

# Gestão de Pessoas por Competências: Um Estudo de Caso na Paquetá Calçados Ltda

People Management by Competencies: A Study Case at Paquetá Calçados Ltda

Elisa Elena Strack<sup>1</sup>  
Cristiane Froehlich<sup>2</sup>  
Renata Gheno<sup>3</sup>

## RESUMO

Gestão de pessoas é um tema importante, pois é no interior das empresas que se passa a maior parte da vida. A forma de gerir pessoas tem passado por várias etapas evolutivas buscando sempre compreender como as pessoas agem e reagem às normas, mudanças, cobranças, pressões e de que forma os gestores de Recursos Humanos - RH podem ir ao encontro de seus geridos, para ajudá-los a desenvolver suas competências de forma que ambos, empresa e funcionários, tenham ganhos. A gestão de pessoas por competências tem sido estudada por autores como: Fleury (2001), Hamel e Prahalad (1995), Zarifian (2001), Souza (2001) e outros. O presente artigo tem como objetivo verificar a implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências, mostrando suas vantagens e dificuldades. Para isso realizou-se uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa através de um estudo de caso na empresa Paquetá Calçados Ltda. Os principais resultados encontrados foram dificuldades por parte de alguns gestores no mapeamento das competências existentes e no momento do *feedback* para os geridos. Porém, superadas as dificuldades dessa etapa, percebeu-se maior satisfação de ambas as partes, gestores e geridos, com esse novo modelo de gestão de pessoas implantado.

**Palavras-chave:** Gestão. Competências. Recursos Humanos.

## ABSTRACT

Human management has been the most important theme. Yet, it is inside the company we spend most of the time in our lives. The way of managing people has passed through several revolutionary steps trying always to understand more how people act and react towards rules, changes, pressure, and the way the Human Resources managers, could get their staff to help it develop its competences in order to benefit both: The employees and the company. Different authors like Fleury (2001) Hamel and Prahalad (1995), Zarifian (2001), Souza (2001) and others have studied human management for competences. The aim of this paper is to check the way to implant a management for competences, showing its advantages and difficulties. However a descriptive and qualitative bibliography was searched through a case studied at Paquetá Calçados Ltda. The main results found were: some managers difficulties when mapping out the existing competences and when the employees receive the feedback from the managers. But when this step is overcome, it was noticeable the satisfaction from both sides, managers and employees, with this new standard of managing.

**Keywords:** Administration. Competences. Human Resources.

<sup>1</sup>Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Feevale. Especialização em Gestão Empresarial em andamento na Feevale. Secretária Executiva Bilíngüe pela UNISINOS. E-mail: elisa@paqueta.com.br.

<sup>2</sup>Professora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Feevale. Mestre em Administração pela UNISINOS. Especialista em Gestão e Planejamento de RH pela UNISINOS. E-mail: cfroehlich@feevale.br.

<sup>3</sup>Professora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Feevale. Mestre em Engenharia pela UPF. Especialista em Gestão Empresarial pela PUC-RS. E-mail: renatag@feevale.br.

## INTRODUÇÃO

A implantação de novos sistemas gerenciais tem atraído grandes e pequenos empresários de diversos ramos da economia mundial. Nesse contexto, a gestão por competências passou a ser tema de estudos e pesquisas contínuas. Segundo Zarifian (2001), foi em meados da década de 80 que o tema competências ganhou notoriedade, ou seja, começou a surgir com certa insistência em algumas empresas e alguns consultores começaram a se interessar por ele.

As indústrias brasileiras também foram atingidas, nesse processo de modernização industrial, e foram em busca do desenvolvimento de novas competências para se adequarem às exigências de um mercado cada vez mais competitivo. O setor calçadista brasileiro tem sofrido constantes ameaças em seus segmentos, devido à concorrência de produtos de baixo custo entrando no Brasil, oriundos dos países asiáticos, mais especificamente da China; além disso, estes mesmos países entram com seus produtos nos mercados europeus e americanos, tirando uma grande fatia do mercado exportador do Brasil. Tem-se também, por outro lado, uma carga tributária elevada, que deixa o Brasil em desvantagem competitiva frente a outros países.

Com esses e outros fatores de risco que a economia tem enfrentado, os empresários foram levados a buscar alternativas, não somente de competitividade de produto, mas, principalmente, de investir fortemente em tecnologia e aperfeiçoamento, para, dessa forma, se tornarem competitivos junto ao mercado nacional e internacional. Além da questão tecnológica, tornou-se imprescindível fortalecer o investimento em recursos humanos.

Considerando a importância do ser humano como o maior capital das empresas, estas foram levadas a buscar e implantar novas e modernas técnicas de gestão, com o intuito evidente de se manterem competitivas e, conseqüentemente, manterem seus lucros, contudo, conjugando a isso a satisfação de seus funcionários.

Este estudo busca, então, contribuir para o avanço nas discussões acerca da temática gestão de pessoas por competências. A escolha deste tema justifica-se devido à relevância do assunto no sentido de esclarecer seus aspectos obscuros, bem como da contribuição desta pesquisa para uma melhor compreensão do problema.

Além disso, a área de RH precisa, cada vez mais, comprovar que agrega valor ao negócio. Portanto, o objetivo geral deste trabalho consiste em verificar a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, mostrando suas vantagens e dificuldades, numa empresa calçadista de grande porte, situada no Vale do Sinos.

Nesse sentido, este estudo se propõe a responder à seguinte pergunta: como implantar o modelo de gestão de pessoas por competências na área de

atendimento dos seguintes setores: copa e limpeza, telefonia e recepção e secretarias da diretoria na empresa objeto do estudo?

Importante enfatizar que este trabalho se delimita em verificar a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências na área de atendimento dos seguintes setores: copa e limpeza, telefonia e recepção e secretarias da diretoria, na empresa Paquetá Calçados Ltda, em sua matriz sediada na cidade de Sapiranga - RS.

O artigo estrutura-se da seguinte forma: após a introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, que aborda as teorias sobre competências, com intuito de que o leitor compreenda as abordagens e os estudos realizados acerca desse tema. Na seqüência, aborda-se a metodologia utilizada, que se refere à pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, através de um estudo de caso na empresa Paquetá Calçados Ltda. Em seguida, descreve-se sobre a empresa objeto deste estudo e apresenta-se a análise dos resultados. Para finalizar, apresentam-se as considerações finais. Por fim, seguem as referências bibliográficas.

