

# ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA, APLICANDO OS CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS PARA O GERENCIAMENTO DA CAPACIDADE DOS RECURSOS HUMANOS COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

**Lydiane da Silva Santana (FPA)**

lydiane.santana@gmail.com

**Felipe Augusto Santos Borges (FPA)**

felipeaugustoborges@hotmail.com



*A competitividade empresarial imprime uma necessidade de se repensar estratégias organizacionais de modo a focar esforços em fatores que representem efetivamente uma oportunidade de diferenciação. Teorias e práticas contemporâneas apontam os recursos humanos como sendo o elemento que merece destaque. Nesse contexto, a gestão de pessoas amplia sua abrangência e o enfoque passa a ser a gestão do capital intelectual ou a gestão do conhecimento. Para isso, apresenta-se como uma alternativa de modelo, a gestão das competências, cujo objetivo é garantir que hajam direcionamentos em todo o caminho percorrido pelo indivíduo durante sua trajetória na empresa, desde a seleção até o desenvolvimento continuado das competências requeridas pela organização. Esse artigo apresenta um estudo de caso que relata a experiência de uma empresa do ramo varejista, situada em Uberlândia, Minas Gerais, que identifica a necessidade da implementação de um sistema de gerenciamento das capacidades e reconhecendo assim, a respectiva importância para o sucesso da organização.*

*Palavras-chaves: Competência, Gerenciamento por Competências, Gestão de Pessoas.*

## 1. Introdução

As empresas têm passado por profundas transformações ao longo dos últimos anos e que em sua maioria, estão relacionadas principalmente a mudanças sociais e históricas. Ou seja, é importante evidenciar novas perspectivas econômicas, como alterações na vida social e política, para acompanhar as adaptações constantes do contexto organizacional e testar entendimento do comportamento dos recursos humanos, das relações de trabalho e da formação profissional.

Visando alocação diante de um cenário competitivo, as empresas estão adotando novas tecnologias e práticas gerenciais; e melhorias de qualidade e produtividade como diferenciais, voltando assim o foco para o cliente. Por isso, as responsabilidades de cada colaborador, seja nível gerencial, tático ou operacional aumentam. Para isso, o desafio consiste em trabalhar o conhecimento e aperfeiçoar as habilidades para atingir melhores resultados (ZARIFIAN, 2001).

Portanto, as organizações devem ter a percepção de mapear as competências que possuem e as que ainda necessitam ser adquiridas ou trabalhadas para enfrentar as novas demandas dos processos produtivos, otimizando seus sistemas de qualificação da força de trabalho.

Como resposta a estas demandas, novas e diferentes propostas voltadas para os recursos humanos têm surgido. Entre as quais, em destaque neste trabalho, o gerenciamento de competências. Por isso, este artigo busca contribuir para o entendimento deste conceito e sua aplicação na gestão de pessoas. Por meio de um estudo de caso aplicado em uma empresa do ramo varejista, localizada no município de Uberlândia, Minas Gerais; foram alcançados resultados que indicaram essa importância.

Coube, então, dividi-lo em duas partes. Na primeira serão apresentadas definições de alguns autores e na segunda, serão listadas as práticas contempladas no estudo e suas respectivas considerações.

## 2. O conceito de gestão de competências

Tamanha a diversidade de interpretações para o termo competência, devido às variadas abordagens em estudos e suas conotações, a definição para a aplicação no meio empresarial tornou-se plausível de discussões. Esta polissemia é originada das diferentes vertentes teóricas que expressam: interesses; visões de mundo; expectativas e aspirações. No entanto, para senso comum, seu significado está relacionado à capacidade de saber ou fazer qualquer coisa bem (FLEURY e FLEURY, 2000).

No início dos anos 90, o ponto de convergência de um desenvolvimento conceitual foi introduzido por Prahalad e Hamel (1995), remontando o conceito original de competências, como uma perspectiva que indicou o retorno aos recursos e às capacidades das empresas como a dimensão chave da sua força competitiva. Assim, consolidou também o reconhecimento na nova configuração das economias de mercado, onde as forças competitivas das empresas estão diretamente atreladas às capacidades organizacionais (CHANDLER, 2002).

Quando as capacidades são remetidas ao plano individual, embora o tratamento do tema contemple aspectos naturalmente distintos daqueles que o formam, o nível da organização e os enfoques estão intimamente relacionados, uma vez que não é possível se pensar na eficácia

organizacional sem a contribuição decisiva das competências individuais.

