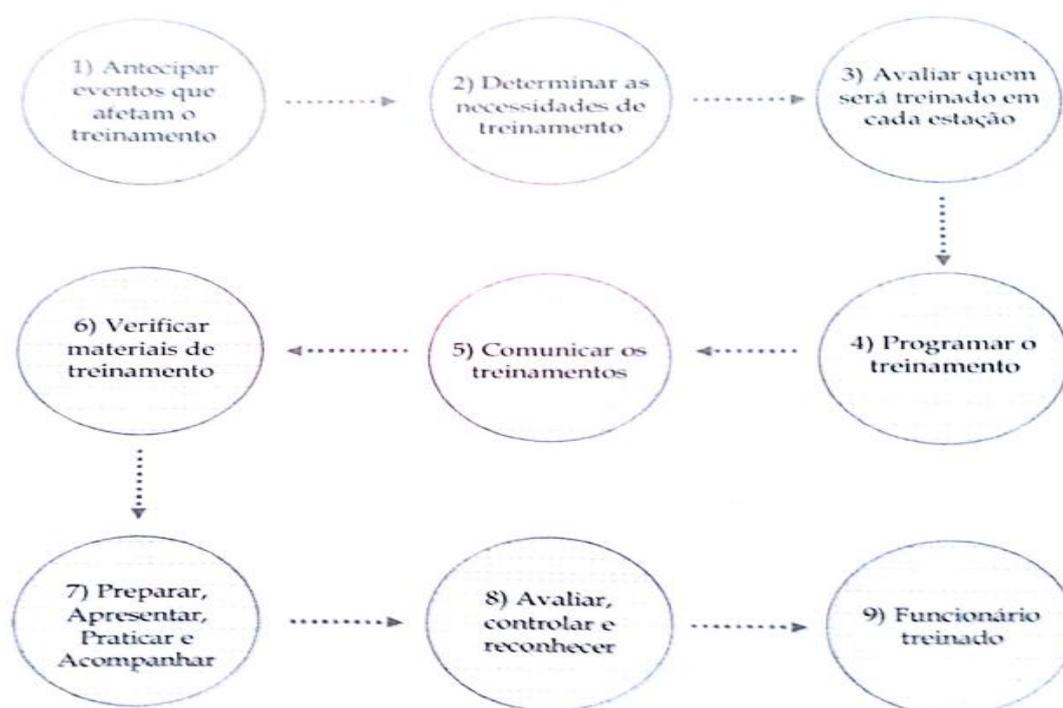


Figura 4 - Fluxo de Treinamento

Fonte: O autor (2014)

Em suma, estes funcionários são contratados e:

- não possuem o perfil ideal;
- não passam por um processo de Integração sério;
- não recebem Treinamento adequado;

- não são desenvolvidos de acordo com o que seu perfil demanda.

A organização realiza o mapeamento de competências por uma empresa terceirizada, e somente a partir do cargo de Gerente de Restaurante. Para a Consultora de RH, a empresa não aplica o mapeamento a partir de cargos abaixo deste escalão, pois acredita que não é viável devido a grande rotatividade de pessoas (Atendentes). E quando um funcionário de cargo inferior concorre a uma vaga gerencial, ele passa por uma entrevista com o Consultor de Mercado, e é o mesmo que irá decidir quem será promovido.

A problemática observada e alertada pelo Gerente de Restaurante nesta questão é que, o Consultor não acompanha a atuação diária destes candidatos, e apenas uma entrevista não é o suficiente para a percepção sobre seu perfil, muito menos para a identificação de suas competências. Além do fato que o candidato pode apresentar um tipo de perfil na entrevista, e em prática ser o contrário.

Infelizmente estes fatores implicam no aumento do índice de *Turnover*, que é a maior problemática que a organização em estudo apresenta. Pois o recrutamento interno se torna impossível, visto que devido às falhas no processo de desenvolvimento, a empresa não possui pessoas capacitadas para o recrutamento interno, devendo recrutar externamente.

O Recrutamento externo atrai candidatos que desconhecem o ritmo da empresa, devendo passar por um grande processo de desenvolvimento, que requer o acompanhando de um *Coach*, e é claro, investimento e aposta sem garantia de retorno.

Isto só aumenta a insatisfação dos funcionários, acarretando um baixo nível motivacional. Além de se perder funcionários bons e competentes, que poderiam ser parte e fazer a diferença na alta gerência.

4.1 A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Diante da breve explanação sobre o processo de RH executado pela empresa em questão, neste momento podemos apontar os fatores mais importantes e

desafidores que impedem o sucesso pleno desta companhia, apresentando assim os diferenciais que um sistema de mapeamento proporcionaria.

A implementação de um sistema de Mapeamento de Competências tem o objetivo de auxiliar a Gestão por Competências permitindo uma futura integração de todos os sistemas da organização. Neste caso, a ideia é transformar a Gestão de Desempenho individual em um processo real e eficiente.

Um Sistema de Mapeamento é composto por diversos módulos que permitem ao usuário registrar e manipular informações relacionadas com o processo de gerir as competências, programar os treinamentos considerados relevantes para atender os objetivos e metas da empresa, bem como gerenciar e acompanhar as metas de cada colaborador.

O primeiro passo é traçar as metas e objetivos organizacionais, pois estes devem estar alinhados com o perfil de cada candidato. O Sistema agrupa as mais diversas habilidades e competências exigidas pela organização em perfis de funcionários, e cria resumos profissionais de forma detalhada e consistente.

O processo de Mapeamento de Competências é composto por diversas percepções, formando redes de relacionamentos. Em um modelo mais compacto é realizado pela percepção do superior imediato e da própria pessoa mapeada.

Traçando o perfil ideal já podemos aplicar testes corretos nos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal. Além de se reformular os Formulários na captação de candidatos, transformando-os em um formulário biográfico, visto que a maioria dos candidatos não possuem experiência de trabalho anterior.