## 1 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E ORGANIZACIONAIS

As empresas adquirem, ao longo de sua trajetória empresarial, conhecimentos e habilidades que podem se transformar em competências essenciais. Conforme Hamel e Prahalad (1995, p. 262): “As competências essenciais são a alma da empresa e, como tal, precisam ser parte integrante do processo administrativo como um todo”.

Segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 243), “não existe implícito no conceito de competência essencial uma sugestão de que uma empresa precisa fabricar tudo o que vende”. Mesmo tendo claras as suas competências essenciais, as empresas podem terceirizar a sua produção. O que se faz necessário é que as empresas busquem o controle das competências específicas que mais contribuem para o valor percebido pelo cliente. Para isso, é necessário que as empresas fiquem atentas para a mudança do valor das competências.

Com a velocidade com que ocorrem as mudanças e exigências mercadológicas, o que era uma competência essencial poderá passar a ser apenas uma capacidade da empresa em desenvolver tal ação ou produto. Este é um alerta de Hamel e Prahalad (1995, p. 244): “o que era uma competência essencial há uma década pode se tornar uma mera capacidade na década seguinte”.

Nesse contexto, Ruas (2001, p. 8) ressalta que “não se deve ter uma idéia errônea de que uma empresa que não seja um destaque em seu segmento não possua competências organizacionais. Elas podem não ter ‘competências essenciais’, porém possuem competências organizacionais básicas, o que lhes permite a sobrevivência”.

As competências organizacionais básicas seriam:

[...] aquelas competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização. Em todo o segmento produtivo se identificam habilidades e capacidades que constituem uma condição *sine qua non* para que uma empresa qualquer possa nele sobreviver, mas que não são suficientes para gerar diferenciação. (RUAS, 2001, p. 8).

Ruas (2005) classifica as competências em três tipos. Segundo o autor, toda empresa ou organização, independentemente de seu porte ou segmento, possui a seguinte classificação em termos de competências: competências organizacionais básicas, competências organizacionais seletivas e competências organizacionais essenciais, conforme apresentadas na figura 1.

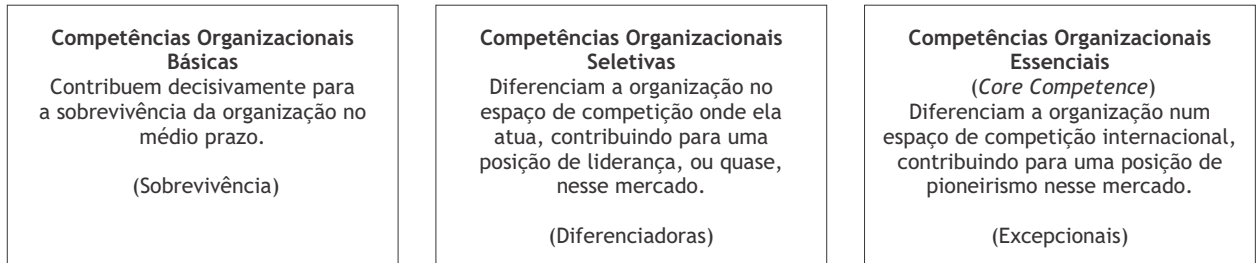


Figura 1- Classificação dos tipos de competências  
Fonte: Ruas (2005, p. 46)

De um lado, tem-se a organização, com um conjunto próprio de competências. Estas se originam do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Tal patrimônio, por sua vez, estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserida. De outro lado, tem-se a pessoa, com seu conjunto de competências, que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa. Há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as competências individuais.

Dando continuidade ao estudo, a seguir, reflete-se sobre as competências individuais e profissionais.

### 1.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PROFISSIONAIS

A competência individual alimenta e desenvolve a competência organizacional. Portanto, neste novo século, quais são as competências individuais e profissionais almejadas? Conforme Zobot e Silva (2002, p. 91),

O que decide uma contratação não é tanto conhecimento técnico do trabalhador, pois este conhecimento está em constante mudança e se tornando por vezes obsoleto além de poder ser adquirido por qualquer pessoa e a qualquer momento com certa facilidade. Vale mais hoje a conjugação de sólidas competências pessoais, pois são estas que dão ao trabalhador flexibilidade diante do desafio constante frente às mudanças tecnológicas e organizacionais.

Não dispensando aqui a necessidade do conhecimento técnico, faz-se urgente que se tenha,

nas corporações, pessoas que possam analisar e se adequar-se às constantes mudanças e novas realidades. É imprescindível que os novos profissionais tenham não mais uma visão focada unicamente na sua tarefa diária. O trabalhador do século XXI precisa ter uma visão sistêmica do negócio no qual ele estiver inserido.

Na prática organizacional, as decisões sobre indivíduos devem ser tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto o sistema formal, concebido geralmente a partir do conceito de cargos, privilegia apenas o que as pessoas fazem. Eis um dos princípios descompassados entre a realidade e o sistema formal de gestão, segundo Dutra (2001, p. 28):

Não basta somente analisarmos então se as pessoas desenvolveram o conjunto do CHA - Conhecimento, Habilidades e Atitudes. Será necessário que, além de desenvolver este conjunto, façam uso do mesmo, sendo que o mais importante não será olharmos para as competências existentes e sim analisarmos o quanto desta competência está sendo usado no desenvolvimento de suas tarefas, ou seja, o quanto há de entrega.

Compreende-se, então, que competência é a capacidade de uma pessoa ir além do que está descrito em seu cargo; é ela assumir iniciativas e responsabilidades, sendo reconhecida ou percebida por isso.

Para Fleury e Fleury (2001), as competências devem ser analisadas de maneiras bem distintas, ou seja: competências do profissional e competências da organização. As competências do profissional são apresentadas no quadro 1.

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher e decidir.
<b>Saber mobilizar</b>	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
<b>Saber comprometer-se</b>	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser por isto reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Quadro 1- As competências do profissional  
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 22)

Esses saberes agregarão valor ao indivíduo e, conseqüentemente, agregarão também valor à organização, pois “as pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios” (DUTRA, 2001, p. 27).

O termo “competência” tem sido usado atualmente em larga escala, ou seja, contrata-se por competências, investe-se com base nas competências que se quer desenvolver, promovem-se ou demitem-se pessoas, medindo sempre se o profissional é ou não tão competente quanto o empregador necessita ou almeja.

Dutra (2001) leva-nos a uma reflexão sobre essa transformação que está sendo vivenciada com muita força nas organizações. Novas maneiras de gerir os negócios estão sendo necessárias. Porém não está claro nem mesmo para os autores se essa percepção está sendo ocasionada por modismos - do tipo: “todos estão fazendo mudanças, farei também” - ou se os administradores estão conscientes de que é necessário repensar seus modelos de gestão, para que atinjam novos e melhores resultados.