Svelby (1998) correlaciona a competência de um indivíduo a cinco elementos mutuamente dependentes, são eles:

- **Conhecimento explícito:** envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;
- **Habilidade:** arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática, física e mental, e é adquirida principalmente por meio do treinamento e da prática;
- **Experiência:** adquirida pela reflexão sobre os erros e os sucessos do passado;
- **Julgamentos de valor:** percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Atuam como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- **Rede social:** formada pelas relações dos indivíduos com os seus pares dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.

De acordo com Durand (1998), o conceito de competência tem como alicerce três dimensões: conhecimentos, atitudes e habilidades. O conhecimento é o conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo; a atitude é a predisposição em relação à adoção de uma ação; e a habilidade é a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido.

Dutra (2001) considera que as pessoas devem ser avaliadas pelo modo de atuar, a maneira de cumprir o trabalho e suas realizações; assegurando que os resultados esperados sejam alcançados. Ou seja, a capacidade de somar à organização. Para o autor, a diferença da capacidade de entrega é decorrente da agregação de valor à empresa; e o conceito de cargo, onde a preocupação recai sobre os que o fazem.

Ainda, segundo Spencer (1993), existem cinco tipos de características e ou fatores que influenciam na capacidade:

- **Motivacionais:** determinam o comportamento que as pessoas têm frente a um determinado tipo de ação, necessidade de sucesso, de poder e ou de relacionamento;
- **Traços de personalidade:** justificam os tipos de reações perante determinadas situações;
- **Experiência:** adquirida pela reflexão sobre os erros e os sucessos do passado;
- **Capacidades pessoais:** são os valores relacionados com as atitudes, valores e auto-imagem;
- **Conhecimentos e habilidade:** capacidade de realizar determinados tipos de atividades físicas e mentais.

Uma hierarquia se estabelece dentre estas cinco características, sendo as duas mais externas as qualidades observáveis da pessoa e mais fáceis de mudar, e as outras três mais internas são os fatores mais difíceis de observar e de se desenvolver (HERRANZ, 1999); conforme esquema da Figura 1.



Figura 1 – Hierarquia das competências  
Fonte: Adaptado de Herranz (1999)

Assim sendo, a partir da década de 90, a consolidação dos mercados econômicos e o efeito globalização conduziu as empresas à necessidade de diferenciais competitivos para sobressaírem em meio a uma forte concorrência.

Uma das resultantes neste contexto foi a incorporação às práticas organizacionais do conceito de competência, como base de um modelo de gestão de pessoas, voltado para novos elementos no ambiente de trabalho (FLEURY e FLEURY, 2000).

Estes novos elementos valorizam o nível de escolaridade para contratação, a mobilidade e o acompanhamento individualizado da carreira, novos critérios de monitoramento do desempenho, o compromisso com a empresa, a valorização da formação contínua; e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquia e classificação.

Em diversos programas de formação e desenvolvimento profissional oferecidos pelas empresas, com raras exceções, a capacidade do indivíduo é compreendida como: conhecimentos (o saber), habilidades (o saber fazer), e as atitudes ou os valores (o saber ser), adquiridos para o exercício de uma situação no ambiente de trabalho.

Faz-se necessário salientar que o desenvolvimento não está simplesmente relacionado a estar preparado para uma tarefa, mas principalmente oportunizar que as pessoas possam frequentemente refletir sobre seus significados e exercitar a autocrítica para poder se posicionar diante das circunstâncias empresariais e de seu projeto de vida, promovendo dessa forma um aprendizado (ARGYRIS, 1998).

## 2.1. Gerenciamento por meio de competências

No contexto empresarial tem se propagado a utilização de modelos de gestão de competências (BRANDÃO, 1999). Para isso, devem ser considerados os objetivos do posto de trabalho, as funções que serão desempenhadas, as relações com outros setores da empresa, as responsabilidades, a quantificação dos objetivos e os instrumentos de trabalho (IZARD, 1998).

Em relação ao candidato, devem ser analisadas três características: conhecimentos (formação acadêmica, conhecimentos profissionais, idiomas e informática); experiências e competências (não em termos de tempo); personalidade (atitudes ou comportamentos desejáveis) e

profissionalismo (inteligência e aptidões pessoais, como análise e solução de problemas; planejamento, organização, capacidade de síntese e aprendizagem rápida).

O processo de seleção baseado em competências permite identificar quais são as competências que podem ser treinadas e aquelas que são difíceis de alcançar e desenvolver, aumentando a probabilidade de uma contratação dar certo (LERNER, 2002). Para um melhor entendimento é apresentado um quadro com a estrutura do processo de seleção na Tabela 1.

