



Gestão de Pessoas por Competências e Planejamento Estratégico: Um Estudo sobre Fatores de Correlação (Estudo de Caso).

Paulo Sérgio Bonato¹
Raquel Dorigan de Matos²

RESUMO

O artigo relata estudo de caso em que foi efetuada uma análise sobre a correlação entre a gestão de pessoas por competências e o planejamento estratégico numa empresa do setor de confecções do município de Irati, Estado do Paraná. A metodologia para a realização deste trabalho quanto aos fins é descritiva e quanto aos meios é pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Busca-se com este trabalho o mapeamento das competências organizacionais e pessoais, através do modelo desenvolvido por Leme (2006), diagnosticando assim se as atuais competências identificadas nos colaboradores da empresa estão dentro dos padrões por ela exigidos para o bom desenvolvimento do seu planejamento estratégico.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico, Gestão por Competências.

ABSTRACT

The article tells case study in that an analysis was made about the correlation among the people's administration for competences and the strategic planning in a griffe store in Irati, state of Paraná. The methodology for the accomplishment of this work is descriptive, bibliographical research and case study. The mapping of organization abilities and personal was searched through the developed model for Leme (2006) diagnosing if the present abilities identified in the collaborators are according to standard model required to a good development of strategical planning.

Key words: Person's administration, Strategic planning, administration for competences.

1 - INTRODUÇÃO

A nova perspectiva organizacional voltada para a valorização do indivíduo remete as organizações a repensarem a gestão de pessoas, tendo em vista que hoje os recursos humanos podem ser considerados um dos maiores ativos, é importante para as empresas administrarem estes recursos de maneira a agregar valor tanto para ela quanto para o indivíduo. Gerenciar pessoas estrategicamente em tempos atuais é estabelecer uma sintonia entre o planejamento estratégico da organização e os objetivos pessoais dos colaboradores que nela trabalham.

¹ Aluno de pós-graduação do Curso de Especialização (Pós-Graduação *lato sensu*) em **Gestão Estratégica de Pessoas**. UNICENTRO. 2006.

² Professora orientadora Mestre em Administração. Departamento de Administração da Unicentro/UFPR.

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar que a gestão de pessoas, levando em consideração as suas competências, pode contribuir para o sucesso do planejamento estratégico, pois as pessoas tenderão a desenvolver atividades de acordo com suas aptidões, conhecimentos e habilidades, fortalecendo desta maneira a competitividade organizacional.

Buscou-se literatura acerca do planejamento estratégico e da gestão por competências para se estabelecer a correlação entre ambos. Observou-se, no entanto, uma certa concordância nas correntes estudadas acerca do planejamento estratégico, onde segundo Zaccarelli (2004), o planejamento estratégico nas organizações visa o desenvolvimento de soluções a médio e longo prazo, sempre levando em consideração as ameaças e oportunidades extraídas do ambiente externo e também os pontos fortes e fracos da organização, sendo estes últimos peculiares de cada organização.

Estudando Marras (2003), nota-se uma evolução positiva da gestão de pessoas, principalmente entre os anos de 1930 a 1985, em que se observaram as principais fases desta evolução e como isto contribuiu para o surgimento da gestão por competências.

Leme (2006) comenta que é importante levantar as competências organizacionais e conhecer o perfil de cada colaborador para poder traçar uma estratégia de recursos humanos, para o atingimento das metas pessoais e organizacionais. Os resultados apontaram que existem muitos pontos a serem trabalhados com os colaboradores, no sentido de desenvolver o potencial de cada um e de que maneira poderão contribuir para o sucesso da organização.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Planejamento Estratégico e sua importância

O Planejamento Estratégico nas organizações visa o desenvolvimento de soluções a médio e longo prazo, tendo em vista que o mundo vive em um constante processo evolutivo e os consumidores estão cada vez mais exigentes devido a esta própria evolução. Planejamento Estratégico pode relacionar-se também com Gestão Estratégica, ou seja, é um processo através do qual as organizações identificam no ambiente externo, quais são as ameaças e oportunidades que o mesmo exerce sobre elas e o reflexo disto no seu desempenho perante a concorrência.

Isto leva as empresas a refletirem sobre seu ambiente interno, buscando manter seus pontos fortes e melhorar seus pontos fracos, de maneira que venha sobreviver a este cenário tão complexo e cada vez mais globalizado (ZACCARELLI, 2004).

Portanto, a escolha por novos produtos e exploração de novos mercados como uma estratégia econômica está diretamente relacionada com os comportamentos do mercado interno e tendências mundiais (globalização), daí a importância em se observar às oportunidades e riscos, levando em consideração os recursos internos das empresas, nos quais estão inseridos os Recursos Humanos, que podem ser o grande diferencial competitivo dentro das organizações (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

Steiner *apud* Oliveira (2004:35) comenta que o planejamento deve ser desenvolvido

em etapas, levando em consideração tendências futuras de mercado em relação ao objeto social das organizações e também os recursos disponíveis por elas no momento. Para ele a dimensão do planejamento corresponde aos propósitos abordados que podem ser: produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos dentre outros. Uma vez identificados estes propósitos, como uma segunda etapa, identifica-se quais serão os objetivos, as estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos a serem desenvolvidos. Uma terceira dimensão a ser observada no planejamento é o fator tempo, que pode ser longo, médio ou curto prazo. Há algumas décadas as organizações desenvolviam seus planejamentos para os próximos dez ou vinte anos, hoje, porém, face à evolução mercadológica estes prazos foram diminuídos para três ou cinco anos. Isto se deve a tecnologia interferindo em modelos e teorias até então estudados. Outra dimensão corresponde às características do planejamento e pode ser apresentada por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, confidencial ou público e por fim econômico ou caro.

