



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ANA CAROLINE CARVALHO DA CUNHA**

**A GESTÃO DE PESSOAS CONTRIBUINDO PARA A IMPLANTAÇÃO  
DE AVALIAÇÃO E MODELOS POR COMPETÊNCIA**

**UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MAQCAMPO JOHN DEERE**

**Brasília  
2016**

**ANA CAROLINE CARVALHO DA CUNHA**

**A GESTÃO DE PESSOAS CONTRIBUINDO PARA A IMPLANTAÇÃO  
DE AVALIAÇÃO E MODELOS POR COMPETÊNCIA**

**UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MAQCAMPO JOHN DEERE**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Orientador: Profa. Dra. Joana d'Arc Bicalho Félix.

Brasília  
2016

**ANA CAROLINE CARVALHO DA CUNHA**

**A GESTÃO DE PESSOAS CONTRIBUINDO PARA A IMPLANTAÇÃO  
DE AVALIAÇÃO E MODELOS POR COMPETÊNCIA**

**UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MAQCAMPO JOHN DEERE**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-  
graduação *Lato Sensu* Gestão de Pessoas  
e *Coaching*.

Orientador: Profa. Dra. Joana d'Arc Bicalho  
Félix.

Brasília, 27 de Abril de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

---

Prof. Dr. Nome completo

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho de conclusão da Pós de Gestão de Pessoas e *coaching*, aos meus pais que sempre primaram pelos meus estudos para que eu tivesse uma boa educação e formação profissional, aos professores pela oportunidade de conhecimento agregada ao longo da nossa caminhada, a esta empresa que se trata do case estudado, do qual tenho orgulho de fazer parte e a todos amigos que sempre me apoiaram e ajudaram a concluir e não desistir nunca da formação.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus em primeiro lugar por guiar meus caminhos.

Aos meus pais, por seu amor, carinho e incentivos para continuar em busca dos objetivos.

Aos amigos, pelo apoio e compreensão.

Aos professores, pelo conhecimento e dedicação.

E a todos que, direta ou indiretamente contribuíram, para a realização deste trabalho.

**Vem vamos embora que esperar não é saber,  
Quem sabe faz a hora, não espera acontecer!**  
**(Geraldo Vandré)**

## RESUMO

A Gestão por Competências é uma ferramenta que faz parte de um movimento voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão. O presente estudo científico tem por objetivo apresentar as principais características dos modelos de Gestão por Competências, mostrando sua importância para o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, visualizando como consequência uma maior produtividade, comprometimento dos colaboradores, gestores mais engajados e determinados em uma longa busca por resultados, proporcionando foco e diferencial da organização perante o mercado de trabalho. Pretende-se mostrar por meio de um estudo de caso o processo de implementação da gestão por competência realizada pela empresa Maqcampo John Deere, que, por meio de seu setor de Gestão de Pessoas, trabalha com o processo de identificação de pessoas por competência, praticando o desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores, identificando os pontos positivos e os pontos a desenvolver de cada colaborador, de forma a agir diretamente no desenvolvimento humano. Os resultados mostram que é primordial para o crescimento da organização o foco em gestão por competência, o levantamento das competências tanto organizacionais, quanto dos colaboradores, desta forma, abrindo-se para a busca constante do crescimento profissional e pessoal.

**Palavras-chaves:** Gestão de Pessoas. Competência. Gestão por Competência. MaqCampo John Deere. Modelo de Gestão por Competência. Operacionalização Gestão por Competência.

## **ABSTRACT**

The competency management is a tool that makes part of a movement turned to offer efficient alternatives of management. The present scientific study has as goal to present the main characteristics of Competency Management models, showing its importance to the progress and employee's development, seeing as consequence a major performance, employees' commitment, managers more engaged and determined in a long search for results, proportionating focus and organization differential in front of the labour market. It intend to show by a case study the process of competency management implementation made by the Maqcampo Jhon Deere, that by the people management, it works with the process of people's identification, doing the progress and your employees' development, identifying the negative points and the others to make better of each employee, in order to act directly in the human development of the company. The results show that it is essential for the growth of the organization focus on competency -based management, the lifting of both organizational skills, as employees, thus opening up to the constant pursuit of professional and personal growth.

**Word-keys:** People Management. Competency. Competency Management. MaqCampo John Deere. Management Model for Competency. Operational Management by Competency.



# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: SURGIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>12</b>
1.1 Conceito de Competência	12
1.2 Modelo Gerencial Gestão por Competência	17
1.3 O surgimento da Gestão por Competência dentro das organizações	20
<b>2 A ATUAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA</b>	<b>24</b>
2.1 Mapeamento das competências	24
2.2 Indicadores e Avaliação do Desempenho na Gestão por Competências	25
2.3 Processo de implementação da Gestão por Competência	27
2.4 Modelos de Gestão por Competência e estratégias de operacionalização	30
<b>3 ESTUDO DE CASO: EMPRESA MAQ CAMPO JHON DEERE</b>	<b>35</b>
3.1 Histórico da empresa do case estudado e a necessidade de avaliar seus novos talentos por competências	36
3.2 Panorama geral acerca do tema	37
3.3 Caminhos para complementar a Gestão por Competência na empresa	39
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO</b>	<b>47</b>

## INTRODUÇÃO

O termo competência tem se evidenciado nas organizações e na gestão de modo geral, palavra esta que parece ter um simples significado, porém, é de grande relevância para o desenvolvimento do capital humano das organizações.

O profissional de recursos humanos está cada vez mais inserido em um ambiente dinâmico e competitivo que exige alta capacidade de adaptação às demandas impostas pelo mercado.

A gestão por competências surge neste contexto como um modelo que melhor assegure às organizações uma correta competitividade no mercado, de modo que se relacione entre as estratégias, funções e críticas.

O papel das organizações, junto com a área de Gestão de Pessoas, é enxergar a importância da ferramenta de gestão de competências para o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, visualizando como consequência, ter uma maior produtividade, comprometimento dos colaboradores e dos gestores na busca de resultados eficientes, proporcionando foco e diferencial da organização perante o mercado de trabalho (PAIVA e MELO, 2008, p. 319).

O fato da gestão por competências ser um modelo relativamente recente e complexo, tem contribuído para a manutenção das incertezas quanto à maneira de se aplicar esse modelo de gestão nas organizações.

O intuito do presente estudo científico está voltado para a importância da atuação da área de gestão de pessoas em identificar as competências e ferramentas corretas de implantação de modelos de avaliações por competência.

