



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: VANTAGENS DA SUA IMPLEMENTAÇÃO

Dhiemerson Souza Amorim

Graduando

Universidade de Brasília

dhiemerson20@gmail.com



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

RESUMO

Tem-se com escopo ressaltar a necessidade da implementação do sistema de gestão por competências nas empresas, demonstrando as vantagens de sua implementação. Este método tem como objetivo identificar as competências inerentes a cada candidato, para isso as empresas precisam desenvolver artifícios para gerir de forma eficiente a seleção por este sistema. Além disso, tempo e disposição são essenciais, tendo as competências individuais em equilíbrio com o corporativo da empresa as chances de se manter à frente da concorrência está garantido.

Palavras-chave: competência; gestão por competência; método.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

MANAGEMENT BY COMPETENCIES: ADVANTAGES OF ITS IMPLEMENTATION

ABSTRACT

It is necessary to emphasize the need of implementing a system of management by competencies in companies, demonstrating the advantages of its implementation. This method aims to identify the competencies inherent to each candidate, with this objective, the companies need to develop devices that manage to form efficient selection through this system. In addition, time and willingness are essential, having the individual skills in balance with the company's corporate body, the chances of staying ahead of the competition is guaranteed.

Keywords: *competence; management by competence; method.*



1 INTRODUÇÃO

A necessidade de pessoas com habilidades específicas dentro de uma organização, se faz necessário, estas por sua vez já eram requisitadas na década de 70 com os conceitos tayloristas de aperfeiçoamento e seleção de trabalhadores. As empresas já nessa época se preocupavam em desenvolver e descobrir em seus trabalhadores aptidão para cargos dentro da empresa. Taylor (1970) já dizia, a procura por “Homens Eficientes” se faz necessário nas empresas, já que a procura por competentes excedia a oferta.

O sistema de gestão por competência desenvolvido na área de recursos humanos (RH) se mostra altamente rentável uma vez que ele proporciona um maior retorno tanto econômico como de oportunidades de melhorias dentro da organização.

A aplicação do sistema de gestão por competência não se dá por uma simples implementação na gestão de recursos humanos, para ocorrer de fato as contribuições do sistema é preciso investir tempo e recursos. Para Chiavenato (1999), o meio pelo qual as pessoas se tornarão mais produtivas é por treinamento, além de produtivas elas se mostrariam mais criativas e inovadoras.

As empresas que se mostram contrárias e/ou recusam utilizar esse sistema perdem a oportunidade de agregar valor aos seus negócios. As competências de cada integrante dentro de uma empresa estão mais relacionadas com a competitividade do que com a sua visão de mercado Novaes (2015).

2 SURGIMENTO NO MEIO EMPRESARIAL

Do século V ao XV, período histórico da idade média, a definição de competência estava relacionada a uma definição estritamente jurídica. Nesta época, uma pessoa com competência era capaz de julgar e fazer leis, sendo reconhecida já que possuía habilidades para dialogar e propor questões sobre diversos assuntos.

O termo competência, com o passar dos séculos tomou uma definição mais universal, na qual o indivíduo com competências é aquele capaz de realizar determinado trabalho. Isambert Jamati (1997).



2.1 PROPOSTA

O sucesso empresarial de uma empresa dependerá da organização em compreender quais são as habilidades que o seu quadro interno de funcionários possui.

A gestão por competência é um método hodierno e se preocupa com as competências permanentes dos trabalhadores, com os negócios e além disso com o mercado atual. A gestão por competência tem como ideal que o maior investimento das organizações são seus funcionários. Sveiby (1998).

2.1.1 COMPETÊNCIAS HUMANAS

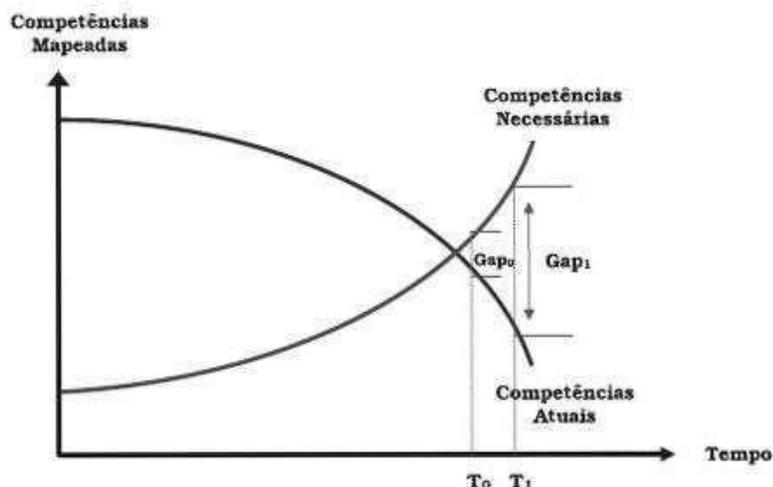
Flexibilidade, prudência, comunicação, criatividade, trabalho em equipe dentre outras, são algumas das competências que as empresas procuram, contudo é importante ressaltar que as competências das equipes não podem estar isoladas dos objetivos da empresa. Isso porque uma organização possui missão, visão de futuro e objetivos. Assim é necessário que exista um equilíbrio entre as competências individuais e com o corporativo da empresa.