A seguir, fala-se sobre o modelo de gestão de pessoas por competências, um modelo considerado atual na literatura sobre como gerir as pessoas.

## 1.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Uma nova terminologia vem sendo utilizada com freqüência por aqueles que estudam e praticam a gestão de recursos humanos nas organizações: refere-se à gestão de pessoas por competências. Esse modelo de gestão busca desenvolver pessoas e suas variadas e

específicas competências, num cenário para que haja, efetivamente, resultados nessa gestão.

Rabaglio (2005) tem estudado, com profundidade, o tema de competências. Em suas obras, a autora fala, com muita ênfase, sobre a importância da interligação do tema em suas várias formas de aplicação, isto é, na forte interação entre todos os processos de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensas, avaliação de pessoas e planejamento de carreiras.

O primeiro passo para implantação seria através da construção de um perfil de competências, ou seja, um mapeamento das competências necessárias ou exigidas para cada cargo, que servirá de base para o recrutamento e a seleção de pessoal.

A construção do perfil deve ser feita através de um plano, que deverá ser revisado e realimentado com freqüência. Rabaglio (2005) apresenta uma metodologia passo a passo para obter um perfil consistente, atualizado e detalhado, chegando às competências imprescindíveis para o cargo através de indicadores de competências, dispensando todos os “achômetros”, muitas vezes utilizados para montar um perfil inconsistente. Com base no perfil de competências (PC), é possível elaborar a entrevista comportamental e os jogos com foco em competências, que são as duas ferramentas propostas pela metodologia.

Uma vez mapeadas as descrições de cargos e implantada uma gestão de pessoas por competências, o caminho lógico das contratações será com foco nessas competências exigidas pelo cargo.

Rabaglio (2005) enfatiza que, nesse estágio, os gestores, que já estão familiarizados com a gestão de pessoas por competências, já participaram da descrição de cargos. São eles que gerenciam suas unidades e equipes e que administram os resultados dos processos, pois sabem exatamente o perfil de candidato que estão necessitando para a vaga específica.

Além de facilitar o processo de recrutamento e seleção, o perfil de competências servirá de base para o levantamento de necessidades de treinamento (LNT) e para a avaliação de competências, o qual é analisado e levado em consideração nos reajustes salariais, além do dissídio. Portanto, a gestão de pessoas por compe-

tências permite uma maior interação entre os processos de gestão de pessoas.

Para implantar um sistema de gestão de pessoas por competências, faz-se necessário que todos os subsistemas de RH estejam alinhados, pois, para se falar em competências, deve haver um planejamento e entendimento do que será feito, e o objetivo deve ser o seguinte: “garantir que os envolvidos no projeto tenham entendimento das atividades a serem realizadas, bem como garantir a uniformização da linguagem e das ações integradas” (SILVA, 2005, p. 59).

Silva (2005) sugere os seguintes passos para implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências:

·	Workshop para aproximação das equipes envolvidas;
·	Entendimento da demanda;
·	Exposição da equipe de consultores e da metodologia a ser utilizada no desenvolvimento do projeto, bem como o método de trabalho;
·	Apresentação da empresa, sua cultura e seu planejamento e objetivos;
·	Definição de responsabilidades;
·	Elaboração da estratégia de comunicação aos colaboradores;
·	Palestra de divulgação dos trabalhos;
·	Planos e objetivos da área;
·	Ferramentas e instrumentos (planilhas para descrições de cargo)
·	Expectativa em relação ao projeto.

Quadro 2 - Passos para implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências  
Fonte: Silva (2005, p. 66)

Nesta seção, fez-se a revisão bibliográfica, a fim de compreender o tema em estudo. Na seção seguinte, apresenta-se a metodologia de pesquisa.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica, quanto aos procedimentos, como bibliográfica e documental; quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva e, quanto à abordagem do problema, como qualitativa. Realizou-se a coleta de dados através do estudo de caso na empresa Paquetá Calçados Ltda, através de entrevistas semi-estruturadas e observações participantes do próprio pesquisador.

Justifica-se a escolha do método por ser o indicado para análise profunda de uma unidade de estudo, quando o pesquisador visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação particular (YIN, 2005). Portanto, tendo em vista a complexidade do estudo proposto e a necessidade de se compreender o contexto para uma análise da gestão de pessoas por

competências, o estudo de caso único mostra-se a estratégia de pesquisa mais interessante para o trabalho em questão.

A amostra é composta por vinte e quatro pessoas (24), sendo que todos os colaboradores da área de atendimento da matriz da Paquetá (22) fazem parte da amostra e, também, o gestor e um profissional da área de RH, os quais fizeram parte da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. As entrevistas (APÊNDICE A) foram realizadas individualmente, no período de maio a agosto de 2007, e as observações dos participantes em paralelo a esse período.

Escolheu-se a área de atendimento para verificar o processo de implantação da gestão de pessoas por competências, pois uma das autoras dessa pesquisa atua como gerente dessa área; com isso, ampliará os seus conhecimentos para gestão e desenvolvimento dessa equipe.

Os dados também foram coletados através de

documentos com as descrições de cargos e as competências necessárias para o exercício da função. Este documento traz pontuadas as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o colaborador deveria ter ou que necessitaria desenvolver para a função exercida na área de atendimento.

Para organização e análise dos dados coletados, fez-se a análise qualitativa através da triangulação dos dados, que ocorre quando o estudo contempla mais de uma fonte de evidência, caracterizando, dessa forma, o processo de triangulação. Os resultados da triangulação dos dados serão apresentados a seguir.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1 APAQUETÁ

A Paquetá é uma empresa familiar da indústria coureiro-calçadista que, em 20 de junho de 2008, completou 63 anos. Possui negócios diversificados, atuando nos segmentos de manufatura de calçados do tipo feminino e esportivo, varejo de calçados e acessórios, curtume de acabamento em couros, agropecuária, empreendimentos imobiliários e administração de cartões de crédito. Conta com aproximadamente 18.000 funcionários.

A Paquetá Calçados Ltda tem, ao longo dos anos, se reinventado, sem, no entanto, perder seu foco e seus valores; devido às exigências de mercado, a empresa teve que se aperfeiçoar, buscando a sua certificação dentro das normas da ISO 9001/2000.