Podemos então identificar um perfil através desta ferramenta, que possuirá perguntas específicas. Segundo Carvalho (2000), sendo um dos métodos mais antigos para avaliar o sucesso no emprego, o formulário biográfico abrange questões sobre a vida familiar, investimentos, *hobby* e outros. Serve para conseguir informações sobre a vida do candidato, ajudando a “modelar” o seu comportamento.

O mapeamento de competências pode ser realizado pelas Gerentes Seleccionadoras, visto que a formação e experiência permite a identificação das características do perfil ideal. Este perfil deve estar alinhado com as estratégias e objetivos organizacionais, como explanado anteriormente.

A partir desta resolução podemos transferir os dados para o sistema, além de desenvolver materiais de apoio, como testes simples que apoiem a identificação do perfil correto, quando as contratações são realizadas pelo Gerente de Restaurante. O objetivo geral neste processo é a obtenção de maior acertabilidade nas contratações, principalmente quando não é realizada por Gerentes Seleccionadores.

O Processo de Integração é a parte seguinte à contratação, e como dito anteriormente é o momento mais importante, pois é por meio da socialização e integração dos funcionários na organização que os mesmos passarão a se sentir parte integrante e literalmente 'vestirão a camisa' da empresa. Como citado, a empresa possui um processo para integração, que pode ser fortalecido.

Além da formatação deste processo, envolvendo os aspectos mais importantes da empresa, do negócio e da sua área de atuação (provendo a visão sistêmica), a realização de um *Check List* dos pontos a serem aplicados, o apoio da equipe e dos gestores, são sugestões que objetivam assegurar sua execução completa. Além da designação de um 'padrinho', que acompanhasse o novo colaborador nos três primeiros meses (período de experiência), incluindo feedbacks estruturados ao final de cada mês.

É fato que dará resultado e que o funcionário se sentirá não apenas mais acolhido, como mais preparado para desenvolver a função para a qual foi contratado.

Após o Processo de Integração, inicia-se o processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Neste ponto devemos relatar que o sistema atual é realizado manualmente, o que já não garante sua eficiência. Planejamento incorreto, mudança na escala, não aplicação, fraude no repasse de dados, entre outros fatores que interferem em seu funcionamento.

O controle via sistema de Mapeamento garante maior eficácia no que se diz respeito ao Planejamento do Treinamento, além de analisar o perfil que esta sendo desenvolvido, alertando sobre pontos críticos, que devem receber maior atenção, etc.

O treinamento deve ser voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições. Prover treinamento é uma peça-chave no processo de desenvolvimento organizacional. Um bom treinamento torna o

profissional apto à realização de suas tarefas, o que reflete na qualidade do produto e/ou prestação de serviço ao cliente final, e conseqüentemente garante seu retorno.

O Sistema de Mapeamento proposto neste estudo evitará estes tipos de problemas, além de garantir maior eficiência no desenvolvimento das pessoas.

Demonstraremos a seguir, cada processo do sistema:

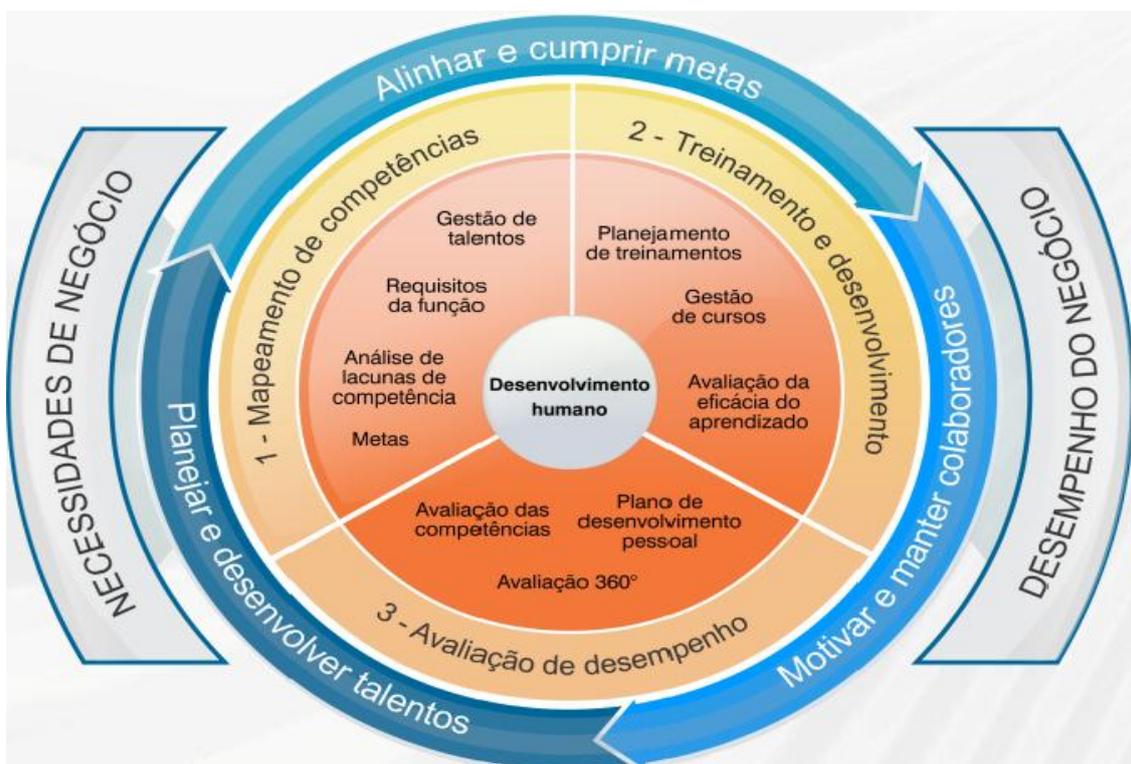


Figura 5 - Sistema de mapeamento

Fonte: O autor (2014).