Porém, é importante observar que para o bom desenvolvimento do planejamento estratégico as organizações tenham bem definidas quatro princípios norteadores: missão, visão, crenças e valores para então poderem analisar com maior profundidade o papel que desempenham hoje e onde pretendem estar dentro do médio e longo prazo. Uma vez definidas estes princípios, é o momento de se fazer uma reflexão sobre seus pontos fortes e fracos, podendo assim fazer uma avaliação dos mesmos, levando-se em consideração as limitações de seus recursos e o que pode ser melhorado na busca pela competitividade. Uma vez satisfeitas essas exigências tem-se o momento exato para programar as estratégias e desenvolver mecanismos de controle destas, para assegurar-se de que seus objetivos gerais serão atingidos (PARNELL *et al.*, 2000).

Observa-se nas teorias apresentadas que existe uma sintonia entre as diversas definições de planejamento estratégico, no sentido de que analisam as ameaças e oportunidades (ambiente externo) e pontos fortes e fracos (ambiente interno), sendo estes últimos peculiares de cada organização. O planejamento estratégico apresenta-se como um mecanismo a ser utilizado pelas organizações, considerando que o futuro tende a ser diferente do passado, buscando sempre a competitividade total, sendo esta conseguida através de uma perfeita sintonia entre os níveis hierárquicos das organizações e os recursos neles disponíveis, principalmente os recursos humanos (OLIVEIRA, 2004).

2.2 A Competência

Estudando Marras (2003), observa-se que houve um tempo em que pouca importância dava-se ao ser humano nas organizações e este era visto como uma máquina onde eram contabilizados movimentos, ergometria e outros valores que pudessem aumentar a produção em grande escala. Porém, observa-se que a partir de 1930 esta visão começou a mudar. No Brasil o grande marco ocorreu em 1943 quando foi criada a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), através da qual os trabalhadores passaram a ter mais segurança, com o surgimento dos sindicatos representativos das classes trabalhadoras. Dentre as conquistas

obtidas inclui-se a carga horária máxima de trabalho semanal, o adicional noturno, as horas extras, férias, décimo terceiro salário e outros. E assim seguiu até a década de 50 e o que se pode observar neste período é que ainda não era explorado o potencial, por muitas vezes escondido dentro de cada colaborador, pois as organizações limitavam-se apenas em cumprir a lei para não ter problemas futuros com a legislação trabalhista.

De 1950 a 1965 surge a fase tecnicista, na qual o modelo americano de gestão de pessoal alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência. Entre 1965 e 1985 surge a fase administrativa de recursos humanos, criando um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, o ser humano passa a ser valorizado a participar do crescimento da organização, tudo isto movido pelas bases trabalhadoras implementando o movimento sindical denominado de “Novo Sindicalismo”, que promovia uma maior participação dos colaboradores no crescimento da organização. Chega-se a era da administração estratégica de recursos humanos em meados de 1985. Esta fase é marcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelado ao planejamento estratégico central das organizações. Surgem as primeiras preocupações de longo prazo e uma participação maior dos colaboradores nos processos. Os termos “competência” e “gestão por competências” advêm desta fase da história, na qual as empresas encontram nos seus recursos humanos um grande diferencial competitivo (MARRAS, 2003).

Administrar estrategicamente os Recursos Humanos significa analisar profundamente o potencial e o talento que possam estar escondidos nas pessoas. Em tempos atuais já foram desenvolvidas várias técnicas para reconhecimento do potencial do capital humano, desde o recrutamento e seleção até o treinamento e desenvolvimento. Uma destas técnicas é identificar as competências que os colaboradores possuem e se estas competências atendem as necessidades da organização para a função que executam.

Segundo Leme (2006), competência é um conjunto de três elementos fundamentais, conhecimentos, habilidades e atitudes. Entende-se que o conhecimento é o saber, a habilidade é saber como fazer e a atitude é simplesmente fazer. Os conhecimentos e habilidades formam as chamadas competências técnicas, enquanto a atitude é uma competência comportamental (TRYLINSKI, 2001).

2.3 Gestão de Pessoas por Competências

Gerenciar pessoas atualmente é muito mais do que ter um departamento de pessoal na empresa, os Recursos Humanos podem se constituir em uma grande fonte de informações e idéias disponíveis nas organizações e estas podem estar perdendo uma grande oportunidade se não utilizá-los de maneira que agregue valor e resultado. As organizações podem usar seus recursos humanos como uma fonte de consultoria interna. Saber trabalhar estes talentos internos é o grande desafio da gestão por competências.

Segundo Alvarães (2006), a gestão de pessoas por competências, muito mais do que uma forma de administrar é uma filosofia para descobrimento de talentos nas empresas, pois através dela pode-se orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma ação eficaz,

ou seja, aquela que atinge suas metas e seus objetivos traçados.