A Norma ISO 9001:2000, além de atender as empresas com o seu objetivo de implantar um processo de padronização na fabricação do produto e estabelecer um Sistema de Garantia da Qualidade, no caso das indústrias, também pode contribuir como uma ferramenta para a implantação de um processo de Gestão de Pessoas por Competências, no momento em que traz como um de seus requisitos a Gestão de Recursos, a qual prevê que os funcionários que afetam a qualidade do produto devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada para exercerem seus respectivos cargos.

Para atender e expandir esses requisitos, a empresa deu início à estruturação de um setor de RH, que até então atendia somente ações de T&D - treinamento e desenvolvimento. O objetivo foi estruturar um procedimento de gestão de RH através das ações de áreas de recrutamento e seleção (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), remuneração e competências (R&C) e comunicação e envolvimento (C&E).

A seguir, apresentam-se as etapas desenvolvidas para implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências conduzidas pela área de RH da Paquetá Calçados Ltda.

#### 3.2 A OPÇÃO POR UM SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A primeira etapa, seguramente a mais importante para a implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências, foi a constatação da empresa de que está preparada para mais um desafio, com a maturidade dos gestores do alto escalão, bem como da área de RH para a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências.

Após divulgar essa posição e percepção, a direção da empresa, juntamente com seus gestores, entre eles, o gestor de RH, discutiu o planejamento estratégico da empresa, sua intenção de negócios e seus planos de expansão.

Dessa forma, o primeiro passo para dar a largada na implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências foi a percepção da diretoria, baseada em seu planejamento estratégico de negócios e expansão, da necessidade de se ter competências específicas para cada ramo e foco de negócios. Para tal, havia a necessidade de detectar as competências existentes, bem como desenvolver aquelas que estavam faltando e, dessa forma, criar valor competitivo para a corporação. Conforme Resende (2003, p. 38), “Competência: é a aplicação prática de conhecimento, aptidões, habilidades, valores, interesses - no todo ou em parte - com obtenção de resultados”.

A segunda posição foi a divulgação da metodologia, por parte dos gestores de RH, para os gestores de áreas de desenvolvimento de produto e produção, conforme relata o profissional entrevistado da área de RH: “nestes novos tempos administrativos, o setor de RH tem papel fundamental, deixando de ser um setor meramente documental, para agir diretamente e de forma estratégica na implantação de novos modelos de gestão”. Conforme Dutra (2001 p. 129-130), “sendo as pessoas o diferencial decisivo, recai sobre o RH a função de atuar como área integradora dos anseios legítimos dos indivíduos e a estrutura interna da empresa, com suas peculiares exigências de produção e lucro”.

Foram necessárias reuniões de explanações sobre o que consistia, efetivamente, a gestão de pessoas por competências, qual o envolvimento necessário por parte da gestão, a abrangência que isso teria e quais os resultados que estavam sendo almejados.

Após a explanação e a certificação de que o processo havia sido assimilado por todos, a área de RH passou a preparar os gestores para proceder na descrição de cargos e na descrição e avaliação das competências necessárias em seu quadro de colaboradores, a fim de obter melhor desempenho dos profissionais de sua equipe.

Esse trabalho foi implantado em conjunto com o gestor e os profissionais da área de RH, gerente geral, assessorando o gerente de área na evolução dos trabalhos. Tal iniciativa não surgiu de uma intenção

isolada da empresa, mas de estudos feitos e conhecimentos adquiridos pelo gestor e pelos profissionais da área RH da empresa sobre o tema.

### 3.3 DESCRIÇÕES DE CARGOS, SUAS NOMENCLATURAS E POSIÇÕES HIERÁRQUICAS

Com base no planejamento da empresa, nas suas metas de crescimento e na sua ambição de mercados, mapearam-se os cargos e as funções existentes, as descrições de tarefas executadas por cada cargo e função, subordinação, campo de ação e responsabilidades. Partiu-se, então, para a descrição das competências necessárias para cada cargo e função,

nível de escolaridade e cursos de aperfeiçoamento necessários, bem como das atitudes exigidas.

Foram definidos, nessa segunda etapa, os cargos e as funções de cada funcionário. Os cargos gerenciais passaram também a ter uma distribuição e denominação definida, deixando mais claro para cada gestor ou operador o que efetivamente era de sua competência na sua função, quais as suas tarefas, a quem deveria se reportar e quais os resultados e as metas que deveriam ser alcançados.

A descrição de cargos, nos eixos de carreiras na empresa Paquetá Calçados Ltda, ficou descrita e estabelecida desta forma, conforme figura 2.

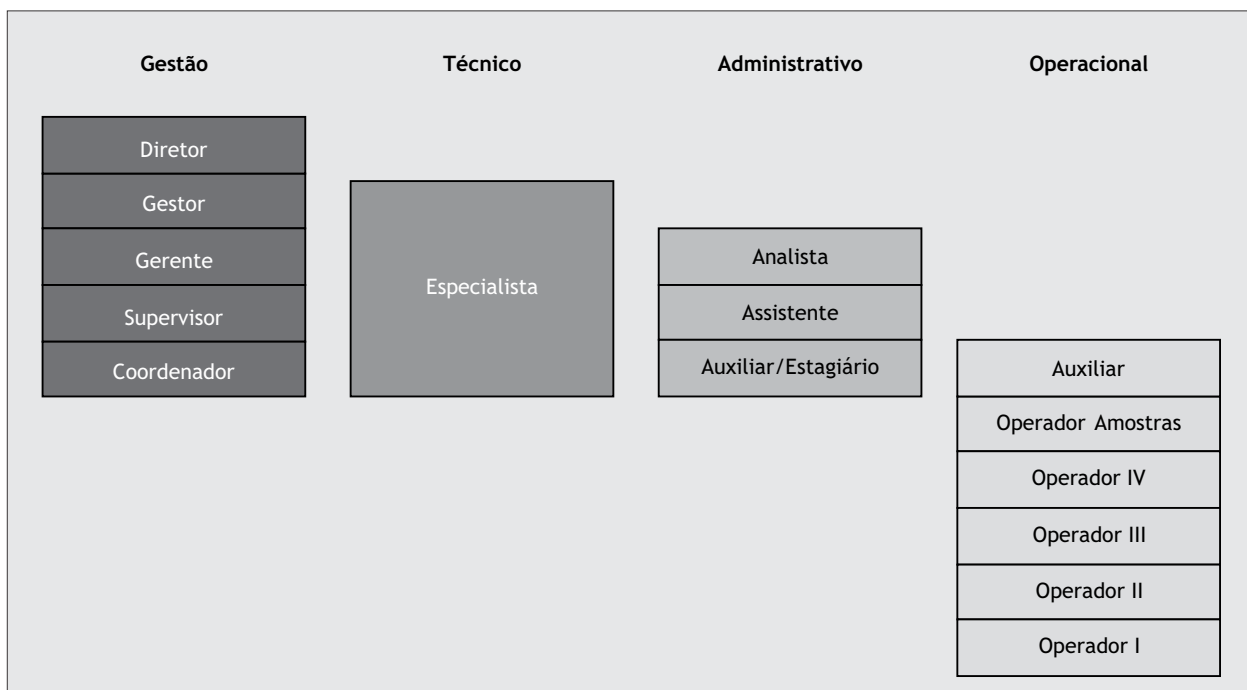


Figura 2 - Eixos de carreira Paquetá  
Fonte: Paquetá Calçados Ltda (2007)