<b>Etapas</b>	<b>Aplicação de competências</b>
Avaliação das necessidades	
Análise do posto de trabalho	Identificação de competências
Captação de candidatos	
Pré-seleção	Analisar os currículos e identificar possíveis competências
Entrevista	Obter do candidato exemplos de uma conduta anterior, de efeitos profissionais
Provas	Análise de traços de personalidade e aptidões que são básicos para o exercício das competências
Referências	Buscar, dentro do possível, exemplos de competências praticadas
Exame médico	
Contratação	

Fonte: Adaptado de Izard. (1998)

Tabela 1 – Quadro do processo de seleção

Outra função que vem sendo modificada é a de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Para Fleury (2001), a capacitação talvez seja a forma mais utilizada de disseminação de novas competências. Inúmeras organizações têm criado estruturas internas de treinamento como forma de alcançá-las orientadas aos seus objetivos estratégicos (EBOLI, 2001).

O desafio para as organizações é obter o comprometimento dos funcionários com seus objetivos, o que pode ser facilitado se houver clareza sobre as possibilidades de ascensão em um plano de carreira. O enfoque ajuda neste sentido, na medida em que é especificado qual o conjunto de características para os diferentes níveis de carreira do mesmo eixo, ou para eixos distintos (DUTRA, 1996).

Considerando os conceitos de agregação de valor do indivíduo, a organização e os níveis de complexidade, Hipólito (2001) propõe um modelo de remuneração baseado em competências, no qual a movimentação horizontal prevê o deslocamento, em termos de salário, dentro da própria faixa ou eixo, o que pode significar o reconhecimento da aquisição de experiência e maturidade do profissional em um mesmo nível de complexidade. Já na evolução vertical, o funcionário passa a exercer atribuições mais complexas, devendo possuir ainda requisitos mínimos necessários a essa movimentação.

Também modificada dentro dos recursos humanos, a avaliação de desempenho deve ser mais ampla do que a simples comparação entre planejado e realizado (BRANDÃO, 1999). Devem existir também mecanismos de monitoramento que possibilitem a correção de desvios e o retorno ao planejado. Ou seja, o trabalhador pode ser avaliado tomando-se como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a expressão por parte dele: seja dos conhecimentos, habilidades, e ou atitudes relevantes para atingir as necessidades da organização.

Guimarães (2000) propõe um modelo integrado para o gerenciamento das competências e avaliação de desempenho, apresentado na Figura 2.