Goleman *apud* Alvarães (2006), apresentando estudos sobre a inteligência emocional dos indivíduos (competências comportamentais), comprova que profissionais que possuem um fator de competência emocional mais apurado, tendem a atingir tal competência mais facilmente, visto que está diretamente ligada com as atitudes dos indivíduos e, a partir daí, relevantes modelos de gestão de pessoas foram desenvolvidas no mundo. Surge a necessidade de se gerir não somente as competências comportamentais, mais também as técnicas. Segundo o autor, faz-se necessário que se mantenha um equilíbrio entre estes dois tipos de competências (comportamental e técnica), adequando-as a cada empresa, a cada cultura organizacional.

De acordo com Leme (2006), na gestão de pessoas por competências devem-se identificar as competências que uma função necessita e as competências que o colaborador possui, fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o *gap*³ de treinamento e traçar um plano de desenvolvimento específico para o colaborador.

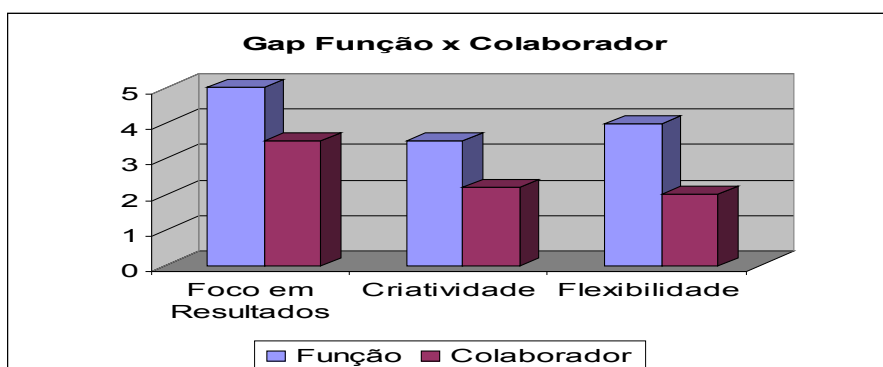


GRÁFICO 1 – Comparativo entre o Gap da Função e do Colaborador
Fonte: Adaptado de Leme (2006, p.4).

Esta é, portanto, a função da Gestão de Pessoas por Competências, identificar dentro da organização, quais são os talentos que a mesma possui e utilizá-los de forma mais racional proporcionando assim um melhor desempenho e, por consequência, o atingimento dos objetivos pessoais e organizacionais. Caso o colaborador esteja muito abaixo das competências que seu cargo exige é o momento oportuno da empresa investir em treinamento e capacitação deste.

³ Entende-se por *gap* a diferença encontrada a maior ou a menor das competências do colaborador em relação às competências que o cargo exige. É através dele que se pode gerenciar as pessoas no sentido de desenvolvê-las caso estejam abaixo do exigido ou promovê-las em caso contrario (Leme, 2006).

2.4 Mapeamento das competências

2.4.1 Implantando a Gestão de Pessoas por Competências

O desenvolvimento deste artigo no que diz respeito a sua parte empírica, tem como fundamentação o modelo desenvolvido por Leme (2006). O autor recomenda que seja realizado um inventário comportamental da organização, considerando o seguinte:

Apresentar para a empresa os motivos pelos quais se faz necessário a implantação da Gestão por Competências e explicar aos diferentes setores da organização em uma linguagem de fácil compreensão tudo aquilo que será desenvolvido.

O condutor do projeto e a direção da empresa de nível institucional definem e identificam através de seu planejamento estratégico as competências necessárias para a empresa. Algumas organizações já têm definidas as suas competências de acordo com seu MVCV⁴, nestes casos é conveniente que as partes entrem em um acordo sobre estas competências para o bom desenvolvimento do trabalho.

Segundo Leme (2006), os superiores imediatos de cada função dentro da empresa atribuem quais competências são relevantes para ela, tendo em vista que o mesmo já possui um conhecimento das competências técnicas e comportamentais que a função exige.

Posteriormente, procura-se descobrir o que cada colaborador tem a oferecer para a função que desenvolve e conseqüentemente para a organização como um todo. Também serão identificados os gaps analisando o MVCV da empresa e as competências organizacionais. Desenvolve-se um questionário que será respondido pelo colaborador e pelo seu superior imediato, ou seja, o colaborador se auto - avalia e também é avaliado pelo seu superior imediato. Após é feita a média das respostas que identificarão a competência dos colaboradores.

Identificadas as competências de cada um dos colaboradores, é preciso estudar caso a caso, por exemplo, se as competências identificadas no colaborador estão muito superiores a aquelas que a função exige, isto pode significar que a pessoa tem muito mais a contribuir para a organização do que a função que está ocupando no momento, então seria o momento oportuno de prestar uma atenção maior neste indivíduo, pois isto poderá gerar uma insatisfação do mesmo e atrapalhar o desenvolvimento do planejamento estratégico da organização. Se ocorrer o contrário, ou seja, as competências do colaborador estiverem abaixo das que o cargo exige é hora de investir em treinamento e desenvolvido desta pessoa. O mais importante nesta etapa é que se é possível desenvolver treinamentos específicos de acordo com as necessidades da organização.