O presente estudo tem por objetivo trazer a compreensão do tema de Gestão por Competência, contextualizando seu surgimento e mostrando quais as eventuais vantagens foram encontradas pela a empresa Maqcampo John Deere após implantar o modelo de avaliação por competência. E descrever o processo da área de gestão de pessoas na implantação, identificando os modelos de avaliação com uma análise do perfil das pessoas na organização e destacando os benefícios da implantação.

A Maqcampo John Deere, com o apoio de seu setor de Gestão de Pessoas, trabalha com o processo de identificação e seleção de pessoas por competência há algum tempo e, aos poucos, a empresa está praticando o desenvolvimento e capacitação do capital humano, na busca das competências individuais dos seus colaboradores.

A metodologia do trabalho foi através de pesquisa bibliográfica, em livros e artigos, de onde foi abordado o conceito de competência, a sua importância dentro das organizações e o processo de implantação dentro da empresa Maqcampo John Deere.

A área de Gestão de Pessoas se coloca lado a lado dos gestores em todo o processo de implantação dos modelos de avaliações por competência.

Para entendermos o olhar das organizações e o papel da área de Gestão de pessoas para o tema Gestão por competência, e a exposição do assunto dentro da empresa Maqcampo John Deere, é que o estudo está sendo proposto. No ponto de vista social, o estudo trará as organizações uma percepção do grau de importância da ferramenta gestão por competência, já que se trata de um assunto tão falado nos últimos anos. Sob a visão acadêmica, o estudo trará em discussão o quanto a

expressão gestão por competência precisa ser abordada e praticada dentro das organizações.

O presente trabalho foi então estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, faz-se um apanhado acerca do conceito de competência, passando pelos diversos conceitos trazidos pelos os autores da área. Este capítulo esboça os principais modelos gerenciais da gestão por competência, destacando o seu surgimento dentro das organizações.

O segundo capítulo traz uma análise sobre o processo de implementação da gestão por competência, mostrando seus modelos e estratégias de operacionalização.

No terceiro capítulo, apresenta-se um estudo de caso acerca da implementação da gestão por competência dentro da empresa Maqcampo John Deere, mostrando seu histórico e a necessidade de avaliação de seus novos talentos, por meio da gestão por competências.

# 1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: SURGIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.

Todas as organizações estão imersas num ambiente que apresenta continuamente contingências e desafios para o seu desenvolvimento, cuja superação depende da capacidade para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças (PORTER, 2004, p.79).

É desse mesmo ambiente que as organizações podem colher as pistas cuja análise permite revelar caminhos, para o fortalecimento de sua competitividade, tendo em vista a complexa combinação de produtos, clientes, concorrentes, parceiros, tecnologias, indivíduos e outros.

Para contextos como esse, em que a evolução contínua dos profissionais é requerida, é que se desenvolveu o modelo de gestão de pessoas baseada em competências. Nele, os profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização (DUTRA, 2000).

## 1.1 Conceito de Competência

Competência, segundo o dicionário, vem do latim *competentia* significa “a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”<sup>1</sup>

Assim, a questão competência pode ser analisada sob duas perspectivas: a competência organizacional ou essencial, uma visão macro ligada à

---

<sup>1</sup> Dicionário Escolar da Língua Portuguesa. Academia Brasileira de Letras. 2ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2011, p.329.

estratégia de negócios; e a competência humana ou individual, uma visão micro ligada aos indivíduos que trabalham nas empresas (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

As competências organizacionais se relacionam com habilidades, conhecimentos geral e tecnológico para fornecer vantagem especial a pontos específicos da cadeia de valor, e quando combinadas com processos estratégicos fazem o *link* para as capacidades essenciais (PAIVA; MELO, 2008, p. 340).

O conceito competência talvez seja o melhor conceito a ser utilizado para explicar a competitividade da empresa.

A competência essencial muda o foco da estratégia em produto-mercado para as potencialidades internas da empresa, aborda o porquê de algumas empresas alcançarem melhores desempenhos que outras, e está embasado nas ideias de reunião de recursos, na visão baseada em recursos e na competência essencial (FLEURY; FLEURY, 2000).

Relacionado a competência humana, envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho através de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica um saber aprender constante (FLEURY; FLEURY, 2000).

O indivíduo deve mostrar-se apto a tomar a iniciativa e assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. A responsabilidade é sem dúvida a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão.

Não se trata mais de executar ordens, mas de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa exigida e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

De acordo com Neri (1999 p. 17), o estudo do conceito de competência nos traz duas vertentes: a) educação e aprendizagem e b) planejamento estratégico.

Na educação e aprendizagem, é enfatizado que o conceito de competências está ligado à formação das pessoas, ao desenvolvimento de habilidades e à estimulação de atitude, razão pela qual sua definição é um conjunto de habilidades e comportamentos passíveis de treinamento. (NERI, 1999 p. 19)

Já no planejamento estratégico, o conceito de competência foi introduzido por Prahalad Hamel<sup>2</sup> e é utilizado como um conjunto de habilidades e tecnologia ao cliente, em que se difere da sua concorrência.

Drucker (1992 p. 97) acredita que as empresas conseguirão atingir o que estabelecem em sua estratégia se souberem identificar e desenvolver as competências organizacionais necessárias.

Os dois conceitos de competência são apropriados para uma nova alteração na forma de administrar a Gestão de Pessoas na organização, onde a junção da vertente educacional, estabelecida para o aprimoramento das pessoas, e a abordagem estratégica, voltada com base na identificação e no desenvolvimento das competências organizacionais, a fim de que as empresas obtenham competitividade.

---

<sup>2</sup> PRAHALAD, C.K; HAMEL G. The Core Compet of the Corporation. Harvard Business Review, p. 3. May / June 1990. In DRUCKER P.F. A nova era da administração. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992, p. 97. **Coimbatore Krishnarao Prahalad**, ou **C.K. Prahalad** (1941 - 2010), como foi conhecido, foi um indiano americanizado, doutor em Administração por Harvard, professor titular de estratégia corporativa do programa de MBA da Universidade de Michigan, conselheiro do governo indiano para empreendedorismo e também autor de livros muito procurados. Foi considerado o mais influente pensador do mundo dos negócios. Escreveu *The multinational mission: balancing local demands and global vision* e do best-seller *Competindo pelo futuro*, com Gary Hamel e publicado em 20 idiomas. O *futuro da competição* e *A riqueza na base da pirâmide* também se tornaram rapidamente grandes sucessos de vendas, e são algumas das suas últimas obras. Muitos de seus artigos foram publicados nos mais importantes jornais e revistas do mundo e receberam diversos prêmios como o McKinsey Prize (melhor artigo do ano publicado na Harvard Business Review) por dois anos consecutivos, o prêmio de melhor artigo da década publicado no Strategic Management Journal e o European Foundation for Management Award. Disponível em: [http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_3112.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3112.pdf). Acesso em 21 set. 2015.