Para este trabalho, a pesquisadora, que, na hierarquia de cargos, ocupa a posição de gerente de área, acompanhou e preparou a documentação para descrição de cargos e competências necessárias, além de proceder à avaliação das competências de 22 funcionários, sendo todos da área administrativa da empresa objeto de estudo: uma secretária da presidência, uma secretária de diretoria, duas secretárias de gerências, 13 telefonistas e cinco copeiras.

Essa descrição de cargos foi validada na equipe e pelo gerente dessa área. Segundo o gestor de RH, “as descrições de competências devem ser validadas

sempre pelo responsável da área em todos os níveis hierárquicos”.

Mesmo sendo um grupo considerado pequeno, 22 pessoas na área de atendimento, as reuniões de explanação sobre a descrição dos cargos e a forma de como seriam avaliadas tiveram que ser conduzidas de maneira lenta e quase que individual.

Para coletar dados relativos à descrição das competências exigidas, desejadas e existentes, foram usados formulários padrão oficial da ISO 2000/9001. A coleta dos dados, através desse formulário, permitiu que se fizesse a descrição de cargo individual, mapeamento das competências exigidas, as

competências existentes, o grau de escolaridade obrigatório e o desejável para cada função aqui investigada.

Numa primeira etapa com a equipe da área de atendimento, foram necessários cinco encontros de explanação sobre o método que estava sendo implantado, suas vantagens e expectativas com relação a ele por parte da empresa empregadora, bem como a descrição de cargos. Esses encontros ocorreram após o horário de expediente e tiveram duração média de uma hora com cada grupo. Seguem alguns depoimentos dos profissionais dessa área.

[...] assim vamos poder conversar um pouco sobre nossos problemas no trabalho e saber se estamos indo bem colocação de um funcionário da copa e limpeza. Descrevendo as tarefas de nossa responsabilidade, ficará mais claro o que fazemos todos os dias e, com a descrição de cargos, todos saberão o que compete à telefonista fazer. (depoimentos de telefonistas).

Com a necessidade de comprovação de conhecimentos obtidos para a função, seremos mais valorizados profissionalmente, pois, para muitos gestores e colegas, nossa função é vista como meramente burocrática (DEPOIMENTO DA SECRETÁRIA DO DIRETOR).

Importante ressaltar que o grau de escolaridade exigido para cada função delimitou também, de certa forma, o tempo necessário para cada grupo, pois, para cada nível de entendimento, foi necessário um tipo de comunicação para a transmissão do tema. Evidentemente que quanto mais alto o grau de escolaridade, maior o nível de entendimento, e mais fácil foi a assimilação do conteúdo.

Nessa etapa, o termo “competências” teve que ser desmistificado, pois, dentro de suas limitações de desenvolvimento cultural e técnico, as pessoas consideram-se competentes, com a informação única de que, do contrário, seriam incompetentes. Esse foi um momento de, em conjunto, rever-se os conceitos sobre competências. Foram apontadas as opiniões de autores como Dutra, Fleury e Fleury e Resende, lembrando que as pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, CHA, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente dessas competências.

Fleury e Fleury (2001) defendem que, com o desenvolvimento da competência humana, haverá um acréscimo de valor para o indivíduo e para a organização.

A seguir, são apresentadas as etapas para o levantamento das competências existentes nas equipes pesquisadas, para posteriormente computar, através do sistema Sênior, os resultados.

### 3.4 LEVANTAMENTO DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES

Nesta etapa, foi feito um minucioso levantamento das competências existentes. A partir do consenso das informações sobre o modelo de gestão de pessoas por competências, fez-se a descrição dos cargos indicando as competências necessárias, segundo as exigências da empresa, para exercer cada cargo e função.

Na área em que a pesquisadora atuou, essa etapa estava bem definida e estruturada, visto que, para os cargos e as funções da área de atendimento, as competências necessárias para exercê-las estavam bem claras desde a contratação.

O que ficou mais claro foi a questão relacionada ao grau de escolaridade necessário, isto é, requisito mínimo de acesso e escolaridade desejável. Além disso, a pesquisadora obteve, durante a pesquisa, maior visibilidade e entendimento sobre o planejamento estratégico da empresa, ou seja, para onde a empresa caminha e quais as competências necessárias para os setores pesquisados, a curto, médio e longo prazo.

Da mesma forma, ficaram mapeadas e comprovadas competências extras existentes, o que passou a ser analisado, principalmente nessa área de atendimento, como um parâmetro que poderá vir a ser utilizado para o plano de remuneração por competências, como um diferencial.

### 3.5 ALIMENTAÇÃO DO PROGRAMA SÊNIOR COM DADOS OBTIDOS

Depois de mapeadas as competências necessárias e formalizadas na descrição do cargo, entregavam-se os formulários preenchidos para o RH. Entretanto, o grau de escolaridade e os cursos de aperfeiçoamentos realizados pelos funcionários necessitavam comprovação devido à exigência na norma ISO 9001. Para isso, foi preciso entregar as cópias dos certificados de conclusão de cursos para o setor de RH.

Segundo o profissional do RH entrevistado, essa comprovação foi registrada num banco de dados pertinente, para, numa seqüência de trabalhos, facilitar a identificação de competências internas existentes, principalmente devido aos processos de recrutamento interno e à busca de candidatos para promoção de cargo.

Como, até então, as pessoas eram contratadas para exercer determinado cargo e função apenas com base em seu conhecimento, ou seja, saber fazer, não se tinha registro da totalidade de competências desenvolvidas ou não por cada funcionário.