O Sistema proposto possui três processos:

- 1- Mapeamento de Competências;
- 2- Treinamento e Desenvolvimento;
- 3- Avaliação de Desempenho.

O Mapeamento de Competências é o primeiro processo, que faz parte das necessidades do negócio. É neste ponto que deve ser realizado o alinhamento entre os objetivos da organização e as competências requeridas.

Nesta primeira etapa pode-se identificar o perfil dos cargos na empresa, avaliar quantos funcionários que estão dentro do perfil necessário, e planejar as necessidades do RH, conforme demonstra a figura a seguir:

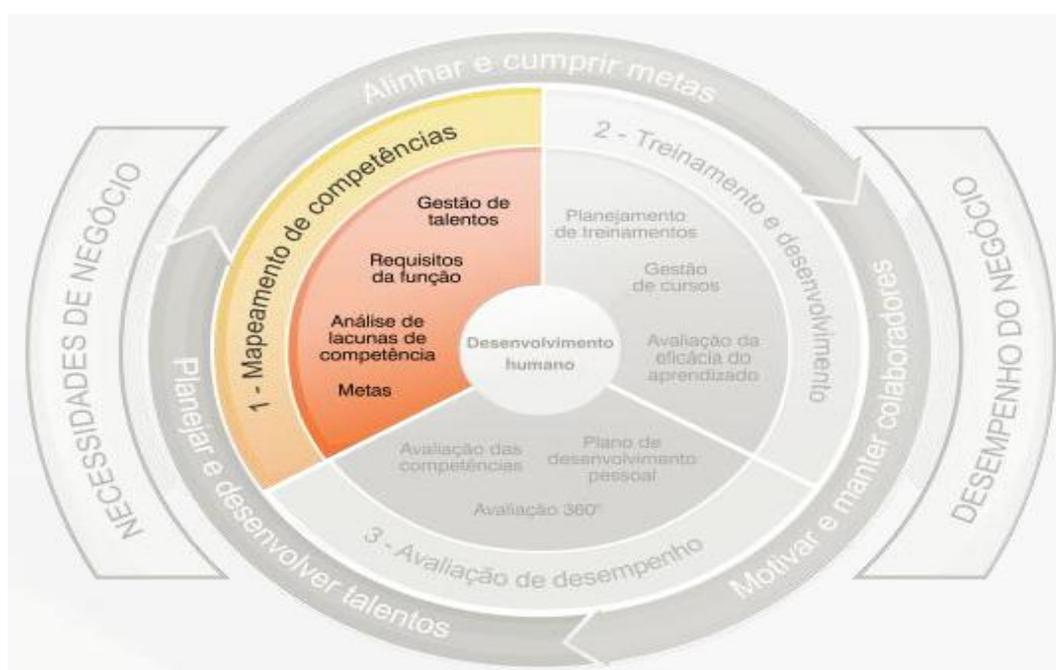


Figura 6 – Mapeamento de Competências.

Fonte: O autor (2014)

Esta etapa compreende a Gestão de talentos que é considerada a estratégia dos negócios, a análise dos Requisitos da Função, como citado no parágrafo anterior.

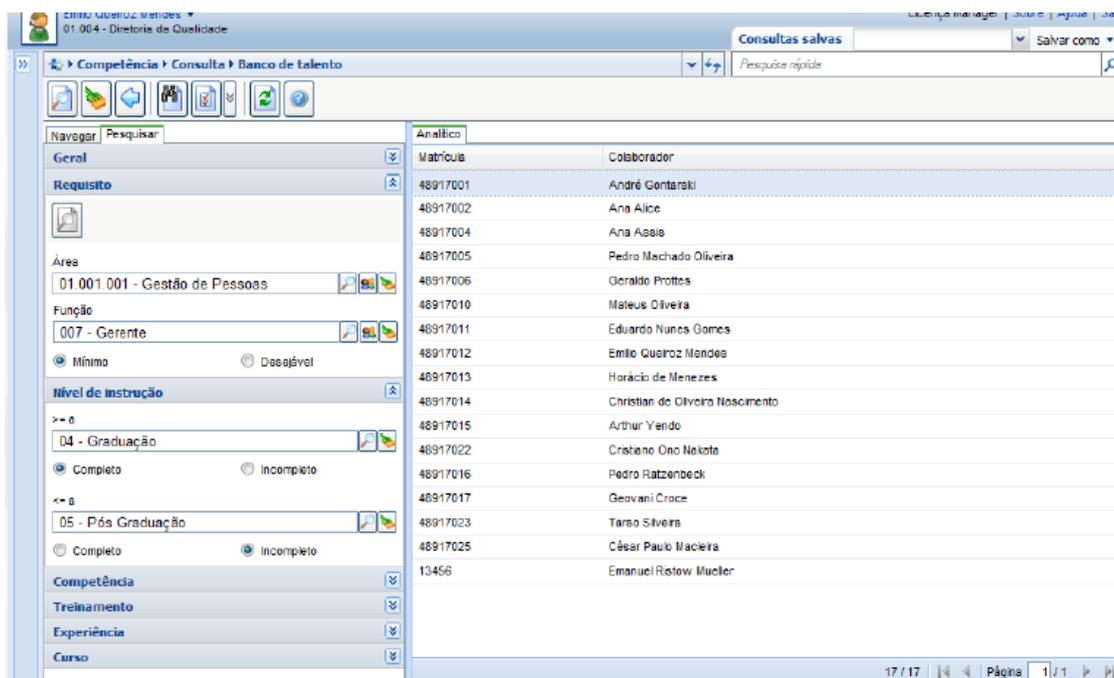


Figura 8 – Gestão de Talentos.