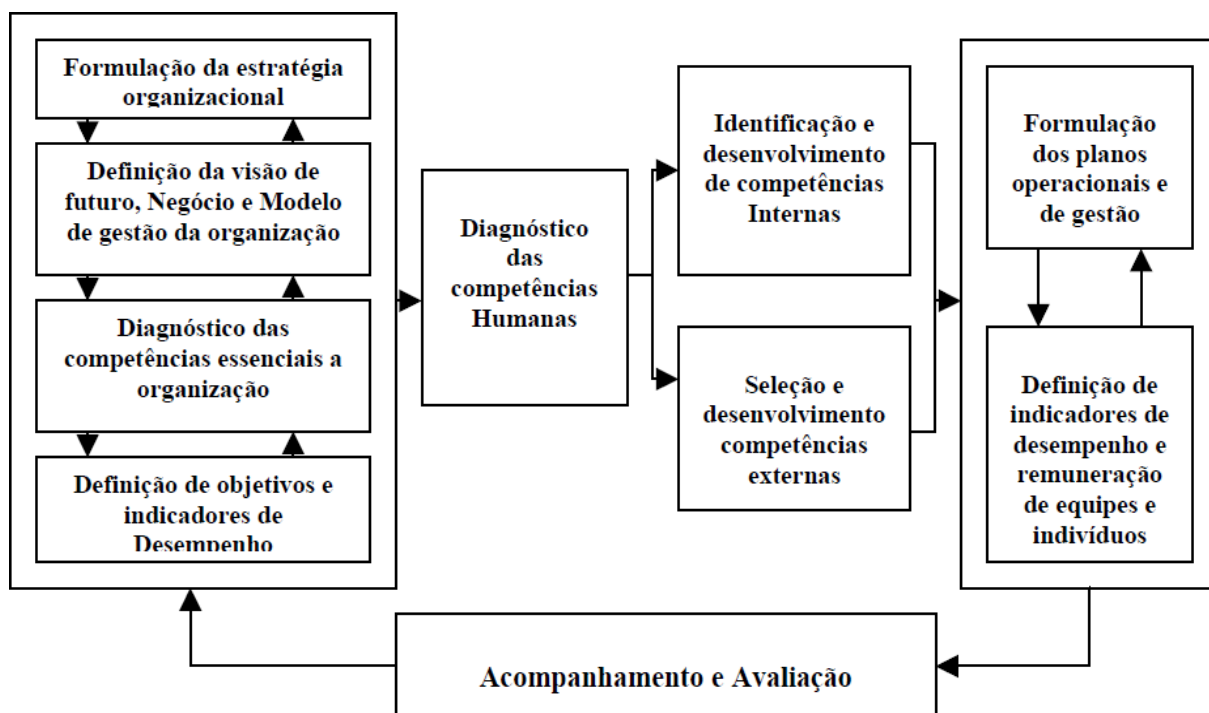


Figura 2 – Processo de gestão de desempenho baseada nas competências  
Fonte: Adaptado de Guimarães et al. (2000)

A partir das estratégias da organização, é realizado o diagnóstico de competências, das quais serão estabelecidos os objetivos e indicadores de desempenho (IENAGA, 1998).

### 3. Metodologia

O estudo de caso foi baseado quanto à abordagem, em uma pesquisa qualitativa e com o uso de dados quantitativos, tendo o enfoque adotado como exploratório e descritivo. Este tipo de metodologia partiu da necessidade de compreender a realidade em profundidade e com todas as complexidades inerentes a ela. Para tal, foi estudado o contexto organizacional para reconhecimento da cultura, dos valores, do tipo de atividade desenvolvida e do ambiente físico por meio de observações realizadas ao longo de determinado período de tempo, aproximados três meses, janeiro a março de 2011.

### 4. Estudo de caso

A empresa estudada neste trabalho está situada no município de Uberlândia, Minas Gerais. Tem como atividade fim a venda porta a porta e a distribuição dos produtos comercializados, tendo destaque a variedade de produtos e atendimento diferenciado.

Para compreender a importância do conhecimento e a definição das competências essenciais da organização, foram realizadas entrevistas com funcionários selecionados aleatoriamente. Para Gil (2002), este tipo de pesquisa se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

As entrevistas foram orientadas por meio de um questionário, mostrado na Tabela 2, com questões fechadas para auxiliar na tabulação dos dados e facilitar nas análises estatísticas, possibilitando considerações e conclusões a cerca do assunto.



### QUESTIONÁRIO

1 - A organização reconhece a importância de seus recursos humanos na parcela de seus resultados?	__ Sim	__ Não
2 - A organização trabalha seu capital intelectual por meio das competências individuais?	__ Sim	__ Não
3 - A organização valoriza seus talentos e os desenvolve para que possam almejar oportunidades de crescimento?	__ Sim	__ Não

Tabela 2 – Modelo de questionário aplicado no estudo de caso

Devido ao escasso tempo disponível para o estudo, aproximados noventa dias, foram selecionadas características ou critérios para segmentar a população, tendo a amostra estratificada em funcionários de níveis estratégico, tático e operacional. Procurando assim, diminuir a incerteza dos resultados obtidos.

Porém, para melhor visualização e exposição destas informações aqui, elas foram agrupadas e consolidadas em gráficos do tipo pizza para as respectivas três perguntas, conforme apresentado nas figuras abaixo.