Segundo Neri, (1999 p. 19):

Essa junção dá chance para a decomposição de parâmetros de desempenho, que sinalizam comportamentos e habilidades das pessoas compatíveis com o contexto estratégico da empresa, ao que chamamos de “competências funcionais”.

No mesmo sentido, Drucker (1992 p. 95) assim se manifesta quanto ao tema:

A linearidade do pensamento, estabelecimento da estratégia empresarial – identificação das competências organizacionais necessárias – formulação de quadros de competências funcionais, assegura que os recursos humanos tenham uma administração alinhada com as necessidades da empresa. São essas competências funcionais, ligadas às pessoas, que permitirão a construção conjunta de uma linguagem que consiga garantir que os funcionários entendam seu papel na empresa e, ainda, que flexibilize o reposicionamento da empresa por meio da alteração dos parâmetros de meio do agrupamento das competências funcionais (que podem ser agrupadas por função, processo ou nível hierárquico), que formará os quadros de competência funcionais.

A ideia do autor em relação à delimitação dos quadros funcionais, quer dizer que precisamos traduzir a visão de futuro da empresa, trazendo uma linguagem comum de desempenho, do qual tenham objetivos bem estabelecidos e claros os colaboradores da organização, possuam ferramentas e estrutura alinhadas à direção e Gestão de Pessoas da empresa e um enfoque nos resultados e desempenho, compartilhando as competências funcionais e organizacionais (DRUCKER, 1992, p. 96).

A organização assume responsabilidades e competências que agregam valor econômico e os indivíduos desenvolvem habilidades que lhes tragam valor



social, e essa estratégia de criar competências no conjunto da organização, que é formado pelas as pessoas, visão e missão organizacional, é o que traz sentido as empresas que buscam a competitividade no mercado de trabalho (FLEURY; FLEURY 2004).

E a organização precisa situar-se no ambiente estratégico, competitivo e desenvolvimento em relação às suas competências.

A figura abaixo nos exemplifica esta fonte de valor entre o indivíduo e a organização.

Figura 1: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização, vejamos:



**Fonte:** FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Percebe-se o tamanho da importância e da relevância da fonte de valor entre o indivíduo e a organização. Porém, é de ressaltar que se trata de um processo contínuo.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), esse processo contínuo tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, visão de futuro e seus objetivos estratégicos.

A missão de uma organização diz respeito ao propósito principal, a razão pela qual ela existe. A visão trata-se do futuro esperado pela a organização, ou seja, aquilo que almejamos alcançar em um futuro próximo. Já os objetivos estratégicos expressam os propósitos a serem atingidos, que quer dizer a busca da organização em realiza-los em um dado período de tempo. Em seguida, em razão dos objetivos estratégicos estabelecidos, seria possível definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Carbone e Brandão (2005 p. 66) se manifestam no sentido de que:

As competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência, entende-se que para que tenhamos uma organização gerida por competências é necessário está bem delimitado os conceitos e objetivos da empresa.

Assim, compreende-se que conceito de competência no nível organizacional, trata-se de um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.

## **1.2 Modelo Gerencial Gestão por Competência**

As competências humanas e profissionais compreendem três palavras básicas: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo Guimarães (2000, p. 130):

O conhecimento, a habilidade e a atitude podem ser vistas nos comportamentos expressos das pessoas no trabalho, ou seja, são as partes estruturadoras do desempenho profissional. A competência profissional é o resultado da mobilização e da aplicação conjunta desses três componentes, por parte do indivíduo, na execução de seu trabalho, para obtenção de resultados.

Para Brandão et al. (2005), o conhecimento diz respeito ao saber “*o que*” e “*por que*” fazer algo em determinada situação. Já a habilidade se refere ao saber “*como*” fazer, enquanto que a atitude estaria relacionada aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Fleury e Fleury (2001) defendem a ideia de que esses recursos agregam valor econômico às organizações e valor social aos indivíduos, contribuindo na consecução dos objetivos organizacionais e ao reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa.

Para Dutra (2001), a gestão por competências procura orientar esforços, no sentido de promover o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação, nos diferentes níveis organizacionais – individual e coletivamente – fundamentais à concretização de suas ações.

Além disso, acrescenta Brandão (2005), esse processo deve ser realizado continuamente e tem como primeiro passo a formulação da estratégia da organização para se definir qual a sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos.

Fleury e Fleury (2001) diz que a gestão por competências é um modelo gerencial baseado no pressuposto de que o bom desempenho de pessoas e organizações está relacionado ao domínio de certos recursos.

Esse modelo visa reduzir a diferença entre as competências necessárias à realização da estratégia organizacional e aquelas já disponíveis na organização.

Na visão de Chiavenato (2004, p. 77):

Esse constructo refere-se a um modelo sistematizado, que objetiva a definição de perfis profissionais a fim de maior produtividade e adequação ao negócio da organização, identificando os pontos fortes e os pontos fracos, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base critérios objetivos e passíveis de mensuração.

Partindo destas premissas, entende-se que a gestão por competências é uma alternativa aos modelos gerenciais empregados tradicionalmente, com a proposta de entender quais são as competências organizacionais fundamentais para a organização, desdobrando-as em competências profissionais e desenvolvendo-as em seus trabalhadores (BRANDÃO et. al. 2005).

É uma metodologia de gestão atual, que tem como foco o mercado, o negócio e o desenvolvimento profissional contínuo. É a partir deste modelo, que o ativo humano passa a ser elemento essencial para o alcance de resultados favoráveis às organizações (ZAGO; SOUZA; BEZERRA, 2007).

Dentro deste contexto, se faz necessária a mensuração do capital intelectual da empresa para que se faça um paralelo entre o que a organização tem e o que ela efetivamente necessita para o alcance de seus objetivos.