O *software* usado para o gerenciamento das informações da gestão de pessoas por competências foi adquirido da empresa Sênior Sistemas Ltda, situada em Blumenau-SC. É uma importante ferramenta para auxiliar na gestão de pessoas por competências, conforme relata o profissional de RH:



Além de identificar todos os cursos e a escolaridade de qualquer um dos nossos funcionários, utiliza-se para o avaliador realizar a avaliação de competências de sua equipe, podendo verificar o histórico das avaliações anteriores. Ainda, é utilizado pelo subsistema de treinamento e desenvolvimento, que gera o levantamento de necessidades de treinamento (LNT), que se refere ao cruzamento do currículo cadastrado do funcionário com a sua descrição de cargo, amenizando os controles manuais. Posso dizer, de forma sucinta, que o programa tem as informações que alimentam todos os subsistemas da área de RH.

A etapa seguinte deste trabalho consistiu em realizar a avaliação das competências da equipe da

área de atendimento, fato que ocorreu após o sistema da Sênior ter sido alimentado com os dados coletados na descrição das competências.

### 3.6 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Nesta etapa, após todos os dados compilados pela equipe do RH, o gestor responsável pela área de atendimento recebeu uma senha de acesso ao programa da empresa Sênior para fazer a avaliação de desempenho individualizada de cada um de seus geridos.

Para uma melhor compreensão sobre avaliação de competências e suas implicações, foi criado um modelo simplificado sobre avaliação de competências, o qual foi apresentado pelo gestor de Recursos Humanos da Paquetá Calçados Ltda, conforme a Figura 3.

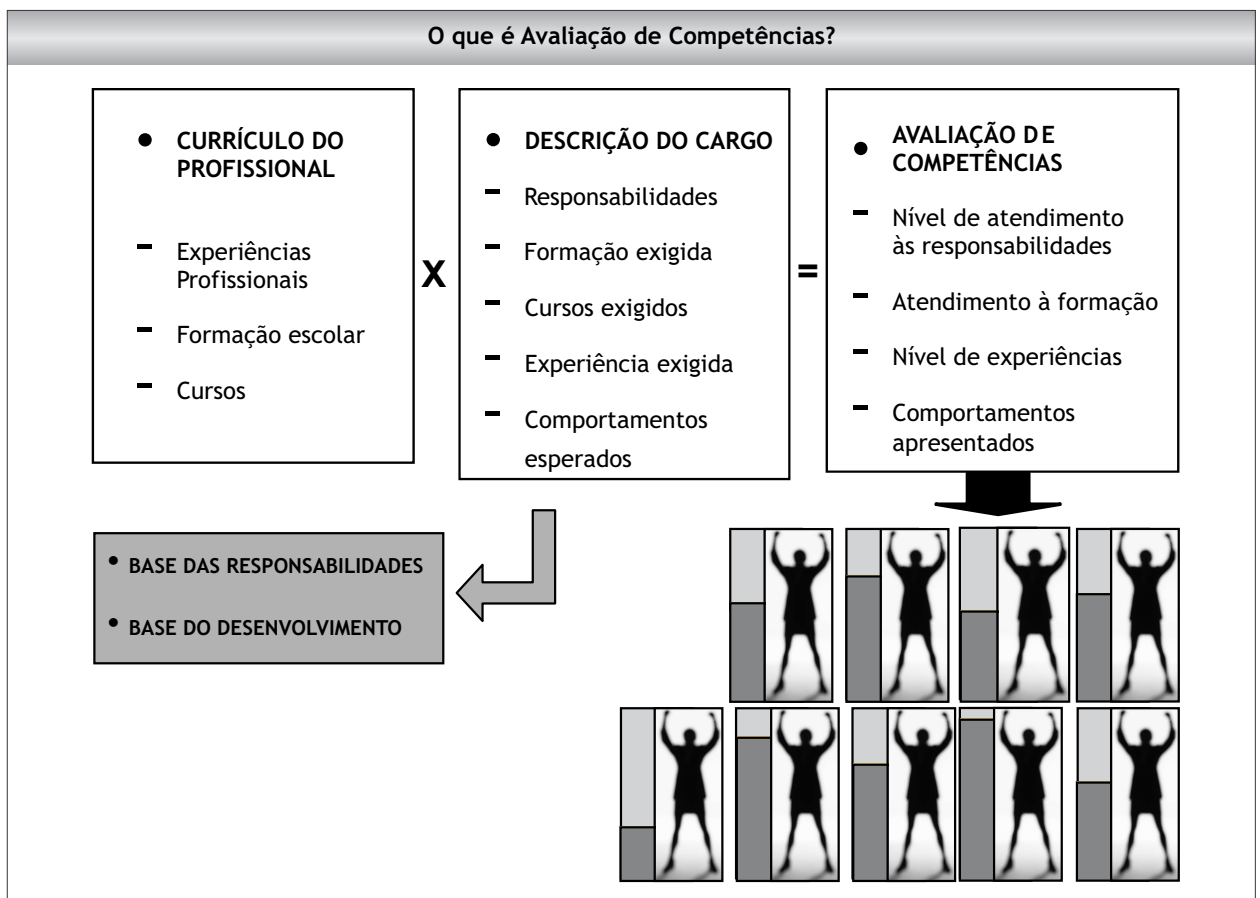


Figura 3 - Avaliação de competências  
Fonte: Paquetá Calçados Ltda (2007)

Observa-se, na figura 3, que o modelo de avaliação de competências utilizado pela empresa faz o cruzamento das informações cadastradas no banco de dados (cursos e formação) com as notas atribuídas pelo avaliador aos itens dos blocos, que são explicados a

seguir. Esse cruzamento resulta em uma nota de 0 a 100 pontos, que mostrará se o funcionário atendeu ou não às responsabilidades exigidas pelo cargo, a formação e as experiências necessárias.

O modelo de avaliação de competências da

Paquetá apresenta cinco blocos: no primeiro, avaliam-se as responsabilidades do cargo, ou seja, o saber fazer - corresponde a 35 pontos. Já o saber é avaliado no segundo bloco, constituído pelos cursos de aperfeiçoamento exigidos pelo cargo e corresponde a 20 pontos; também é avaliado no terceiro bloco, que se refere à escolaridade exigida pelo cargo - representa 10 pontos; por fim, o saber é avaliado no quarto bloco, denominado de conhecimentos, que trata da experiência anterior e do tempo no cargo - corresponde

a 20 pontos. Finalizando o modelo de avaliação de competências utilizado pela Paquetá, consta o quinto bloco, que avalia o saber ser, ou seja, as atitudes, que corresponde a 15 pontos, totalizando os 100 pontos.