Face ao exposto, a empresa deverá proceder ao acompanhamento da implantação do processo, pois é através deste acompanhamento que a organização decidirá sobre o futuro do colaborador e por conseqüência o seu também (Leme 2006).

⁴ Missão, Visão, Crenças e Valores.

2.4.2 Metodologia do inventário comportamental para identificação das competências organizacionais e funcionais

O inventário comportamental consiste em uma lista de indicadores de competências que traduz o comportamento ideal desejado pela organização para que a mesma possa agir alinhada ao seu planejamento estratégico (Leme 2006).

Algumas características desta metodologia:

1. Pode ser aplicada a empresas de qualquer porte;
2. Pode ser aplicada em todos os níveis organizacionais;
3. Totalmente voltado para a realidade da empresa;
4. Método construtivo e participativo;
5. Baixíssimo investimento;
6. Simplicidade e rapidez na implantação;
7. Comprovado matematicamente.

Nesta etapa do trabalho há a participação direta e o envolvimento de todos os colaboradores, por ser uma metodologia simples. Pode ser conduzida utilizando-se os recursos da própria empresa: RH e Gestores para comando da aplicação. Antes, porém serão necessários:

1. Identificar as perguntas para a aplicação da avaliação com foco em competências;
2. Auxiliar na criação das perguntas para aplicar seleção por competências através da Entrevista Comportamental.

Com esta metodologia têm-se automaticamente questões que devem ser utilizadas para aplicação da avaliação de superiores, avaliação conjunta, chegando até a avaliação 360º ou avaliação de múltiplas fontes (Leme 2006).

2.4.3 Construção do Inventário Comportamental

A construção do Inventário Comportamental divide-se em duas partes (Leme 2006):

1. Identificando as Competências Organizacionais;
2. Identificando as competências das Funções.

A fase de construção do inventário comportamental para mapeamento de competências organizacionais possui quatro etapas:

1. Eleger amostras da rede de relacionamento que participarão do processo;
2. Através da aplicação prática fazer a coleta dos indicadores;
3. Consolidar os indicadores;
4. Associar os indicadores às competências e fazer a validação.

2.4.4 Identificação das Competências dos Colaboradores

Rabaglio *apud* Leme (2006), comentando que para a identificação das competências dos colaboradores é importante conhecer todas as informações a respeito das funções de cada cargo, para se poder identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes que eles possuem, para então compará-los com as competências que o cargo exige, identificando assim os *gaps*

dos colaboradores. Para identificar estas funções será necessário observar os seguintes passos:

1. Descrição da Função;
2. Desafios mais significativos da função;
3. Cultura da equipe;
4. Missão da equipe e
5. Padrão de atendimento a clientes internos.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização deste trabalho quanto aos fins é descritiva, tendo em vista que foram utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, a fim de identificar as competências organizacionais e funcionais da empresa, para posteriormente compará-las com as encontradas nos colaboradores.

Longaray (2003) ensina que a pesquisa descritiva é a intermediária entre a exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira, nem tão aprofundada como a segunda, pois para ele descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

Quanto aos meios para se chegar aos objetivos propostos neste artigo, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos abordados, a fim de fundamentar o estudo de caso desenvolvido na organização.

Gil (2002) explica que uma pesquisa bibliográfica é aquela realizada a partir de levantamento de materiais com dados já analisados e publicados por meios escritos, e /ou eletrônicos como: livros, artigos científicos, páginas na web e é utilizada para a coleta de dados gerais ou específicos de determinado assunto.

O estudo de caso é uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, pois visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, ou seja, é uma investigação que se assume como particularista, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (Gil 2002).

No estudo de caso apresentado neste artigo buscou-se identificar como a gestão de pessoas por competências pode influenciar nos resultados da empresa e por que sua aplicação poderá contribuir para o sucesso do planejamento estratégico.

4. O CASO

Esta etapa do trabalho busca evidenciar o estudo de caso realizado na empresa, na qual efetua a aplicação prática da fundamentação teórica até então estudada, com o intuito de obter informações importantes e relevantes para o gerenciamento de recursos humanos.

Apresentam-se na sequência todos os procedimentos aplicados na organização para a obtenção das informações necessárias para o mapeamento das competências organizacionais e pessoais.

4.1 A empresa

A empresa em que foi desenvolvido este estudo tem sua história marcada pelo forte desejo de crescimento e empreendedorismo de sua proprietária, que acreditou que o município e a região mereciam uma loja diferenciada, que oferece produtos de qualidade e preço justo aos seus clientes. Nota-se que a empresa possui sua clientela fixa e bem definida fruto de um trabalho realizado ao longo de sua existência. Hoje, com uma matriz e duas filiais a empresa contraria estatísticas negativas acerca do empreendedorismo no país. Seu crescimento demanda um controle maior e mais intensivo, motivo pelo qual a empresa desenvolve seu planejamento estratégico para o curto, médio e longo prazo. Este trabalho vem agregar valor para a empresa no sentido de estabelecer a correlação entre a gestão por competências e o seu planejamento estratégico. O estudo de caso foi desenvolvido na sua matriz, nos meses de abril e maio de 2007 na qual está concentrado o maior número de funcionários das lojas.