2.1.2 ANÁLISE

A alta competitividade entre as empresas, fez com que grande parte delas adotassem o sistema de gestão por competências, visando desenvolver as necessidades para seus respectivos projetos. A identificação do gap de competência, sugerido por Ienaga (1998) tem como objetivo identificar o gap(lacuna) de competências da empresa como mostra a figura 01 abaixo.

A identificação da lacuna se dá em identificar os objetivos e metas da organização juntamente com o artifício utilizado pela empresa, por fim deve-se identificar a lacuna entre as competências necessárias e as competências internas disponíveis na organização.

Figura 01- Identificação do gap de competências.



Fonte: adaptado de Ienaga (1998, p. 13).

O passo seguinte para o melhor aproveitamento do modelo envolve planejamento, seleção de desenvolvimento e por fim as avaliações de competências, buscando diminuir as lacunas existentes. O ponto central é que os profissionais “eliminam as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam” (Stewart, 1998, p.84).

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA MAGAZINE LUIZA

A companhia varejista Magazine Luiza desenvolve estratégias de gestão, incluindo a por competências. Fundada há 16 anos, em Franca (SP), foi eleita a 7º melhor empresa para trabalhar no

Brasil e a melhor na prática de falar com seus funcionários. *Great Place to work* (2010).

Em 2011 ficou na 6º posição e foi eleita a melhor na arte de falar com seus funcionários *Great Place to work* (2011).

Um dos programas de desenvolvimento que a empresa possui refere-se ao *assessment* (avaliação), que busca através de técnicas e avaliações detectar possíveis competências que o indivíduo pode se encaixar nas necessidades da empresa. O programa busca se relacionar melhor com as pessoas conhecendo-as com maior eficiência.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Além do *assessment* (avaliação), o Magazine Luiza possui outro programa, o *coaching*, este termo indica uma atividade de formação pessoal. O objetivo é encorajar, motivar e inspirar seus clientes a atingir metas, propondo a elas novas oportunidades que facilitem seu aprendizado. O magazine Luiza, tem em sua estratégia organizacional o “coaching de liderança”, neste o gestor tem a missão de orientar seus funcionários em seu desempenho, além disso, ele deve reconhecer potenciais e desenvolver competências em sua equipe.

A tabela 01 abaixo retrata, em alguns anos, os processos e algumas estratégias adotada pela empresa.

Tabela 01-Implementando a Gestão por Competências/ Ciclos de Transformação

1991	2002	2003	2004	2017
Iniciou o novo ciclo marcado por um profundo processo de mudanças em seu modelo de gestão.	Chegada do “ciclo da transformação”	Tratado de Araxá: Compromisso assumido por todos os gerentes de loja para atingir o padrão 12, visto que a empresa só continuará se destacando da concorrência se for melhor que a nota 10.	Ampla revisão dos processos internos.	Cresce com foco em gestão de pessoas.

Colocou seus colaboradores como verdadeiros agentes de mudanças.	Mobilização de toda a empresa para sair do foco no produto para o foco no cliente.	Objetivos estratégicos : Aumentar o volume de vendas e reformar todas as lojas.	Encontrão: Alinhamento da equipe, resgate dos princípios éticos e valores da empresa.	A política de recursos humanos se torna um dos pilares de sustentação do crescimento da empresa.
Criação da Holding.	Padronizou a linguagem, fez com que cada colaborador entendesse o seu papel neste ciclo, criando uma grande sinergia na busca do resultado.	Preparação de jovens talentos para o processo de grande expansão da empresa.	Sensível mudança do patamar da empresa: elevação da consciência individual e grupal nos resultados financeiros.	Os funcionários contam com um sistema de remuneração que não está atrelado apenas a vendas individuais, mas a pontualidade de pagamento dos clientes, que vale pontos para o vendedor.