Na montagem dos blocos, estabeleceu-se a escala de notas para cada item a ser avaliado pela área de RH. Nesse momento, as atribuições e responsabilidades, ou seja, o saber fazer, e as atitudes, isto é, o saber ser, são pontuados com notas já alimentadas no sistema da Sênior, como mostra a tabela de medição a seguir.

Tabela 1 - Escala de Avaliação

0	Não atende às exigências
2,5	Atende, porém com orientação e acompanhamento constante
5,0	Atende, porém com orientação constante
7,5	Atende, porém com acompanhamento esporádico
10	Atende Plenamente

Fonte: Paquetá Calçados Ltda

Quanto aos blocos de cursos de aperfeiçoamento e escolaridade, também são pontuados, mediante comprovação documental, que deve ser entregue para o setor de RH, o qual insere as informações no sistema da Sênior. Nesses dois blocos, o avaliador não precisa dar notas, porque o sistema lê automaticamente o banco de dados e sinaliza quando o curso exigido está atendido ou não. Essas informações servem de base para o processo de treinamento e desenvolvimento, que planeja o plano anual de treinamento com base nessas informações através do levantamento de necessidades de treinamento (LNT).

Importante ressaltar que a etapa de avaliação demanda um determinado tempo. É necessário que o avaliador se programe para tirar um tempo específico para isso, de preferência, numa sala em que possa ficar sozinho, evitando qualquer forma de interferência externa que interrompa a concentração necessária, para fazer uma avaliação de forma crítica, justa e imparcial de cada integrante da equipe, de maneira individual.

Para que o avaliador possa fazer essa análise com precisão, é imprescindível que o gestor/avaliador conheça cada integrante de sua equipe, a fim de que possa avaliar seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes perante a função que ele exerce.

Conforme Silva (2005, p.98),

O processo de avaliação de competências é idêntico ao de avaliação de desempenho. A única diferença (numa condição ideal) consiste em dois pontos: primeiro esta avaliação deve ser feita através de um Comitê, e não somente pelo Gestor, segundo não há auto-avaliação.

Assim, após concluída a etapa da avaliação, obteve-se a comprovação das necessidades de desenvolvimento e de novas competências para os cargos e as funções descritas na área de atendimento. “Descobriram-se funcionários com competências além das exigidas pelo cargo, o que também foi uma surpresa para os analisadores”, conforme relato do profissional do RH entrevistado.

Nesse contexto, foram necessários planos de ação de desenvolvimento e, também, remanejamento e promoções internas. Para algumas pessoas com capacitações superiores às exigidas para o cargo que executam, um deslocamento para funções nas quais possam usar ou entregar todo o conhecimento que possuem será também um fator motivacional, pois perceberão que seus conhecimentos estão sendo mais bem aproveitados.

### 3.7 FEEDBACK PARA O FUNCIONÁRIO

Esta é uma das etapas para a qual o nível de liderança e o grau de conhecimento sobre gestão de pessoas, por parte do gestor, são fundamentais. Além disso, pode ser considerada a etapa mais gratificante, porém também a mais difícil para alguns gestores. Gratificante, porque proporciona aprendizados através dessas trocas. Difícil, pela não-familiaridade com o sistema e pela falta de cultura de *feedback*, pela dificuldade de compreensão do termo competências.

Nessa fase final, o avaliador (gestor) e o avaliado (funcionário) sentam-se frente a frente, para que o gestor possa apresentar ao avaliado suas notas referentes a cada item que foi analisado. Ao apresentar as notas, o gestor terá que explicar ao funcionário, item por item, o que foi visto e justificar cada nota dada.

O *feedback*, além de não ser uma prática usual dentro de algumas empresas, quando ocorre, está mais voltado aos processos de produção. Conforme traz Vergara (1999, p. 167),

*Feedback* é a realimentação de um processo, com informações. O *feedback* contínuo acerca do desempenho das pessoas e relação aos objetivos empresariais é recurso de aprendizagem individual e coletivo. Ele permite a cada pessoa e à equipe rever e fortalecer suas posições, corrigir rumos, e fazer ajustes necessários.

No momento do *feedback*, foram apontados para a equipe da área de atendimento os pontos fortes, as deficiências e as dificuldades, bem como foram sugeridas ações de melhorias, para que ambos se desenvolvessem, funcionário e empresa. Eis os sentimentos de algumas pessoas da equipe avaliada:

Concordo que posso melhorar, e vou fazer isto. (Funcionária da copa e limpeza).

Sim, eu sei que devo desenvolver mais meus conhecimentos, mas no próximo semestre voltarei a estudar, pois pretendo continuar crescendo profissionalmente nesta empresa. (Posição de uma telefonista).

Eu sei que não deveria ter parado de estudar, mas prometo que vou correr atrás do prejuízo. (Posição de uma secretária de diretor, a qual não tinha curso superior concluído e isso passou a ser exigência para a função, com prazo para concluí-lo).

Importante que o *feedback* seja dado com profissionalismo e de maneira contínua, tanto se for construtivo, para corrigir atitudes ou resultados, bem como, e principalmente, se for positivo, como fator motivacional para o funcionário e a equipe.

As notas na média (nesse caso, a média é cinco) e acima da média devem ser elogiadas. As notas que se apresentarem abaixo da média devem ser discutidas e explanadas em conjunto. Após a anuência do empregado, devem ser indicados planos de ação para se buscar o conhecimento ou o desenvolvimento necessário, a fim de que ele, avaliado, possa atingir a pontuação necessária para continuar exercendo a função. Depois disso, ambos, Avaliador e Avaliado, assinam e entregam o formulário para o setor de RH, que fará o acompanhamento e dará suporte necessário para que seja cumprido dentro do prazo determinado.

### 3.8 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E PLANO DE AÇÃO

Após o processo de avaliação ser concluído, chega-se a uma fase de análise das avaliações, realizada pela

área de RH. Nessa etapa, descobrem-se algumas preciosidades, ou seja, grandes talentos desenvolvidos apenas pela prática, intuição, necessidade e, seguramente, pela habilidade de alguns gestores. Muitos funcionários sem escolaridade formal demonstram um bom desenvolvimento de competências para os cargos.

Muitas competências acima do exigido pelo cargo também foram mapeadas e registradas. Esses funcionários, já com nível de conhecimento além do exigido para a função, são candidatos para serem promovidos, com seus conhecimentos e suas habilidades mais bem direcionados, com resultados bem melhores para a empresa.

E, por fim, para aqueles funcionários com competências desenvolvidas em nível inferior ao exigido para o cargo, foram, após analisadas as potencialidades de cada um, sugeridos e validados, juntamente com o RH e sua equipe de T&D, para o desenvolvimento de planos de ação.