4.2 Procedimentos Realizados

O primeiro passo para o desenvolvimento do trabalho, foi identificar as competências organizacionais da empresa. Competências estas conhecidas através da Missão, Visão, Crenças e Valores. Após a identificação das competências organizacionais aplicou-se um questionário pré-elaborado para todos os colaboradores da empresa e em todos os níveis hierárquicos, com o intuito de identificar indicadores de competências comportamentais, que posteriormente foram validados e alocados em cada competência respectiva.

4.2.1 Mapeamento de competências e indicadores

O quadro a seguir demonstra os resultados obtidos na identificação das competências e dos indicadores, através de dados extraídos do questionário aplicado na empresa.

Quadro 1 – Competências e indicadores de competências

Nº	Competências	Indicadores
1	Foco nos clientes	
1		Apresentar conhecimentos que agreguem valor
2		Demonstrar simpatia aos clientes
3		Ser Comunicativo e extrovertido
4		Ter Iniciativa em realizar tarefas
2	Foco no Bom Atendimento	
1		Conhecer o perfil dos clientes
2		Ter conhecimento e capacitação
3		Ser calmo e possuir empatia
4		Possuir confiança e liderança
Nº	Competências	Indicadores
3	Foco na inovação	
1		Ser criativo e inovador

Continua...

Nº	Competências	Indicadores
3	Foco na inovação	
2		Valorizar os projetos da empresa
3		Possuir visão do mercado em que atua
4		Acreditar na qualidade dos produtos
4	Foco em Resultados	
1		Possuir noções de custos
2		Possuir noções de formação de preço de venda
3		Entender de finanças empresariais
4		Saber interpretar demonstrações financeiras
5		Ter noções de taxa de juros e economia
6		Possuir noções de giro de estoque
7		Saber elaborar orçamento e planejamento
5	Foco em organização	
1		Ter o senso de disciplina
2		Executar as tarefas delegadas
3		Aceitar e respeitar a hierarquia da empresa
4		Saber ouvir os feedbacks
6	Relacionamento Interpessoal	
1		Ser Transparente em suas atitudes
2		Admitir seus erros
3		Saber Lidar com conflitos internos
4		Demonstrar simpatia aos colegas de trabalho
5		Manter a Ética profissional
7	Foco na qualidade dos produtos	
1		Ter bom relacionamento com fornecedores
2		Ter visão de tendências da moda
3		Saber negociar preços e prazos
4		Ser exigente na pontualidade das entregas

Fonte: O autor

4.2.2 Atribuição de peso para as competências identificadas

Conhecidas as competências e os indicadores de competências, a próxima etapa foi atribuir pesos a elas, considerando que 5 representa o 100%, logo a divisão do nível máximo pelos indicadores, identifica o peso exato de cada competência.

QUADRO 2 – Atribuição de pesos para as competências

Competências	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador
Foco nos Clientes	5	4	1,25
Foco no bom atendimento	5	4	1,25
Foco na inovação	5	4	1,25
Foco em resultados	5	7	0,71
Foco na organização	5	4	1,25
Relacionamento interpessoal	5	4	2,00
Foco na qualidade	5	5	1,00

Fonte: O autor

4.2.3 Necessidade de competências por função

Foram analisadas quatro funções dentro da organização: vendedor (a), gerente de vendas, gerente de cobrança e gerente financeiro. Os superiores imediatos de cada função atribuíram pesos as competências que lhe foram apresentadas através de questionários pré-elaborados, em que foram classificados como forte, muito forte, normal e não se aplica, no que diz respeito à intensidade dos comportamentos para cada função e chegaram-se as informações de acordo com o quadro a seguir.

QUADRO 3- Peso das competências para a função de vendedor (a).

Competências	Peso da competência	Qtde marcada como Forte e muito forte	Peso das competências para função
Foco nos clientes	1,25	3	3,75
Foco no bom atendimento	1,25	4	5,00
Foco na inovação	1,25	4	5,00
Foco em resultados	0,71	1	0,71
Foco na organização	1,25	4	5,00
Relacionamento interpessoal	1,00	5	5,00
Foco na qualidade	1,00	3	3,00

Fonte: O autor

QUADRO 4- Peso das competências para a função de gerente de vendas.

Competências	Peso da competência	Qtde marcada como Forte e muito forte	Peso das Competências para função
Foco nos clientes	1,25	3	3,75
Foco no bom atendimento	1,25	3	3,75
Foco na inovação	1,25	3	3,75
Foco em resultados	0,71	3	2,13
Foco na organização	1,25	4	5,00
Relacionamento interpessoal	1,00	5	5,00
Foco na qualidade	1,00	3	3,00

Fonte: O autor

QUADRO 5- Peso das competências para a função de Gerente Financeiro.

Competências	Peso da competência	Qtde marcada como Forte e muito forte	Peso das Competências para Função
Foco nos clientes	1,25	2	2,50
Foco no bom atendimento	1,25	4	2,00
Foco na inovação	1,25	3	3,75
Foco em resultados	0,71	6	4,26
Foco na organização	1,25	4	5,00
Relacionamento interpessoal	1,00	3	3,75
Foco na qualidade	1,00	2	2,00

Fonte: O autor

QUADRO 6- Peso das competências para a função de gerente de cobranças

Competências	Peso da competência	Qtde marcada como Forte e muito forte	Peso das Competências para Função
Foco nos clientes	1,25	3	3,75
Foco no bom atendimento	1,25	4	2,00

Continua...