Fonte: O autor (2014)

Além da Análise das lacunas de competência que avalia a empresa e o método que incide sobre a diferença entre o desempenho atual e o desempenho desejado.

Desta forma o sistema apresenta os esforços necessários para fechar a lacuna e alcançar o desempenhado almejado. E por último, as Metas, alinhadas com o perfil estabelecido.

O Banco de Talentos é extremamente relevante em nosso estudo, pois a principal problemática dentro de todo o contexto apresentado, são as realizações de promoção.

A pesquisa dentro do sistema apresenta os dados sobre o colaborador, descrevendo suas competências, que estão divididas entre competências técnicas e organizacionais, além dos níveis de proficiência. Estes dados são relevantes para a escolha de candidatos para cargos gerenciais.

A imagem a seguir apresenta uma consulta ao Banco de Talentos (Figura 9):

The screenshot displays a software interface for organizational competency mapping. The left pane shows a hierarchical tree of organizational units, with '01.001.001 - Gestão de Pessoas' selected. The right pane shows a table of competencies for this unit, categorized into 'Competências Sociais' and 'Competências Técnicas'.

R	Seq.	Nome	Nível de proficiência	Tipo de competência
Escala de proficiência: Competências Sociais (4 Itens)				
+	6	Comunicação	Bom	Liderança
*	3	Gestão de conflitos	Bom	Liderança
*	5	Gestão de recursos humanos	Excelente	Liderança
*	1	Liderança	Excelente	Liderança
Escala de proficiência: Competências Técnicas (2 Itens)				
*	2	Ferramentas de gestão	Experiente	Funcionais
+	7	Gerenciamento de Projetos	Experiente	Organizacionais

Figura 9 – Banco de Talentos
 Fonte: O Autor (2014)

A imagem apresenta a consulta às competências organizações, e esta dividida por níveis hierárquicos. Como citado anteriormente, o perfil requerido para cada nível organizacional, e as competências necessárias para cada cargo, ficam expostas para consulta no sistema.

A imagem a seguir corrobora a imagem anterior, apresentando uma consulta ao perfil:

Perfil do colaborador				Identificador do relatório: SETRA04		
Colaborador	Emilio Queiroz Mendes		Matrícula	48917012		
Área	Diretoria da Qualidade		Função	Gestor da Qualidade		
Nível de instrução	Pós Graduação					
Data de admissão	01/01/2001		Data de demissão			
Observações						
Apto	Área	Função				
	Diretoria da Qualidade	Gestor da Qualidade				
Competência						
S	R	Tipo de competência	Identificador	Nome	Nível de proficiência	
					Requerido	Avaliado
+	*	Técnicas	001	Legislação e normas da Qualidade	Especialista	Especialista
+	*	Técnicas	002	Métodos e técnicas de Gestão da Qualidade	Experiente	Especialista
+	*	Liderança	005	Liderança	Bom	Excelente
+	*	Liderança	004	Gestão de recursos humanos	Bom	Excelente
+	*	Técnicas	008	Processos produtivos e tecnologias associadas	Experiente	Especialista
+	*	Organizacionais	022	Conhecimentos, normas e políticas do Sistema de Gestão da Qualidade	Especialista	Especialista

Figura 7 – Perfil Profissional.

Fonte: O Autor (2014)

The screenshot shows a software interface for managing competencies. The main window displays a list of activities under the 'Manufatura' (Manufacturing) category. Below this, there are two sections for proficiency scales:

R	Nome	Tipo de competência	Nível de proficiência
Escala de proficiência: Competências Técnicas (3 Itens)			
*	Física e química dos materiais	Técnicas	Proficiente
+	Métodos e técnicas de Gestão da Qualidade	Técnicas	Experiente
*	Conhecimentos, normas e políticas do Sistema de Gestão da Qualidade	Organizacionais	Proficiente
Escala de proficiência: Competências Sociais (2 Itens)			
+	Saúde, segurança e higiene no trabalho	Organizacionais	Regular
+	Política ambiental	Organizacionais	Bom

Figura 8 – Perfil por Competências.

Fonte: O Autor (2014)

As necessidades do RH como citado, são apresentadas deste modo. O Sistema apresenta a necessidade de participação do funcionário em cursos a fim de preparar o profissional para novos cargos, desenvolvendo assim seu perfil para o ideal.

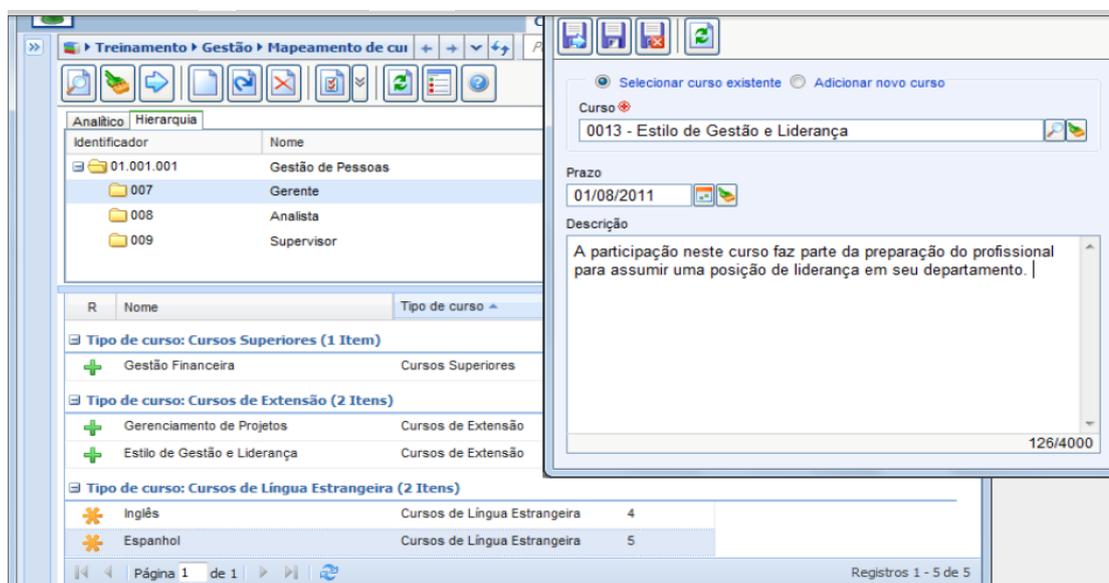


Figura 9 – Perfil por Competências.