Fonte: Telma Rodrigues (2009)

Percebe-se que a companhia Magazine Luiza, desenvolveu ao longo dos anos uma estratégia de negócios bem consolidada, isso porque em cada processo ela se preocupava com cada funcionário envolvido no processo, desde a área administrativa até a de vendas. Em 2017 a empresa consolidou ainda mais suas estratégias de gestão por competências, prova disso, a empresa tem hoje os recursos humanos como base para seu crescimento e se destacando na concorrência.

A figura 02 abaixo representa um modelo de organização da companhia para a seleção dos candidatos.

Figura 02-Representação do Recrutamento e Seleção



Fonte: Telma Rodrigues (2009)

A empresa desenvolve em cada processo uma análise individual de cada candidato, até mesmo nas dinâmicas, visando compreender as suas habilidades que poderão contribuir significativamente para o desenvolvimento da organização tanto interna como externa. Para isso, a companhia tem em sua última fase para decidir se o indivíduo está apto a trabalhar na empresa, a entrevista por competências.

O sucesso da empresa não se reflete apenas na quantidade de vezes eleita a melhor empresa com alta qualidade de condições de serviços como também em números. A tabela 02 abaixo retrata o ranking de rentabilidade das ações no mercado Brasileiro.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Tabela 02- Rentabilidade das ações com volume financeiro médio em 2017

	Classe	Código	Segmento Bovespa	Retorno % 2017 até 28 agosto	Volume financeiro médio diário em 2017 R\$ (000)
Magaz Luiza	ON	MGLU3	Eletrodomésticos	367,55	31.914
Bitcoin - Mercado Bitcoin		BTC	-	342,77	-
Rossi Resid	ON	RSID3	Edificações	159,26	4.325
Springs	ON	SGPS3	Fios e tecidos	155,29	1.405
Gol	PN	GOLL4	Transporte aéreo	137,88	27.156
Tegma	ON	TGMA3	Transporte rodoviário	114,55	2.611
Portobello	ON	PTBL3	Produtos para construção	106,05	1.800
Petrorio	ON	PRI03	Exploração, refino e distribuição	103,08	1.176
Csu Cardsyst	ON	CARD3	Serviços diversos	100,99	3.436
Guararapes	ON	GUAR3	Tecidos, vestuário e calçados	99,69	2.338
Qualicorp	ON	QUAL3	Serviços médico-hospitalares, análises e diagnósticos	93,73	54.506
Arezzo Co	ON	ARZZ3	Tecidos, vestuário e calçados	93,57	9.553
Ferbasa	PN	FESA4	Siderurgia	92,20	1.783
B2W Digital	ON	BTOW3	Produtos diversos	88,22	15.582
Randon Part	PN	RAPT4	Material rodoviário	87,72	7.814
Cia Hering	ON	HGTX3	Vestuário	85,15	14.928
Localiza	ON	RENT3	Aluguel de carros	84,44	57.795
PDG Realt	ON	PDGR3	Edificações	83,19	9.863
Imc S/A	ON	MEAL3	Restaurante e similares	82,49	3.141
Bradespar	PN	BRAP4	Minerais metálicos	81,34	53.946

Fonte: Economatica (2017).

A magazine Luiza aparece com o papel de maior crescimento em 2017 no mercado nacional, superando a grande valorização do bitcoin, uma moeda virtual na qual não precisa de um centralizador e qualquer um pode gerar “dinheiro”. Esse enorme crescimento deve-se a diversos fatores estratégicos da organização, mas o principal e que serve como crescimento da empresa é a gestão por competência.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os diversos recursos e técnicas utilizados através dos recursos humanos possibilitou o reconhecimento e crescimento de diversas empresas. O método de gestão fez com que a percepção sobre competência, empregabilidade e desempenho estivesse empregados de forma clara, possibilitando assim, o avanço contínuo na concorrência.

A companhia varejista magazine Luiza é um exemplo de empresas que apresentam essas características, utilizando o método de gestão por competência elevou a satisfação de seus funcionários e é apresentada como uma das melhores empresas para trabalhar no ramo varejista.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Em suma, quando as empresas definem os requisitos desejáveis para cada setor da sua organização, trabalhar em cima desses requisitos torna a aplicação do método de gestão por competência extremamente eficiente, uma vez que possibilita o crescimento individual e fortalece a equipe.

REFERÊNCIAS

IENAGA, C. H. **Competence-based management: seminário executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competência na revista L' Orientation Scolaire et Professionnelle**. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997. p. 103-133.

RODRIGUES, T. **Meritocracia Magazine Luiza**. Seminário de Gestão Estratégica de Pessoas GEP BRASIL 2009.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
TAPSCOTT, Don. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Trad.: Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1970.