Competências	Peso da competência	Qtde marcada como Forte e muito forte	Peso das Competências para Função
Foco na inovação	1,25	3	3,75
Foco em resultados	0,71	6	4,26
Foco na organização	1,25	4	5,00
Relacionamento interpessoal	1,00	3	3,75
Foco na qualidade	1,00	2	2,00

Fonte: O autor

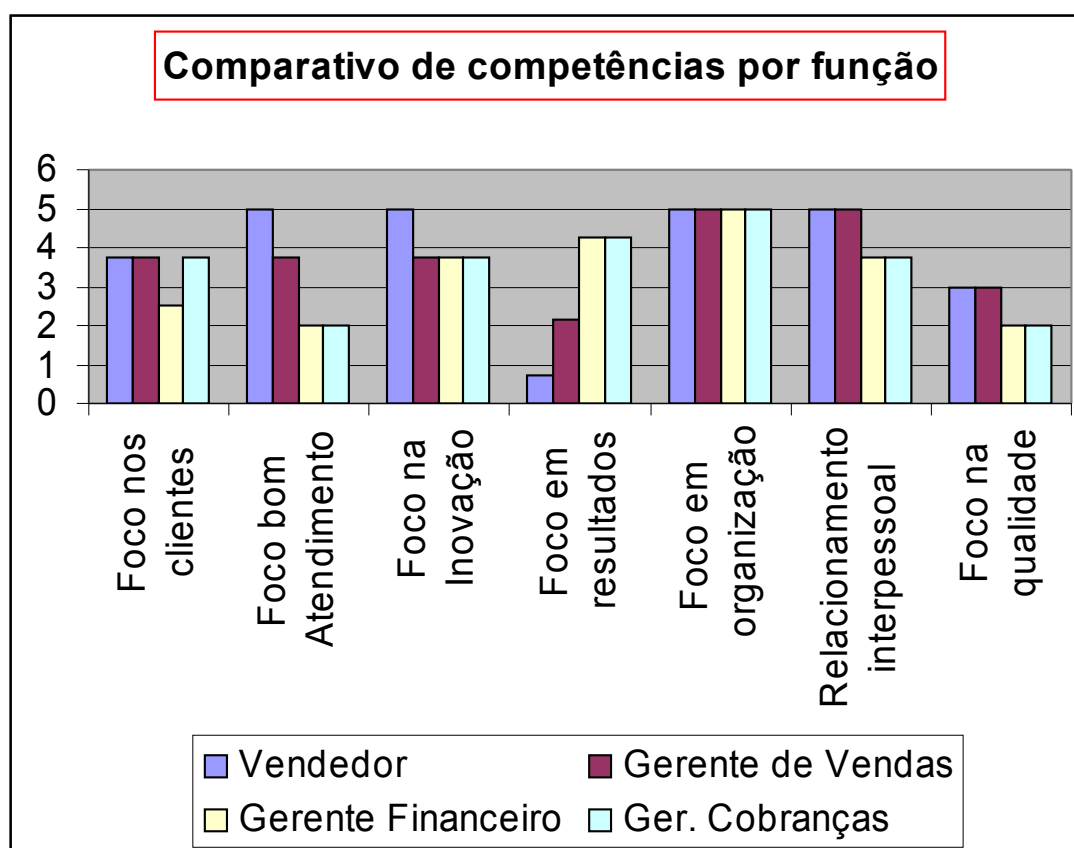


GRÁFICO 2 - Análise das competências de cada função.

Fonte: O autor

Pode-se observar no gráfico acima, através dos dados coletados na empresa, que as competências não são as mesmas para todas as funções. Um aspecto importante a ser observado é a existência de uma competência comum para todas as funções, inclusive com os

mesmos pesos, é o foco em organização com peso 5 em todos os casos. Isto se justifica pelo fato de que os superiores imediatos das funções que responderam aos questionários estão muito preocupados com a organização em todos os setores da empresa, pois assim como o planejamento, o controle e a direção, a organização é um item que completa os quatro passos básicos na administração da empresa.

4.2.4 Identificando as competências dos colaboradores

Para a identificação das competências oferecidas pelos colaboradores da empresa, também foram utilizados questionários pré-elaborados que medem a frequência com que os comportamentos são apresentados pelos funcionários. Nesta etapa são atribuídos pesos de 0 a 5, conforme as respostas marcadas, onde: 0 é 0%, 1 é 20%, 2 é 40%, 3 é 60%, 4 é 80% e 5 100%, assim foi possível obter o peso exato de cada competência, para poder compará-la com as que a função exige.

O quadro abaixo ilustra como foi realizado este procedimento:

QUADRO 7 Questionário para identificação de competências pessoais

Opções	Todas às vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas Vezes	Raramente	Nunca
Pontos	5 = 100%	4 = 80%	3 = 60%	2 = 40%	1 = 20%	0 = %
Indicador 1	X					
Indicador 2		X				
Indicador 3			X			

Fonte: Adaptado de Leme (2006, p.100)

Nesta etapa, para a obtenção das competências dos colaboradores, somam-se os resultados obtidos nas respostas e divide-se pelo número de indicadores, sendo: $12/3=4$, ou seja, 5 pontos do indicador 1, mais 4 do indicador 2 e mais 3 do indicador 3 o que totalizou 12.