Fonte: O Autor (2014)

O Treinamento ou curso pode ser agendado, o que gera maior eficiência na aplicação do processo.

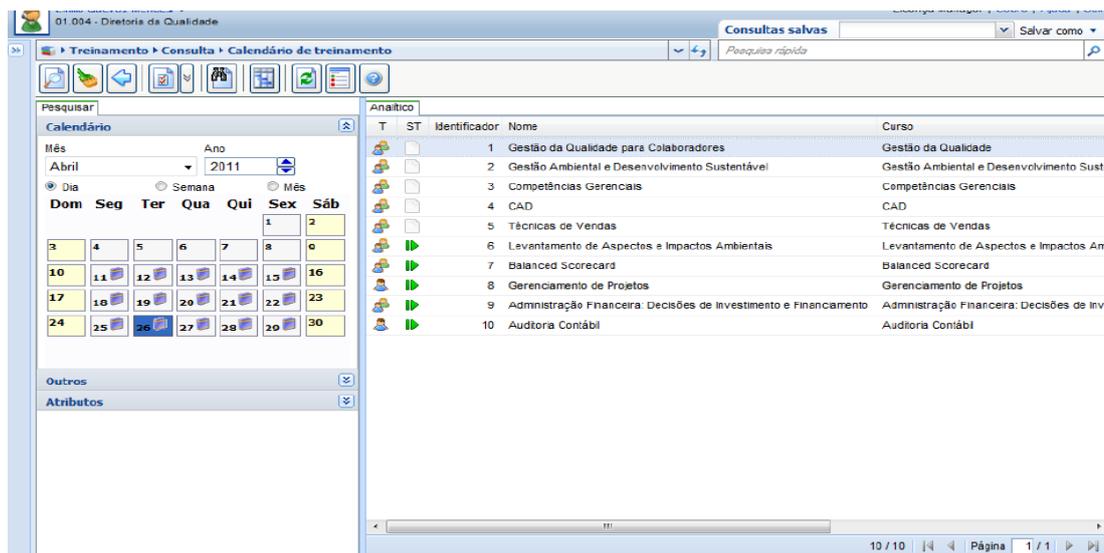


Figura 10 – Treinamento.

Fonte: O Autor (2014)

O sistema apresenta uma prévia via gráfico da geração de custos que a aplicação de cursos apresenta.

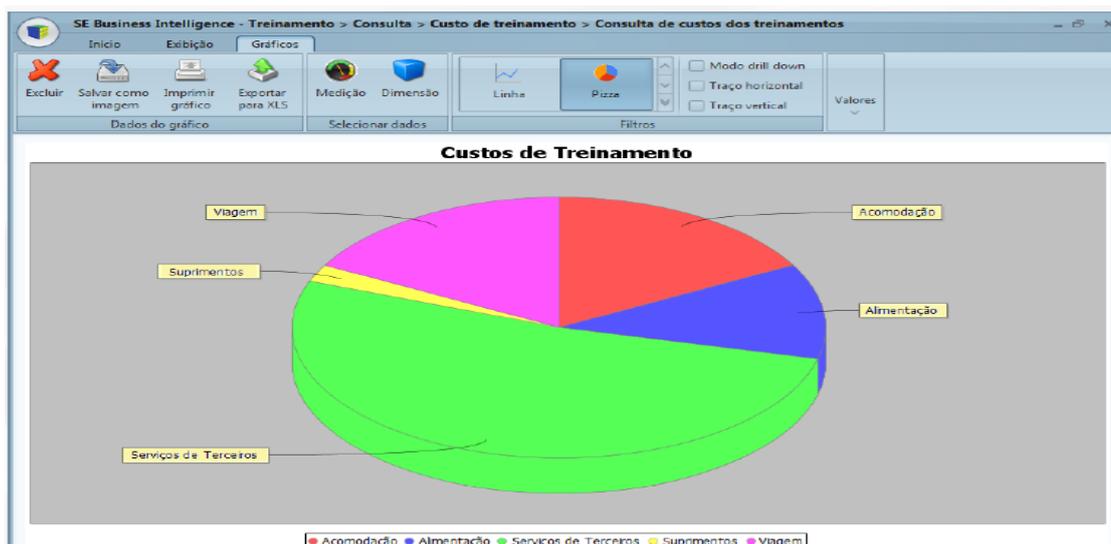


Figura 11 – Custos de Treinamento.

Fonte: O Autor (2014)

As imagens a seguir apresentam a disponibilidade do responsável pelo treinamento em transferir as notas das avaliações de treinamento, além de apontar as necessidades de maior aplicabilidade de treinamento em uma área ou em uma atividade.

Figura 12 – Avaliações de Treinamento.

Fonte: O Autor (2014)

Seq.	Pergunta	Resposta	Observações
1	Local das aulas (adequação do ambiente) adequado?	Sim	
2	Tamanho da turma (número de treinandos) adequado?	Sim	
3	Tempo total destinado ao treinamento foi suficiente?	Não	Sugiro acrescentar mais 8h.
4	A distribuição do tempo a cada dia de aula foi adequada?		
5	Os horários de início e término das atividades foram respeitados?		