Esta comparação é viabilizada pela gestão de desempenho, porém para que o desempenho de cada trabalhador seja medido de forma acertada é imprescindível que seja feito o mapeamento de competências, fundamental para a concretização dos objetivos organizacionais, que servirá de base para a organização planejar, prover, desenvolver e avaliar as competências disponíveis e identificar quais as competências e habilidades que a organização necessita, ou seja, é feito um

diagnóstico das lacunas existentes entre o que se tem e o que se almeja (ZAGO; SOUZA; BEZERRA, 2007).

### **1.3 O surgimento da Gestão por Competência dentro das organizações**

A partir do momento que a organização traz toda esta delimitação de missão, visão e objetivos estratégicos, a área de Gestão de Pessoas entra com o papel de desenvolver vantagem competitiva do capital humano, visando o conhecimento, habilidades, atitudes, a fim de identificar as falhas e possíveis lacunas para avaliar, capacitar e desenvolver competências.

Ainda neste sentido, Carbone et al.(2005 p. 68) nos diz que:

Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégia da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desenvolvimento. A ideia é que a organização e seus profissionais eliminem essas falhas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam.

Toda essa delimitação de competência das pessoas, organizações e a preocupação em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente.

Frederick W. Taylor<sup>3</sup> já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com pessoas eficientes em que

---

<sup>3</sup> Frederick Winslow Taylor (1856 — 1915) foi um engenheiro mecânico estadunidense. Técnico em mecânica e operário formou-se engenheiro mecânico estudando à noite. Escreveu o livro "The Principles of Scientific Management", publicado em 1911. É considerado o "Pai da Administração Científica" por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas.

desenvolvessem boas habilidades, no que tange à desenvoltura para realização de suas atividades e atitudes no quesito bom relacionamento e comportamento, ressaltando que a procura pelos bons profissionais excedia à oferta (CARBONE et al. 2005).

À época, baseadas no princípio *taylorista* de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo. Sob esta perspectiva, referia-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função (NERI, 1999, p. 103).

O conceito gestão por competência é um tema bastante abordado e, grandes empresas já utilizam a ferramenta com o intuito de proporcionar o diferencial competitivo dentro da organização.

---

Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial. Elaborou os primeiros estudos essenciais: Em relação ao desenvolvimento de pessoal e seus resultados, acreditava que oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade; Em relação ao planejamento a atuação dos processos, achava que todo e qualquer trabalho necessita, preliminarmente, de um estudo para que seja determinada uma metodologia própria visando sempre o seu máximo desenvolvimento. Em relação à produtividade e à participação dos recursos humanos, estabelecida a coparticipação entre o capital e o trabalho, cujo resultado refletirá em menores custos, salários mais elevados e, principalmente, em aumentos de níveis de produtividade. Em relação ao autocontrole das atividades desenvolvidas e às normas procedimentais, introduziu o controle com o objetivo de que o trabalho seja executado de acordo com uma sequência e um tempo pré-programados, de modo a não haver desperdício operacional. Inseriu, também, a supervisão funcional, estabelecendo que todas as fases de um trabalho devem ser acompanhadas de modo a verificar se as operações estão sendo desenvolvidas em conformidades com as instruções programadas. Finalmente, apontou que estas instruções programadas devem, sistematicamente, ser transmitidas a todos os empregados. Incluiu um sistema de pagamento por quantidade (ou por peça) produzida. Isso fazia com que os rendimentos dos funcionários aumentassem de acordo com seu esforço. Assim, Taylor conseguiu maximizar significativamente a eficiência da organização. Disponível em: [http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_3112.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3112.pdf). Acesso em: 18 set. 2015.

Assim, a expressão competência é abordada na área da administração desde as primeiras teorias organizações e também um termo de uso exclusivo à linguagem jurídica durante o final da Idade Média, onde o termo era atribuído a pessoas com a capacidade de desempenhar uma atividade com eficiência.

Destacamos alguns autores como Brandão e Guimarães (2001), onde eles trataram da evolução dada pela a expressão competência correlacionada a faculdade atribuída às pessoas.

Da simples eficiência produtiva para a eficácia, um novo sentido começou a ser construído. O foco deixou, então, de estar voltado apenas na capacidade, passando a privilegiar o desempenho, envolvendo não mais apenas os comportamentos adotados pelo indivíduo, como também as realizações por ele proporcionadas (CARBONE et al., 2005, p.42).

As organizações cientes de que o capital humano é seu maior diferencial competitivo, devem cada vez mais gerir o conhecimento e comportamentos dos indivíduos, identificando-os e capacitando-os.

O reconhecimento da competência como uma vantagem competitiva tem direcionado um número crescente de organizações à adoção do Modelo Gerencial por Competências em busca de desenvolvimento e sustentabilidade.

A adoção do modelo de Gestão por Competências por empresas brasileiras encontra-se em crescente desenvolvimento. Essa tendência à adesão foi reforçada pela publicação das diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional, definidas pelo Conselho Nacional de Educação - CNE em 1999, que assumiram o referencial da competência como ordenador da educação profissional

brasileira, ratificando a emergência e consolidação desse modelo de gestão no âmbito acadêmico e profissional (ZAGO; SOUZA; BEZERRA, 2007)

A aplicação de formas eficazes de atração e de desenvolvimento de talentos ganha, com isso, uma significativa importância. Sabendo-se que medidas isoladas não alcançam bons resultados, faz-se necessária, portanto, uma completa revisão nas políticas e nos procedimentos de Gestão de Pessoas, para que sejam eficazes nessa nova perspectiva.

Para tanto, quando as organizações possuem sua estrutura muito bem definida e tomam como medida métodos e avaliações por competências, longo é o trabalho da área de Gestão de Pessoas em traçar os passos a serem seguidos. Desta forma, iremos abordar no próximo capítulo o caminho da área de Gestão de Pessoas como parceiro e servidor na implantação das ferramentas e avaliação por competência.



## **2 A ATUAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

Empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de condução dos negócios, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (ZAGO; SOUZA; BEZERRA, 2007).

O processo de implementação da gestão por competência é contínuo e tem como fase inicial a formulação da estratégia da organização, onde missão, visão e objetivos estratégicos são construídos.

### **2.1 Mapeamento das competências**

É comum empresas buscarem mapear as competências para ampliar o desempenho dos colaboradores, assim, mantendo a competitividade no mercado de trabalho. No entanto, o problema é que algumas organizações não adotam essa metodologia por desconhecerem como esse recurso deve ser aplicado.