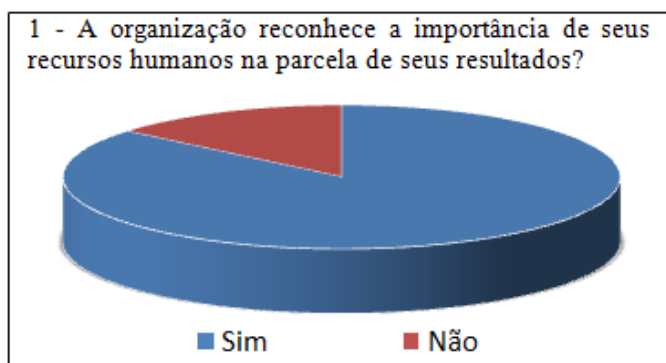


Figura 3 – Primeira pergunta do questionário aplicado

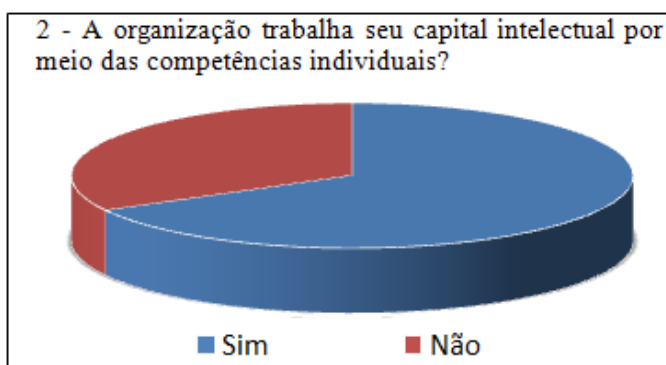


Figura 4 – Segunda pergunta do questionário aplicado



Figura 5 – Terceira pergunta do questionário aplicado

Embora haja um reconhecimento por parte dos colaboradores sobre a importância de seus recursos humanos dentro dos processos e nos resultados praticados, foram identificadas algumas deficiências durante o período que antecedeu a adoção de um plano de medidas para um novo modelo de gestão das competências.

## 5. Resultados e medidas adotadas

Após a escolha das competências, o modelo foi operacionalizado na empresa. O processo tem início com uma negociação de metas e objetivos organizacionais que devem ser alcançados e alinhados às estratégias da empresa.

Todos os envolvidos no processo passaram por um treinamento para aprender a avaliar e dar *feedback* das metas e objetivos negociados. O modelo de gestão envolve funcionários em todos os níveis: estratégico, tático e operacional.

Durante o diagnóstico da implantação, tiveram destaques inúmeras atividades da área de recursos humanos que necessitavam de mudanças, entre elas:

- O alinhamento dos cargos com as competências escolhidas pela organização;
- O recrutamento e seleção, que passaram a ser realizados de forma mais criteriosa, com foco nas competências, habilidades e conhecimentos realmente necessários;
- A avaliação de desempenho, onde os objetivos de desempenho e de desenvolvimento são negociados e renegociados individualmente entre funcionário e gestor;
- O treinamento, que passou a ser mais focado em resultados e no desenvolvimento das competências técnicas, comportamentais e educacionais importantes para a empresa;

No entanto, a inexistência de um setor de formação e capacitação, a falta de padrão nos procedimentos para o recrutamento e seleção, e a falta de clareza e sistematização da avaliação de desempenho foram aspectos identificados como prioridade na necessidade de mudança, o que resultou na reestruturação do sistema de gerenciamento, promovendo uma visão moderna e coerente para uma organização que anseia preservar seu capital intelectual como principal fonte de recursos.

### 5.1. Recrutamento e seleção

As funções de recrutamento e seleção sempre foram consideradas relevantes dentro da estrutura da empresa, porém vinham sendo desempenhadas sem qualquer padrão e de forma bastante empírica. Resultando em contratações acertadas, mas também em muitos enganos.

Diante do desenho organizacional, foram levantados alguns critérios ou fatores que serão descritos de forma a orientar tanto o recrutamento e seleção, quanto à avaliação de



desempenho e o enquadramento dos funcionários. Os critérios definidos partiram da análise das competências requeridas:

- **Habilidades:** do ponto de vista técnico refletem os conhecimentos, a experiência prática e as capacidades específicas no desempenho de determinada função, do ponto de vista social referem-se a relacionamento interpessoal: boa capacidade de comunicação e negociação;
- **Formação e qualificação:** relacionadas ao currículo do colaborador, principalmente no que se refere às qualificações que interessam diretamente ao ramo de atividade da empresa. Aqui se destacam, além da graduação, a experiência profissional e o exercício de atividades autônomas; o nível de conhecimento técnico e ou gerencial, assim como o conhecimento de idiomas e de informática; produção técnico-científica de qualquer natureza, que demonstrem a vinculação com atividades científicas e revele seu nível de conhecimento teórico;
- **Resultado:** relacionado à capacidade que o colaborador tem em utilizar os seus conhecimentos técnicos e teóricos para encontrar soluções inovadoras para problemas novos e inusitados, gerando resultados para o cliente externo e para a instituição;
- **Atitude e comportamento:** refletem a capacidade que o colaborador possui em trabalhar em equipe e estabelecer parcerias, em se relacionar com os demais colaboradores, em se comunicar de maneira eficaz e manter o equilíbrio emocional;
- **Impacto e diferencial:** indica a capacidade em ser reconhecido pelo cliente como profissional bem preparado e de extrema confiança, caracterizando-se pela habilidade em contribuir com seu conhecimento.