Figura 13 – Avaliações de Treinamento.

Fonte: O Autor (2014)

As avaliações de competências como apresentadas a seguir, podem ser repassadas ao sistema, alinhando as habilidades com as necessidades do negocio.

Por exemplo, houve a necessidade de um funcionário realizar um curso em auditoria, pois estava de acordo com seu perfil. Mas o mesmo foi avaliado, e não apresentou nenhuma evolução nas características necessárias. Este funcionário necessita de um novo planejamento para avaliação e desenvolvimento na formação de auditores.

Item	Nível	Auto-avaliação		
		Nota	Justificativa	Peso
02 - Conhecimento Teórico	03 - Proficiente	6,00		1,00
002 - Métodos e técnicas de Gestão da Qualidade	01 - Especialista	10,00		1,00
01 - Conhecimento Prático	01 - Especialista	10,00		1,00
005 - Liderança	02 - Bom	8,00		1,00
01 - Conhecimento Prático	01 - Excelente	10,00		1,00
03 - Atitudes	03 - Regular	6,00	Algumas atitudes	1,00
004 - Gestão de recursos humanos	02 - Bom	8,00		1,00
01 - Conhecimento Prático	02 - Bom	8,00	Excelente	1,00
008 - Processos produtivos e tecnologias associados	02 - Experiente	7,00		1,00
01 - Conhecimento Prático	02 - Experiente	7,00		1,00
022 - Conhecimentos, normas e políticas do Sistema de Gestão da Qualidade		0,00		1,00

Descrição - Windows Internet Explorer

Gestão de recursos humanos, nomeadamente, de recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho e técnicas de motivação

Descrição - Windows Internet Explorer

Excelente conhecimento prático. Porém, um aprofundamento teórico poderia trazer resultados mais positivos para a gestão do profissional.

Figura 14 – Treinamento e Desenvolvimento.

Fonte: O Autor (2014)

O sistema de Mapeamento de Competências identifica funcionários com plenitude para o desenvolvimento do seu trabalho e aqueles que necessitam de um maior aprimoramento de suas competências pessoais, realimentando o sistema.

Matrícula	Nome	Tipo	Identificador	Curso	Prazo	Nome	Número de processo
48917012	Emilio Queiroz Mendes	01	0003	Gerenciamento de Projetos	30/10/2011	Plano de avaliação e desenvolvimento para auditores	1
48917012	Emilio Queiroz Mendes	01	0003	Especialização em Qualidade	31/12/2012	Plano de avaliação e desenvolvimento para auditores	1
48917012	Emilio Queiroz Mendes	01	0003	Espanhol Intermediário	31/12/2011	Plano de avaliação e desenvolvimento para auditores	1
48917012	Emilio Queiroz Mendes	01	0003	Técnicas de Negociação	30/06/2011	Plano de avaliação e desenvolvimento para auditores	1
48917012	Emilio Queiroz Mendes	01	0003	Gestão de pessoas	30/06/2011	Plano de avaliação e desenvolvimento para auditores	1

Figura 15 – Treinamento e Desenvolvimento.

Fonte: O Autor (2014)

Em resumo, o Sistema agrupa as diversas habilidades e competências exigidas em perfis, criando resumos detalhados e consistentes. Identifica funcionários com competências críticas, gerando a manutenção das habilidades e traçando planos de treinamento contínuo. Além de permitir a criação de um ciclo contínuo de desenvolvimento e crescimento individual através de atividades de aprendizado, reduzindo custos operacionais e gerenciando os treinamentos a nível corporativo. E ainda avalia de forma contínua as competências dos funcionários, alinhando suas habilidades às constantes mudanças do negócio, traçando planos de desenvolvimento individuais, e auxiliando no alcance das metas de crescimento e sucessão.

Para a problemática tratada neste estudo de caso, a aplicação deste sistema implicaria na melhoria geral dos processos de RH da organização. O que se pode observar é que a organização em estudo possui um processo para cada passo. O fator que interfere no sucesso destes processos é a não garantia de aplicação, visto que tudo é praticamente manual.

Neste caso, deveria ocorrer a união do sistema de escala da empresa, para a programação de treinamento. E a junção do sistema de ponto, que repassaria os dados pessoais de cada funcionário e alertaria na reprogramação de treinamento, caso o funcionário tenha se ausentado do trabalho.

Além de um gerente responsável pelo sistema, que repassaria dados de avaliações, impedindo a fraude das notas, a emissão de relatórios dos perfis críticos, a aplicação de treinamento, entre outros. As avaliações (LV's) passariam a ser aplicadas via sistema de forma dinâmica, onde manteríamos apenas os Treinadores provendo treinamento em área. Deste modo, o sistema gera a nota automaticamente, conclui a aplicação do treinamento previsto, e assim evitamos a não aplicação, ou até mesmo, uma falsa nota da avaliação.

Como consequência teríamos planejamentos mais eficientes com foco nos resultados, garantia de desenvolvimento dos Atendentes, conseqüentemente maior acertabilidade nas promoções, o que interfere diretamente na motivação dos funcionários.

5 CONCLUSÃO

Os desafios atuais exigem uma boa gestão de Recursos Humanos, o que se tornou essencial para a participação das organizações na competitividade. Isso tem acelerado e pressionado as empresas a acompanharem um novo ritmo. O capital humano que mantém a organização competitiva, eficaz, e sempre em busca de seus ideais.

Somente através da avaliação por competências, que se torna possível definir as competências organizacionais, as competências necessárias para cada função, e as competências dos funcionários. É a partir desta avaliação que podemos identificar as 'deficiências', aplicar treinamento e desenvolver os funcionários. Organizações sem pessoas qualificadas e preparadas para gerir qualquer processo resulta em perdas, sejam elas financeira e/ou qualitativa. É necessário garantir que todos tenham o perfil ideal para o bom desempenho de suas atividades.