Porém, cabe ressaltar que para fins de identificação das competências foram três fontes de pesquisa, assim sendo, o colaborador fez sua auto-avaliação, o superior imediato o avaliou e a diretoria da empresa também fez suas considerações. Os resultados foram somados e divididos por 3 (três), obtendo-se a média exata das competências de cada colaborador, subsidiando a identificação do GAP do colaborador.

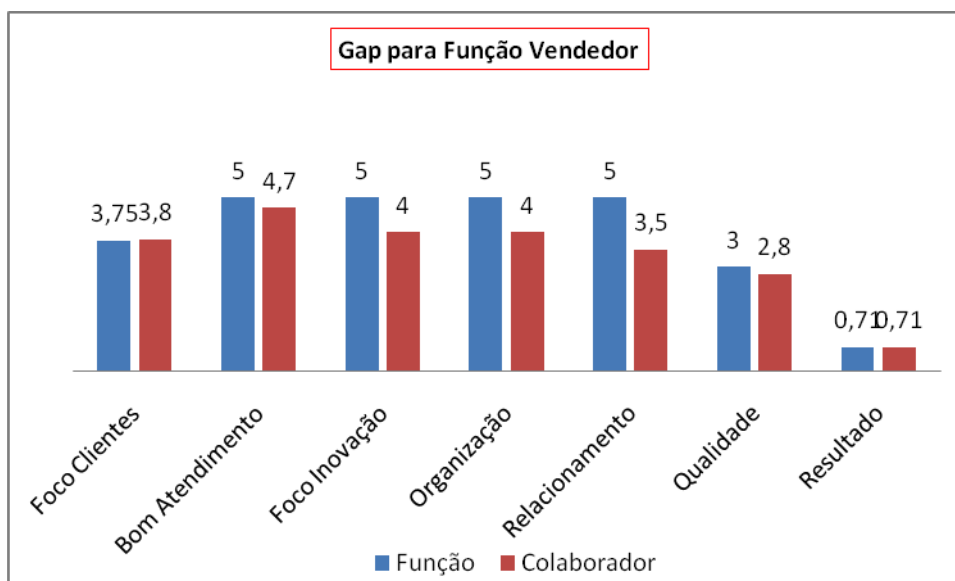


GRÁFICO 3- GAP da Função Vendedor (a).

Fonte: O autor

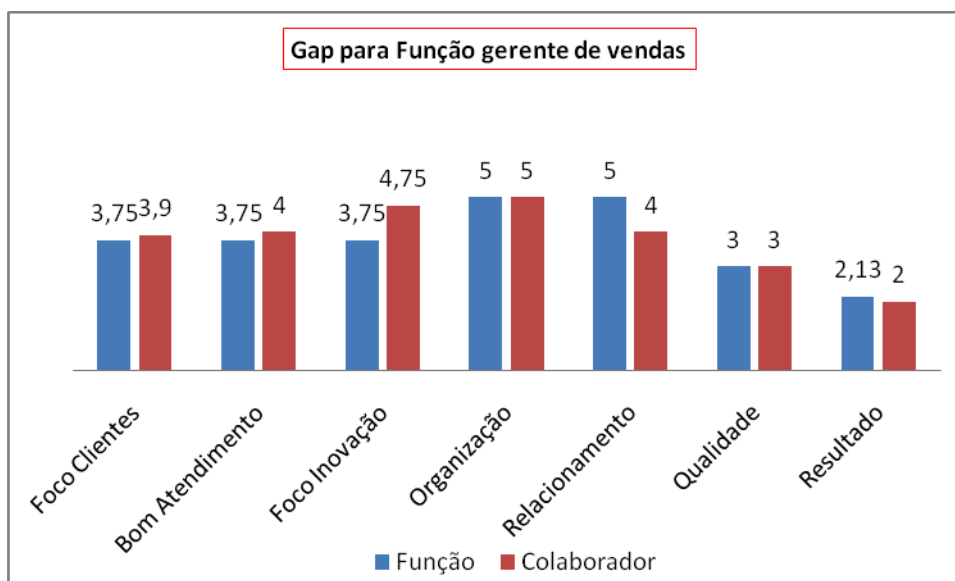


GRÁFICO 4- GAP da Função Gerente de Vendas.