Uma outra situação levantada nessas análises se refere ao conhecimento adquirido de maneira empírica, ou seja, foi passado de um para o outro. Em trabalhos executados pelos gestores de maneira bem informal, o saber como fazer foi sendo ensinado por muito tempo, porém sem ter uma comprovação documental desse saber.

Para essa situação, uma nova ação está sendo estudada: como validar esse conhecimento, se não há comprovação documental? Para essas situações, o RH está estudando uma forma de validar tais conhecimentos, a fim de que possam ser registrados e, também, pontuados.

Vale lembrar que este estudo acompanhou apenas uma área dentro da Paquetá Calçados Ltda, qual seja, os setores da área de atendimento da empresa, conforme referido na delimitação desta pesquisa.

Na opinião da pesquisadora que participou ativamente do processo, ficou claro que o sistema de gestão de pessoas por competências proporciona para os funcionários uma expectativa forte em termos de crescimento e desenvolvimento de carreira dentro da empresa.

Durante o período em que ocorreu a pesquisa, foram promovidas duas telefonistas para outras áreas da empresa. Ambas possuíam competências que as capacitavam a ocuparem outros postos de trabalho. Esse fato comprovou a proposta de gestão de pessoas por competências, ou seja, valorizar as pessoas pelas competências que elas possuem e que estão em desenvolvimento.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como foco o tema gestão de pessoas por competências. Buscou-se, como objetivo geral, verificar a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, mostrando suas vantagens e dificuldades, na área de atendimento dos seguintes

setores: copa e limpeza, telefonia e recepção e secretarias da diretoria, na empresa Paquetá Calçados Ltda, em sua matriz, sediada na cidade de Sapiranga - RS.

A partir do problema proposto, que tratava de como implantar o modelo de gestão de pessoas por competências na área de atendimento dos setores de copa e limpeza, telefonia e recepção e secretarias da diretoria, na empresa objeto do estudo, constatou-se que, para implantar esse modelo de gestão, são necessárias várias etapas: em primeiro lugar, a opção da empresa pela implantação de um modelo de gestão de pessoas por competência, em que a decisão deve ser *top-down*. Após a difusão entre os gestores, eles, junto com a área de RH, devem mapear as competências através de entrevistas com as suas equipes. Nessa etapa, preenche-se o modelo de descrição de competência. Os formulários preenchidos são entregues para a área de RH, os quais alimentam o programa da Sênior utilizado na avaliação de competências, que é a etapa seguinte. Após a avaliação, inicia-se o processo de *feedback* entre gestor e gerido, no qual se monta um plano de ação conforme as necessidades de desenvolvimento de cada avaliado. Em seguida, as avaliações são entregues para o RH, que as usará com vistas a alimentar o plano de treinamento e desenvolvimento. Importante ressaltar que as descrições de competências servirão de base para todo o processo de recrutamento e seleção, e a avaliação, como um indicador para remuneração.

Na implantação do sistema de gestão por competências, percebem-se vantagens e dificuldades. As dificuldades sempre existem, principalmente com fatos novos. O mapeamento das competências foi bastante difícil, por ser uma situação nova e, sabendo que suas operações diárias não poderiam ser alteradas ou prejudicadas, isso acarretou um trabalho extra para todos os gestores envolvidos no processo.

Outra dificuldade enfrentada por parte de alguns gestores, além do mapeamento das competências existentes, foi o momento do *feedback* para os geridos, pois essa etapa do processo de comunicação com o funcionário era de menor intensidade até então, o que dificultou um pouco a troca de informações, mas sem afetar o resultado final. Porém, superadas as dificuldades dessa etapa, percebeu-se maior satisfação de ambas as partes, gestores e geridos, com esse novo modelo de gestão de pessoas implantado.

Entre as vantagens, observa-se a possibilidade de promoções, pelo fato de as vagas internas serem divulgadas já com as respectivas descrições de competências necessárias para o cargo, gerando um clima de alegria e expectativa entre os funcionários e clareza em relação à exigência para ocupá-lo. O fato de a empresa atuar em vários segmentos e a possibilidade de um funcionário de um segmento ser promovido para outro também abriu um leque de oportunidades.

Os ganhos ocorreriam na qualificação sempre maior dos profissionais, mesmo que, em sua descrição de cargo, ela não fosse tão forte, além da motivação dos funcionários, pois estes vislumbrariam uma possibilidade de crescimento profissional na mesma empresa, havendo, seguramente, um maior comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento da empresa, com os resultados almejados com seu autodesenvolvimento.

Constatou-se, também, que a possibilidade de desenvolvimento de carreira e garantia de sucesso para implantação desse modelo está diretamente ligada à capacitação e ao desenvolvimento de lideranças qualificadas na gestão de pessoas, para que estas possam fazer análises críticas, porém profissionais e imparciais para a indicação de funcionários para as vagas abertas.

Quanto às limitações da pesquisa, pode-se dizer que ficou restrita ao levantamento de dados nos setores descritos. Este trabalho e a pesquisa encerram-se, porém não se concluem, deixando a possibilidade de seqüência deste estudo para averiguação de resultados e acompanhamento do desenvolvimento e da carreira, caso a empresa opte por implantar o modelo piloto.

## REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FLEURY, A; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: integrando aprendizados, conhecimentos e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1995.
- PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de metodologia científica**. 3.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Editora Educator, 2005.
- RESENDE, Enio. **O livro das competências. Desenvolvimento das competências: melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, Ed., 2003.
- RUAS, Roberto. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão e aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

ZABOT, João Batista M. L. C.; SILVA, Mello da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competências: por uma nova lógica.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTOR DE RH, PROFISSIONAL DA ÁREA DE RH, EQUIPE DA ÁREA DE ATENDIMENTO DA PAQUETÁ CALÇADOS Ltda**

1. Caracterização do entrevistado
  - a. Nome do entrevistado:
  - b. Função / cargo:
  
2. Questões para o RH:
  - a. Como surgiu a necessidade de implantar um modelo de gestão de pessoas por competências?
    - I. Etapas implantadas.
  - b. Quais foram as vantagens e as dificuldades encontradas na implantação desse modelo na área de atendimento?
  
3. Questões para equipe de atendimento:
  - a. Qual a sua opinião sobre o modelo de gestão de pessoas por competências implantado?
  - b. Esse modelo influencia no seu comportamento na realização das suas atividades?
  - c. Esse modelo melhora o seu desempenho?

Este é apenas um roteiro de entrevista, as perguntas foram direcionadas conforme a evolução da conversa com o entrevistado.