Na prática, o mapeamento das competências não é tão complexo quando a organização está adequadamente orientada, e pode ser utilizado por qualquer tipo de empresa, desde que a organização tenha vontade para aceitar mudanças e esteja disposta a rever a sua própria cultura (LEME, 2005).

Para Munk et al. (2011, p. 114), na implantação da gestão por competências, é fundamental a participação da diretoria, por ser decisiva ao desenvolvimento do projeto, além de definir o perfil de competências desejáveis.

Para identificação de competências, inicialmente pode ser feita uma pesquisa de ordem documental, incluindo a revisão de missão, visão, valores, e dos

objetivos organizacionais; assim como, indicadores e aspectos relativos à estratégia da empresa (DUTRA, 2004)

Essa análise estratégica objetiva identificar categorias para descrever o conteúdo das mensagens e elencar indicadores que permitam fazer inferências a respeito das competências relevantes (CARBONE et al. 2005).

Para Carbone et al. (2005), é feita a coleta de dados através de entrevistas com as pessoas centrais da organização, geralmente especialistas ou membros da direção.

A entrevista é uma técnica muito utilizada na aplicação do mapeamento de competências, e confronta a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental. Tais práticas permitem identificar as competências relevantes para a empresa (Munk et al. 2011, p. 114).

E a fim de apurar e identificar aspectos e competência mencionados em uma análise com candidatos e organização, é importante o uso de um roteiro para que possam interpretar indicadores em uma avaliação qualitativa.

## **2.2 Indicadores e Avaliação do Desempenho na Gestão por Competências**

Leme (2005) afirma que não estamos acostumados a falar em competências no nosso dia-a-dia com exatidão: criatividade, flexibilidade e foco no cliente. Assim, sugere que a melhor maneira de levar a gestão por competência às empresas “é utilizando indicadores reconhecidos por todos na organização”.

No mesmo sentido:

Conhecendo os indicadores que compõe e o que significam em uma determinada competência, emergem condições de identificar em quais indicadores o colaborador necessita desenvolvimento, proporcionando crescimento individual e também facilitando o mapeamento das competências empresariais (LEME, 2005, p. 37).

É notório que a avaliação do desempenho focaliza nas competências definidas nos perfis e nos comportamentos e atitudes observadas no dia-a-dia do colaborador (CHIAVENATO, 2004, p. 90).

Como o desempenho de uma pessoa representa uma expressão de suas competências, algumas organizações atuam como entidades que avaliam o desempenho de seus colaboradores para se certificar das competências expressas pelas pessoas (CARBONE, et al. 2005).

Segundo Dutra (2001), entende-se por avaliação de desempenho, todas as entregas e resultados de um indivíduo que agregaram valor à organização. Uma das dificuldades inerentes reside no fato que o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade. Sem dúvidas, a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade permite a mensuração do desenvolvimento de um indivíduo.

Munk et al. (2009, p. 30), acredita que:

Os conceitos de competência e carreira complementam o conceito de desenvolvimento atrelado ao de complexidade, pois desta forma constrói-se um instrumento de gestão que direciona e focaliza melhor a questão do desenvolvimento.

Diferentes níveis de complexidade contribuem para construção de uma escala de mensuração e orientação do desenvolvimento. Assim se posicionou Dutra (2000, p. 12). Vejamos:

Dentro das organizações, precisamos de diferentes conjuntos e entrega, tendo em vista as áreas ocupacionais, os tipos de carreira, os negócios etc. O conceito de carreira nos ajudará a definir as entregas necessárias à organização, e também poderá proporcionar uma referência dos tipos de carreiras em expansão.

Leme (2005) pondera que existem quatro tipos fundamentais de avaliação:

1. Auto avaliação (quando o avaliado faz a sua própria avaliação);

2. Avaliação superior (quando somente o superior imediato do colaborador avalia o subordinado, que é conhecida como avaliação 90º);
3. Avaliação conjunta (quando o superior imediato avalia o subordinado e este também faz a sua auto avaliação, ou avaliação 180º);
4. Avaliação de múltiplas fontes (quando várias pessoas respondem à avaliação de um mesmo avaliado, como por exemplo, seus superiores, pares, clientes e fornecedores internos, incluindo o avaliado, o que configura uma avaliação do tipo 360º).

Quanto ao último dos tipos de avaliação acima referidos, Munk et al. (2011, p. 117) classifica a avaliação de 360º como uma alternativa democrática para avaliar desempenho, pois está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio das competências.

Carbone, et al. (2005), a avaliação participativa, como também é conhecida, está obtendo a adesão tanto dos colaboradores quanto de gestores e dirigentes das empresas.

Complementa Carbone et al. (2005):

Ao referir ser a avaliação 360º uma rede de pessoas que registram e recebem retornos avaliativos de diferentes fontes, oferecendo um resultado mais próximo ao verdadeiro desempenho do colaborador. Esse método reduz a possibilidade de distorções e gera subsídios para os diversos subsistemas da gestão de pessoas.

### **2.3 Processo de implementação da Gestão por Competência**

O atual modelo de administração gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido, pois este é capaz de promover o aumento da qualidade e da

eficiência dos serviços oferecidos pelo setor público e privado, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no âmbito do Estado. (CARVALHO e QUELHAS, 2006, p.20)

Segundo Souza e Holanda (2004, p.06), a escola gerencial aborda o tema das competências, “considerando-as como unidades diferenciadas do desempenho pessoal, social ou organizacional, que integra condutas desejadas, resultados, e aptidões subjacentes, capacidades individuais”.

Exemplos de tais unidades diferenciadas são: na área pessoal: comunicação interpessoal e autocontrole emocional; na área social: liderança e negociação interpessoal e; na área organizacional: planejamento estratégico e programação e controle da produção. (PAIVA; MELO, 2004, p.03)

Para ser bem-sucedida a implementação do processo de gestão por competência, os gestores de Recursos Humanos precisam enfrentar com afinco alguns possíveis desafios durante o processo. (SOUZA; HOLANDA 2004, p.06)

Na visão de Paiva e Melo (2004, p.04):

A aplicação de novos modelos de gestão gera transformação cultural para lidar com fatos e dados. Em alguns casos essa transformação significa mudança radical nas práticas de gestão. Por isso é provável que surjam resistências.

Novas metodologias estão relacionadas com mudanças e, nas organizações, as pessoas encaram de diferentes formas essa questão (CARVALHO, 2006, p.20). Assim, ressalta-se a relevância de estar atento ao fator clima organizacional como um dos desafios deste processo.