Neste estudo, pudemos observar na literatura pesquisada que a relação entre o princípio unificador da gestão de competências é a articulação fundamental entre competências organizacionais e competências individuais. Podemos concluir que a gestão de pessoas por competências tem como princípio incorporar as competências dos indivíduos aos discernimentos de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas. Competências são requeridas, mapeadas e desenvolvidas.

Os funcionários, portanto devem ser devidamente recrutados, acolhidos, treinados e desenvolvidos. Desenvolvidos para potencializar os resultados.

A partir de um estudo de caso qualitativo e descritivo realizado na rede de *Fast Food*, estabeleceram-se as relações entre as práticas de RH encontradas e as práticas necessárias para o seu sucesso, a fim de responder ao objetivo inicial da pesquisa.

Um dos problemas iniciais na empresa em estudo é a contratação de perfil não ideal, havendo assim a necessidade de se mapear e desenvolver competências. A partir do diagnóstico do mapeamento das competências torna-se possível a alocação e movimentação interna de pessoas, visando a aproximação entre as competências que as pessoas possuem e as competências exigidas pelo cargo.

A forma como o trabalho foi executado permitiu mapear, através de literatura, as dimensões associadas ao Mapeamento de Competências, pois fica visível que na empresa em questão as competências não são tratadas com a devida prioridade, e o destaque está em relação ao mapeamento a partir dos cargos inferiores. Para os cargos inferiores existem algumas competências essenciais e posteriormente necessárias para um cargo de liderança, como a empatia, a facilidade em lidar com várias atividades ao mesmo, a comunicação, o relacionamento interpessoal, além de ser autoconfiante, organizado, proativo, entre outros.

Sobre a atual situação de recrutamento e seleção de funcionários, treinamento e desenvolvimento, aplicação de promoções e retenção de pessoal percebeu-se que os processos existem, mas não são executados. A implementação do sistema garantiria a execução dos processos, tornando o resultado final mais eficaz.

Quanto a relação entre a formação de competências organizacionais voltadas para o desenvolvimento Gerencial, o trabalho permitiu detectar que um sistema de mapeamento aliado aos feedbacks reportados pelos superiores, permitiriam a formação de competências requeridas para cargos gerenciais, que devem ser desenvolvidos a partir de cargos inferiores.

A organização deve realizar este trabalho continuamente. Identificando as competências fundamentais, para a garantia da eficiência e eficácia em seus processos, facilitando a identificação de possíveis falhas na gestão de recursos humanos, de modo que seja suprida esta deficiência em um menor tempo, sem que se prejudique a atividade principal da organização.

Pudemos, portanto, verificar que a adoção de um sistema informatizado, como proposto, ajustará todos os processos de RH pertinentes, facilitará na contratação de novos funcionários, desenvolvimento e acompanhamento dos perfis ideais, que participarão dos processos futuros de recrutamento para líderes.

A análise confirma a necessidade de se mapear competências. Este método prepara na formação de conhecimentos, habilidades e atitudes para a otimização de resultados, o que oportuniza o recrutamento interno, aumentando assim os índices motivacionais, afetando diretamente a diminuição dos níveis de *Turnover*. Como resultado, obteremos promoções eficazes, com pessoas realmente desenvolvidas e capacitadas para assumir cargos de liderança.

REFERÊNCIAS

ÂNGELO, M. J. , **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade Um estudo sobre a gestão de projetos societais sob a perspectiva de grupos**. 2009. 188 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Administração de empresas, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em: <www.mackenzie.br/fileadmin/... > Acesso em: 24 dez. 2013, 21:19.

ÁVILA, G., PAIVA, E. **Processos operacionais e resultados de empresas brasileiras após a certificação ambiental ISO 14001**. Gest. Prod., São Carlos, v. 13, n. 3, Dec. 2006.

BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman 2004.

CARLOMAGNO, M. **Como ver o que ninguém vê: identifique competências**. Artigo publicado no Blog de Inovação 3M, em 11 de agosto de 2011.

CLARO, P. B. O. *et al.* **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. R.Adm., São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 24 mai. de 2011.

COLLIS, D.J. **Research note: how valuable are organizational capabilities?** Strategic Management Journal, 15, 1994.

COMUNIDADE EUROPÉIA: organização para cooperação econômica e desenvolvimento. **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 3ªed. Brasil: Finep, 2006.

Construindo o conceito de competências. **Revista Administração Contemporânea**. v. 5 – Edição Especial, p.183-196, 2001.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**. Canada: New Society, 1999.

EUROPEAN COMMISSION, Green Paper on Innovation, **Bulletin of the European Union**, Supplement 5/95, Luxembourg, 1996.

FERRER, G. **Sustainability: What Does it Mean for the Operations Manager?** *Journal of Operations and Supply Chain Management* 1 (2), pp 1 - 16, 2008.

FIALHO, F. A. P. *et al*, **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento: o desenvolvimento sustentável e a nova realidade da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**, 5 ed. São Paulo, Atlas, 1999. p120.

GRI. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. Versão 3.0. 2000 – 2006. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/PortugueseLanguagePage.htm>>. Acesso em: 06 nov.2011.

HANASHIRO, D. M. M. *et al*. **Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARB, Antonio Geraldo. **A determinação das competências essenciais, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes, na busca da competitividade do setor supermercadista na cidade de Manaus**. 2001. 119f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

HART, S L; **A Natural-Resource-Based View of the Firm**. Academy of management, 1995.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 2008. São Paulo.

KNOEPFEI I. Dow Jones **Sustainability Group Index: a global benchmark for corporate sustainability**. Corporate Environmental Strategy 2001;8 (1):6 - 15.