É importante ressaltar que as medidas adotadas seguiram uma linha de análise baseada em diversos autores para chegar aos critérios propostos. Porém, todas as dimensões das competências foram abordadas de alguma forma: conhecimentos (tácito e explícito), habilidades (técnicas, relacionais, humanas e políticas) e as atitudes tão importantes para formação da cultura organizacional (FLEURY e FLEURY, 2000 e SVELBY, 1998).

## 5.2. Avaliação de desempenho

Para a empresa, o gerenciamento do desempenho visa promover o cumprimento das metas organizacionais, o desenvolvimento e formação profissional, e a elaboração de um processo participativo e dinâmico.

Visando isso, um programa sistemático de avaliação e melhoria do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que trabalha será adotado, de forma que se aprimorem e integrem as estratégias, diretrizes para sustentabilidade dos seus ciclos, redefinindo a política de gestão de pessoas sistematicamente.

## 6. Considerações finais

A discussão em torno do conceito de competências, com a importância que tem assumido no contexto empresarial, impele a reflexões e demonstra contradições sobre seu entendimento no campo teórico e prático. Isso ocorre devido às inúmeras possibilidades de entendimento do conceito e de sua aplicação. Por isso, os modelos devem ser desenvolvidos ou definidos de acordo com as particularidades e expectativas de cada empresa.

Assim como o desenvolvimento do projeto demandou um tempo considerável para estudos e adequação das teorias a uma prática viável para a realidade da organização, a implementação do modelo também será realizada com cautela, visando primeiramente sensibilizar e informar os funcionários sobre todo o projeto, suas variáveis e o impacto que trará para cada um.

Embora a princípio, a ideia de uma gestão por competências pareça algo interessante e justo para todos, há sempre o medo do novo, de um re-enquadramento de funções inesperado ou da descoberta de deficiências até então não detectadas.

A despeito das controvérsias em torno do conceito de competências, prevaleceu para a equipe a convicção de que as lições aprendidas na elaboração da estratégia metodológica do projeto conjugado a uma análise crítica dos seus resultados podem oferecer uma contribuição valiosa para a discussão, tanto no plano teórico quanto no aplicado, das práticas de gestão fundadas nesse enfoque.

## Referências

- ARGYRIS, Chris.** *Teaching smart people how to learn.* Harvard Business REVIEW ON Knowledge Management. EUA: Harvard Business School Press, p.81 -108, 1998.
- BRANDÃO, H. P.** *Gestão baseada por competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária.* Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, 1999.
- CHANDLER, Alfred D.** *O século eletrônico.* Rio de Janeiro: Campus, 2002
- DURAND.** *Forms of incompetence. In Fourt International Conference on competence-Based Management.* Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, J. de S.** *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de carreiras.* São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. de S.** *Gestão de pessoas com base em competências.* In: DUTRA, J. de S. (org.) Gestão por competências. 2º ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- EBOLI, M.** *Um olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI.* In: Gestão por competências. 2º ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FLEURY, A, e FLEURY, M. T. L.** *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.* São Paulo: Atlas, 2000.
- FREURY, M. T. L.** *Aprendizagem e gestão do conhecimento.* In: Gestão por competências. 2º ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 175.
- GUIMARÃES, T. de A. et al.** *Forecasting core competencies in R&D Environment.* In: Ninth International conference on Management of Technology, Miami, Florida, February, 2000.
- HERRANZ, A.S. & VEGA, R. DE LA.** *Las Competências: Pasado y presente.* Capital Humano, 1999.
- HIPÓLITO, J. A M.** *Administração Salarial: remuneração por competência como diferencial competitivo.* São Paulo: Atlas, 2001.
- IENAGA, Celso Hiroo.** *Competence baased mangement: seminário executivo.* São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.
- IZARD, M. O.** *El proceso de Selección de personal y las competencias.* Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal. N. 5 junio, 1998.
- LERNER, Valter.** *Competência é essencial na administração.* São Paulo: Global Editora, 2002.
- PRAHALAD, Gary HAMEL C. K.,** *Competindo pelo futuro.* Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- SPENCER, L. M. Jr e SPENCER, S. M.,** *Competence at work: models for superior performance.* UK: JW, 1993.
- SVELBY, Karl E.** *A nova riqueza das organizações.* Trad. de L.E.T. Frazão Filho. Rio de de Janeiro: Campus, 1998.
- ZARIFFIAN, P.** *Objetivo competência.* São Paulo: Atlas, 2001.