Dutra (2007) nos mostra que o processo de implantação do modelo de competências é formado por quatro fases que são de extrema importância para a organização. A primeira fase é o levantamento das necessidades que envolve uma análise mais detalhada para dentro da organização. A segunda fase é a determinação de novas direções e possibilidades, a construção de um novo modelo e o desenvolvimento do programa e a definição do grau de envolvimento dos colaboradores. A terceira fase é a definição do plano de ação. A quarta e última fase refere-se à definição dos resultados em longo prazo, mantendo a mudança, ou seja, a publicação oficial do programa e o estabelecimento de uma avaliação contínua do processo. (DUTRA, 2007).

Para a construção do modelo de gestão por competências é necessário o envolvimento total dos colaboradores, pois cada um deles pode oferecer sugestões ou ideias que devem ser aproveitadas para a finalização e definição do modelo a ser implantado na organização.

Holanda e Souza (2004, p.06) mostra que “para a implementação da Gestão por competências, é preciso que a organização, de início, estabeleça as suas estratégias e defina quais as suas competências organizacionais”.

Em seguida, é preciso definir as especificidades do produto ou serviço oferecido para que a partir de então sejam traçadas as perspectivas de competências necessárias a cada atividade específica (HOLANDA; SOUZA, 2004, p.06).

Percebe-se que se trata de um importante desafio o estabelecimento de estratégias que estejam alinhadas com os objetivos organizacionais.

Adotar o modelo de gestão por competência exige dos gestores a noção exata do que é competência e qual será o alcance de sua aplicabilidade no modelo

de gestão. Em seguida, deve-se identificar as competências de acordo com a metodologia utilizada, sendo importante definir as competências em indicadores que possam ser mensurados para verificação dos resultados individuais e organizacionais (DUTRA, 2007).

#### **2.4 Modelos de Gestão por Competência e estratégias de operacionalização**

É sabido que o modelo de competências representa uma estratégia que define as competências da empresa e das pessoas que nela estão inseridas, para que juntas consigam seguir na mesma direção para atingir resultados (CARBONE et al. 2005 p. 67).

Muitas empresas têm adotado esse modelo de gestão por competência com o objetivo de orientar esforços para planejar, aprender, desenvolver e avaliar estratégias em âmbito organizacional e individual.

De acordo com Paiva e Melo (2008, p. 345):

A gestão por competência é uma abordagem que reduz a complexidade e aumenta a capacitação individual e organizacional, pois condensa competências centrais, que orientarão a complexa teia de papéis, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades que determinam uma atuação eficaz do funcionário.

A introdução de competências no ambiente organizacional instiga avanços organizacionais relacionados ao desempenho e competitividade; à gestão de transformações culturais; às diretrizes para treinamento e desenvolvimento; ao recrutamento e seleção e exigências de cada cargo; à priorização de objetivos do negócio; ao desenvolvimento de carreiras e planejamento sucessório; à identificação de deficiências; e ao suporte à legitimação do programa de reconhecimento e compensação de estratégias desenvolvidas pela gestão de recursos humanos (NERI, 1999, p. 87).

Carbone (et al .2005, p. 66) ressalta que:

Se observada superficialmente, a gestão por competências atuará como uma tradicional gerência de recursos humanos, bem por isso o autor adverte que existem diferenças. Além do atendimento às exigências tradicionais, a gestão por competências pede uma direção estratégica cuidadosamente definida para analisar a capacitação total da organização, a articulação das competências individuais que proporcionam alto desempenho e a simplificação da gerência e dos programas de Recursos Humanos (RH) no sentido de reforçarem as competências identificadas. Enfim, gerenciar por competências pode significar uma mudança na cultura da organização.

Doutrinadores se divergem quanto ao modelo de competência mais efetivo.

Kochanski (1997) propõe um modelo que “*envolve um intenso e contínuo processo de descoberta*”. Segundo o autor, as competências não podem ser criadas de fora para dentro, por essa razão ele aconselha utilizar estratégias de aproximação que envolvam muitas pessoas, tais como os grupos de foco.

Esse envolvimento ajuda na velocidade de implantação do processo e também contribui para a redução do elitismo e exclusão de diversos atores organizacionais. Comunicações regulares sobre o andamento do projeto também aumentam o envolvimento, daí a importância de todos terem acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico (KOCHANOSKI, 1997).

Já na visão de Grigoryev (2006), um efetivo modelo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Essa análise exige cuidadosa distinção e posicionamento das competências técnicas e sociais.

Esse esforço demanda *experts* que identifiquem as competências importantes para uma atividade em particular. Dessa forma o modelo é desenhado



por um alinhamento com os objetivos organizacionais, as estratégias do negócio e as competências essenciais (MUNK et. al. 2011, p. 110)

Prahalad (1992, p. 97) defende a posição de que as competências essenciais “resultam de um aprendizado organizacional coletivo sobre os critérios de coordenação simultânea de diversos fatores relacionados à produção, às técnicas de produção e às tecnologias produtivas”.

Grigoryev (2006) ainda adverte que:

O delineamento de um modelo é mais bem conduzido se iniciado por uma reengenharia que parta da análise dos resultados considerados bem-sucedidos em dada posição ou atividade. Definidos esses resultados, os comportamentos necessários para atingi-los estarão conseqüentemente esboçados.

É notório que o envolvimento, as competências essenciais a serem desenvolvidas, coordenação e técnica do projeto da implantação da gestão por competência precisa estar muito bem delimitado para que como consequência os resultados almejados sejam alcançados.

Dubois e Rothwell (2004) sugerem que as competências “*deveriam ser avaliadas por meio de indicadores comportamentais, uma vez que eles declaram as ações esperadas por um indivíduo no desempenho de seu trabalho*”.

É importante ressaltar que os comportamentos apropriados e interligados a competências específicas podem diferir em relação ao ambiente analisado, uma vez que são diretamente influenciados pela cultura organizacional. Nesse sentido, um modelo de competências direcionado para funções específicas, ainda que empregado em empresas semelhantes, não servirá a realidades diversas, pois é variável dependente da cultura organizacional (MUNK, 2011, p. 110).

Dutra (2004) entende que o objetivo do modelo de gestão por competência é servir de orientação para as diversas ações de recursos humanos e articula conceitos como entrega, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional com a noção de competências.