LABUSCHAGNE, C., BRENT, A.C., VAN ERCK, R.P.G., 2005. **Assessing the sustainability performances of industries**. Journal of Cleaner Production 13, 373–385.

LUENEBURGER, C; GOLEMAN, D. **The Change Leadership Sustainability Demands**. MIT Sloan Manage Rev 51 no4 Summ 2010 p. 49-55.

MAHONEY, M.; POTTER, J. L. **Integrating health impact assessment into the triple bottom line concept**, Environmental Impact Assessment Review, Volume 24, Issue 2, February 2004, Pages 151-160, ISSN 0195-9255, 10.1016/j.eiar.2003.10.005. Disponível em:<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0195925503001690>>. Acesso em: 13 set. 11.

MENDONÇA, Márcia C.F. **Como reter talentos por meio de reconhecimento e recompensa**.2002.186 f. Dissertação (mestrado) – Ebape/ FGV, Rio de Janeiro, 2002.

NEWMAN, P. **Planning Issues and Sustainable Development**, In: Editors-in-Chief: Neil J. Smelser and Paul B. Baltes, Editor(s)-in-Chief, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Pergamon, Oxford, 2001, Pages 11479-11482, ISBN 9780080430768, 10.1016/B0-08-043076-7/04424-7. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B0080430767044247>>. Acesso em: 13 set. 11.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M.R. **Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation**. Harvard Business Review, September, 2009. Disponível em: <<http://hbr.harvardbusiness.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation/ar/PR>>. Acesso em: 26 out. 2011.

OECD. **The DAC Guidelines: Strategies for Sustainable Development**. Paris, 2001.

PORTER, M. E., **Estratégia Competitiva**, São Paulo: Editora Campus, 1980.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1985.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990. Disponível em:< www.hbr.org>. Acesso em: 01 jun. 2011.

Ramon, R. **Avaliação psicológica e sua aplicação prática**. Recuperado em Outubro, 2010 de <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/170105-avaliacao_psicologica.shtm>. 1992

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROCHA LOURES, R. C. **Sustentabilidade XXI: Educar e inovar sob uma nova consciência**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

ROSSETTI, A. M. **Identificação de competências essenciais para formação e gerencia de redes de empresas da construção civil**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SANTANA, N. B. **Responsabilidade sócio ambiental e o valor da empresa: uma análise por envoltória de dados em empresas distribuidoras de energia elétrica**. 2008. 328 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/.../NajaBrandaoSantana.pdf>. Acesso em: 24 mai. de 2011.

SHERIDAN, Kevin. **Construindo uma cultura magnética: como atrair e manter profissionais talentosos para criar uma força de trabalho engajada e produtiva**. São Paulo. 2013

SHIN, D.; C., MARK H., D.; ZWETSLOOT, G. I. [Development of a sustainability policy model for promoting cleaner production: a knowledge integration approach](#). Journal of cleaner production, v.16, n.17, p. 1823–1837,2008. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=70&smn=78&sfx=find-ej-1&type=p&sfx=buscaRapida&mn=88&smn=90>. Acesso em: 31 mai. 2011.

SoftExpert. **SE HDM Suite (Gestão do Desenvolvimento Humano)**. Joinville. 2014. Disponível em: <marketing@softexpert.com>. Acesso em: 27 de Jan. 2014.

TORRESI, S. I. C.; PARDINI, V L.; FERREIRA, V. F. **O que é sustentabilidade?**. Quím. Nova [online], v. 33, n.1, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 31 mai. 2011.

Vilas Boas, Ana Alice. De Andrade, Rui Otavio Bernardes. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro, 2009.

VOLTOLINI, R. **O perfil do líder sustentável**. Portal HSM. 2011. Disponível em <<http://www.hsm.com.br/editorias/sustentabilidade/perfil-dos-lideres-sustentaveis>>. Acesso em 04 set. 2011.

WERBACH, A. **Estratégia para a sustentabilidade**: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

WERNERFELT, B. **The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After**, Strategic Management Journal, Vol. 16, 171-174. 1995.

WERNERFELT, B; **The Resource-based View of the Firm**. Strategic Management Journal, Vol. 5, 171-180. 1984.

WHITE, L.; LEE G. J., **Operational research and sustainable development: Tackling the social dimension**, European Journal of Operational Research, Volume 193, Issue 3, 16 March 2009, Pages 683-692, ISSN 0377-2217, 10.1016/j.ejor.2007.06.057. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221707010314>>. Acesso em 13 set. 11.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT 1897. World Commission on Environment Our Common Future, Oxford University Press, Oxford (1987)

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

6 APÊNDICE A

Questionário aplicado ao Consultor de Recursos Humanos

- 1- Descrição Histórica da Empresa
- 2- Organograma
- 3- Como funciona o Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal?
 - 1- Qual a relevância deste processo para empresa?
 - 2- Qual a qualificação de um Recrutador?
 - 3- Todos os Recrutadores são qualificados?
- 4- A empresa possui um Processo de Integração?
 - 1- Como é aplicado?
 - 2- Quem é o responsável?
 - 3- Qual a relevância deste processo para a empresa?
- 5- Como é o Processo de Treinamento e Desenvolvimento de funcionários?
 - 1- O processo é informatizado?
 - 2- Quem é responsável?
 - 3- Como é aplicado?
 - 4- Como a companhia avalia o desempenho deste processo?
 - 5- A organização obtém retornos satisfatórios?
 - 6- O processo atende as necessidades organizacionais?
 - 7- O processo esta desenvolvendo os Atendentes adequadamente para futuras promoções?
- 6- Como são aplicados as Promoções de Cargo?
- 7- A organização realiza o Mapeamento de Competências?
 - 1- Qual a relevância deste processo para a empresa?
 - 2- Como é aplicado?
- 8 – Qual a maior problemática atual na organização?