Fonte: O autor

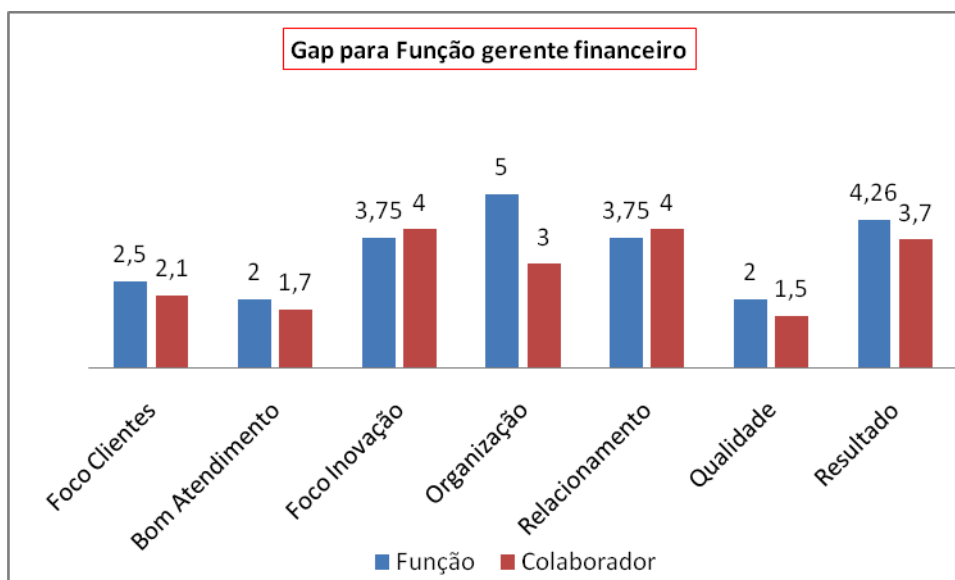


GRÁFICO 5- GAP da Função Gerente Financeiro.

Fonte: O autor

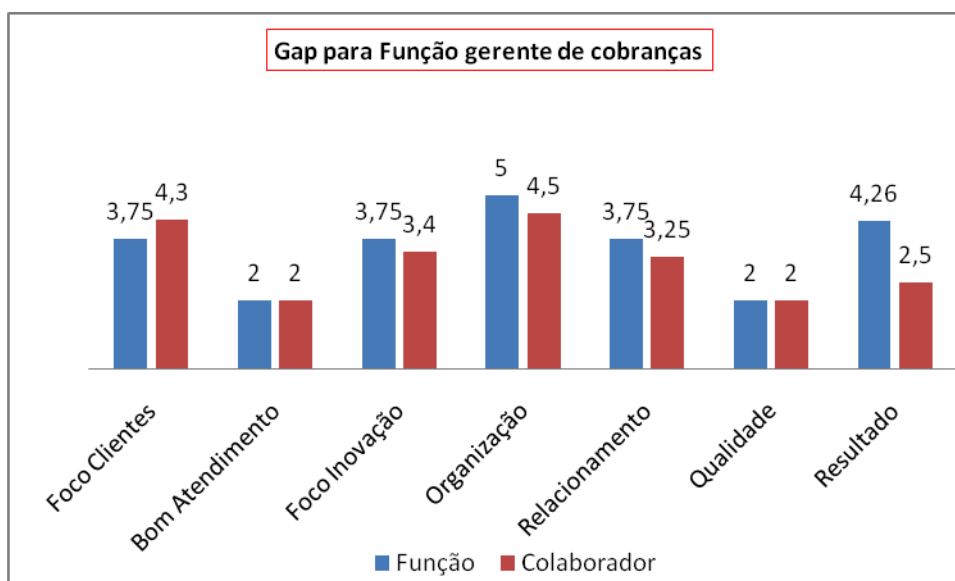


Gráfico 6- GAP da Função Gerente de Cobranças.

Fonte: O autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando as funções estudadas e tendo como parâmetro os gráficos apresentados pode-se concluir que para a função de vendedor (a), faz-se necessário uma atenção especial em 3 (três) competências, a saber: foco na inovação, relacionamento e organização. Para a função de gerente de vendas a competência relacionamento está um pouco abaixo do que a função exige, mas nada que comprometa seu trabalho com a equipe, o mesmo acontecendo com a competência foco em resultado que apresentou índice 2(dois), quando a função exige 2,13(dois pontos e treze décimos). Quanto ao gerente financeiro as atenções tendem a serem maiores principalmente em três competências essenciais para a função, sendo elas: organização, qualidade do trabalho e foco em resultados, pois estas competências ficaram abaixo do que a função exige e para um gerente financeiro estes índices precisam ser melhorados. Por último, a função de gerente de cobranças apresentou resultados satisfatórios em outras competências, porém muito ruim na competência foco em resultados, o que é visto como preocupante, pois a inadimplência na organização vem crescendo de forma acentuada.

Face ao exposto sugere-se um programa de treinamento e desenvolvimento, principalmente para as funções de vendedor (a), gerente de cobranças e gerente financeiro, tendo em vista que o sucesso do planejamento estratégico depende de quem executa as funções dentro da empresa, confirmando assim, que existem fatores de correlação entre gestão de pessoas por competências e planejamento estratégico e esta pode contribuir para o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARÃES, Alberto. **Gestão de pessoas por competências**: Um modelo para cada empresa. Disponível em WWW.w3net.com.br/artigos/competencias. Acessado em 20/10/2006.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Disponível em WWW.vilabol.uol.com.br. Acessado em 12/04/2007.
- LEME, Rogério. **Aplicação pratica de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- LONGARAY, A.A. *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2003.
- MONTGOMERY, C.A. PORTER, M.E. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



OLIVEIRA, Djalma de. **Planejamento estratégico:** Conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

PARNELL, John.; *et al.* **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TRYLINSKI, M.A. **Objetivo competência:** Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2004.