As teorias motivacionais e de análise propostas por McClelland (1973) também se concentram nas competências com diferenciais para os modelos de competência. Nelas são realizadas comparações de desempenhos internamente, pelas quais parte-se do princípio de que competência é algo intrínseco às pessoas e permite o alcance de melhores resultados. As competências estudadas são identificadas por meio de entrevistas comportamentais.

Percebe-se que a mudança proposta pelos modelos de gestão de competências é desafiadora. Existe, contudo, uma tendência de essa mudança ser gerenciada por meio de algumas lapidações mais generalizadas, através das quais os gestores, em nome da organização, salientam ter promovido uma mudança de paradigma no contexto de gestão da empresa (MUNK, 2011, p. 110).

Reconhece-se que a implantação de um modelo de competências induz e apoia transformações significativas na Gestão de Pessoas, mas pelo fato de, em muitas de suas abordagens, estar ancorado em níveis de responsabilidade, descrição de complexidade de trabalho e capacidades apropria-se de elementos presentes no modelo tradicional de gerência de recursos humanos, situação que, apesar de promover alguns avanços, não pode ser admitida como algo revolucionário em um ambiente organizacional (HOLANDA; SOUZA, 2004, p.06).

Por fim, chega-se a um modelo composto por competências centrais ou referenciais, que delimitam e orientam o desenvolvimento desses comportamentos, e

a contratação por componentes centrais do trabalho, os quais foram pré-definidos como autores potencialmente capazes de confluir para resultados bem-sucedidos.

### **3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA EMPRESA MAQCAMPO JHON DEERE, ANÁLISE E RESULTADOS.**

A empresa Maqcampo, nome fantasia, é uma concessionária de máquinas agrícolas da marca John Deere, foi fundada em 03 de abril de 1997, em Brasília, no Distrito Federal.

No início as atividades da empresa concentravam-se na região Centro Oeste, contudo logo se expandiu para o Noroeste de Minas.

A Maqcampo conta atualmente com 230 colaboradores, alocados em suas sete filiais, localizadas em Brasília-DF, Cristalina-GO, Formosa-GO, Padre Bernardo-GO, Unaí-MG, Paracatu-MG e Buritis-MG.

O produto comercializado pela Maqcampo é de qualidade e tradição e isso lhe oferece vantagem competitiva, contudo não é o bastante para se manter líder de mercado, por esta razão busca insensatamente desenvolver seu capital humano, na busca de uma equipe de alta performance, capaz de oferecer a melhor experiência ao cliente.

A Maqcampo tem como missão oferecer solução completa de mecanização agrícola e a visão de ser líder no segmento agrícola. Os propósitos que norteiam suas decisões são: ter visão de médio e longo prazo; proporcionar atendimento diferenciado ao cliente; valorizar a honestidade e transparência; preservar o ambiente informal; incentivar a criatividade e promover a meritocracia. Seu objetivo é ser tornar líder do segmento e por esta razão tem investido constantemente para que seus colaboradores se mantenham engajados e motivados nesse propósito. Carbone et al (2005 p.68) o qual já citado neste embasamento, nos diz que esse

processo de delimitação de missão, visão e propósitos é essencial para estabelecer objetivos e metas a serem alcançados.

### **3.1 Histórico da empresa do caso estudado e a necessidade de avaliar seus novos talentos por competências**

A empresa Maçcampo John Deere, como já citado no início deste capítulo, teve sua inauguração no ano de 1997, porém, o que não se tinha neste início da organização era uma área de Gestão de Pessoas estruturada e somente no ano de 2008, contratou-se uma responsável pela a área, onde iniciou toda a caminhada para implementação de ferramentas e modelos de Gestão do departamento em geral.

Em 2008, sob o olhar de uma nova gestão, observava-se que o caminho a ser percorrido para a consolidação dos propósitos de tornarem-se líderes do segmento em que atuam, seria longo, porém possível, deste que se estivesse a cultura coesa, as pessoas certas nos lugares certos, as competências desejadas pela a organização definida, diretrizes de treinamentos e desenvolvimento disponível para capacitação de todo o time. Os autores (ZAGO; SOUZA; BEZERRA,2007) alertam que a metodologia de gestão atual, tem como foco mercado, negócio e o desenvolvimento profissional contínuo, ou seja, a empresa estudada precisava do olhar inovador e de uma área de Gestão de Pessoas para que seus desejos fossem consolidados.

Como já citado no capítulo anterior. Segundo, Neri (1999, p.87), a inserção de competência no âmbito organizacional inspira avanços, envolvimento e estratégias relacionadas às transformações culturais, diretrizes, treinamentos, identificação de pessoas e competências.

Diante desse cenário era visível a necessidade de avaliar e capacitar seus colaboradores para alcançar e entregar os resultados almejados.

### **3.2 Panorama geral acerca do tema**

A empresa, alvo do estudo de caso, apresenta atualmente um modelo de gestão participativa e propicia a adoção de métodos avaliados por competência. É sabido que em toda organização há dificuldades, atritos, falta de comunicação clara e objetiva, prioridades a serem seguidas. Mas, a maior dificuldade que qualquer área que seja tenha, é na hora de implantar e desenvolver novos projetos em uma empresa e não possuir o apoio da alta gestão. A diretoria da empresa estudada é muito próxima aos liderados em todo o dia-a-dia. A missão, visão e valores são bem sólidos e diante do cenário pesquisado para avaliação por competência isso é essencial. Tudo isso traz mudanças e desenvolvimento da equipe em geral. Os autores citados nos capítulos anteriores como Paiva e Melo (2004, p. 04), citam que a aplicação de novos modelos de gestão gera transformação cultural e provavelmente surjam resistências.

E quando tratamos da área de Gestão de Pessoas na implantação de modelos e ferramentas de Gestão por Competência, não é diferente. Para os autores (SOUZA; HOLANDA 2004, p.06) para que a implementação do processo de Gestão por competência seja bem-sucedida a área de Gestão de Pessoas precisa enfrentar com afinco possíveis desafios durante o processo.

Para que tenham êxito em grandes projetos, é primordial a parceria da direção e da gestão em geral da organização, para Munk et al (2011, p. 114) é fundamental a participação da diretoria, por ser decisiva ao desenvolvimento do projeto.

No artigo *Gestão por competência: Impactos na Gestão de Pessoas* (2007), já citado no embasamento deste estudo, menciona-se que a gestão por competências deve ser um processo contínuo e precisa estar alinhada com às estratégias organizacionais. Sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também impacta na formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

Além de ser necessário que tenhamos uma empresa com os propósitos, missão, visão, valores muito bem estabelecidos e líderes engajadores, é fundamental também que tenhamos um ambiente harmonioso, motivacional e um horizonte de progresso a todos. Novas metodologias estão relacionadas com mudanças e o autor (CARVALHO, 2006, P.20), ressalta a importância da organização estar atenta ao fator clima organizacional. Essa proposta é vista na organização do case, pois, a satisfação dos colaboradores versus a empresa é de 94%, e tudo isso só é possível quando os valores pregados vão de encontro com os funcionários em que nela estão.

No início da construção de competências organizacionais atreladas as expectativas esperadas dos colaboradores é necessário que se delimitem o esperado a cada atividade realizada. Para nossa compreensão quanto a formação de competências a área de Gestão de Pessoas precisa entender como é constituído este processo.

Carbone et al. (2005) recomenda que a descrição das competências, tidas como importantes para uma correta organização precisa ser descrita sob a forma de observação do comportamento dentro das atividades realizadas.

A descrição de uma competência representaria um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de executar a atividade a ele destinada.

Para os autores (FLEURY; FLEURY, 2004), já citados, a organização assume competências e responsabilidades o qual agregam valor econômico tanto para a organização, quanto para os indivíduos a ela pertencentes. A empresa Maqcampo, após entender a importância de avaliar por gestão da competência e visualizar , valor econômico agregado e diferencial competitivo como retorno desse novo processo, tem passado por constante aprimoramento e aceitação de novos modelos de Gestão por Competência.

### **3.3 Caminhos para complementar a Gestão por Competência na empresa**

Como proposta para a empresa pesquisada, recomenda-se manter a busca e o desenvolvimento da gestão por competência, cada vez mais a capacitação dos líderes, no desejo de torna-los referencial em avaliar e identificar os pontos de melhoria de cada liderado.

Faz-se necessário que a empresa conheça a sua força de trabalho disponível, identificando os pontos fortes e fracos de cada colaborador, a fim de agir no desenvolvimento do capital humano.

A empresa Maqcampo John Deere avalia a adequação de seus colaboradores e candidatos ao cargo por seus conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética.

Contudo, é de ressaltar a importância de os futuros colaboradores terem seus propósitos alinhados com o que pregamos dentro da instituição, que são trabalho duro, honestidade e transparência, equilíbrio emocional, busca por resultados em



médio e longo prazo, atendimento diferenciado e ambiente informal, no intuito de falarmos a mesma linguagem do cliente.

Ao adotar a gestão por competências, a empresa Maqcampo John Deere conduz e induz seus profissionais a atingirem uma visão ampla da instituição por meio de preparação com base em suas competências, de forma que demonstrem transparência e justiça e empenho, focalizando no desenvolvimento do colaborador.

A empresa já trabalha com a gestão por competência atrelada a avaliação de desempenho, onde criou uma matriz de competência, conforme anexo. Como citado, segundo Dutra (2001), entende-se por avaliação de desempenho, todas as entregas e resultados de um indivíduo que agregaram valor à organização. Pontua-se que o maior desafio da Gestão de Pessoas na implementação da Gestão por Competência é a capacitação dos gestores em utilizar as ferramentas com o devido conhecimento e propriedade nas competências atreladas a cada colaborador. Do qual vai de encontro com que os autores Dubois e Rothwell (2004) sugerem que as competências *“deveriam ser avaliadas por meio de indicadores comportamentais, uma vez que eles declaram as ações esperadas por um indivíduo no desempenho de seu trabalho”*, já citado neste estudo.

Assim, o modelo de gestão por competência foi adotado pela empresa Maqcampo John Deere, ou seja, buscar as competências organizacionais e dos profissionais, de forma que os resultados obtidos tenham crescimento e diferencial competitivo no mercado de trabalho, empenhando em agregar valor à empresa e às pessoas dela atuantes, transmitindo a segurança de lucrar reconhecimento, não somente pessoal como também profissional.

## CONCLUSÃO

O presente estudo trouxe a compreensão de que as organizações, atualmente estão passando por um processo de transformação dos cenários competitivos, onde o diferencial humano ocupa posição estratégica de competências. Onde atualmente está sendo a grande busca das organizações que querem crescer com sustentabilidade, buscando reconhecimento e desenvolvimento da força de trabalho.

O atual ciclo de gestão exige novas abordagens nos campos da organização e atividade produtiva, onde o elemento humano passa a constituir uma centralidade para alcançar níveis de competitividade, produtividade e excelência das economias.

O presente estudo buscou o entendimento do tema Gestão por Competência, contextualizou o conceito de competência, modelos e processos de avaliação e a atuação e vantagens de tais modelos dentro da empresa Maqcampo, alvo do estudo de caso.

No último capítulo foi visto de forma simples e objetiva o quanto necessário foi a empresa, Maqcampo John Deere, adotar modelos e avaliações de Gestão por competência, porém, ressalta-se que o processo é contínuo e faz-se necessário a capacitação e desenvolvimento sempre dos colaboradores em geral, onde nesta fase encontramos dificuldades de colaboração por parte dos gestores, mas o trabalho precisa ser contínuo e praticado com afinco.

O conceito de competência vem contribuindo também para a valorização profissional e pessoal do colaborador, que agora não é apenas mais um funcionário

dentro da empresa, e sim alguém capaz de se desenvolver e de se tornar um parceiro fundamental dentro das atividades organizacionais. Alguém no qual os gestores devem investir e, principalmente, dar maior poder de participação dentro das decisões e das estratégias da empresa.

Visto que as pessoas são peças chaves para o crescimento organizacional, desenvolver suas competências significa alavancar o potencial de crescimento da organização. É cada vez mais importante entender o ser humano e promover a educação corporativa, trazendo benefícios concretos à organização.

Assim, o fator competitivo passa a ser o conhecimento e as competências das pessoas de cada organização. Muitas empresas perceberam a importância de ações sistemáticas facilitadoras para identificar, desenvolver, compartilhar, utilizar e reter conhecimento. Uma das principais medidas de desempenho das organizações é a sua capacidade de formar e manter capital intelectual, evitando a rotatividade.

A gestão por competências, mais do que uma forma de administrar é uma filosofia de desenvolvimento dos talentos nas organizações. Através dela é possível orientar as ações das pessoas com o intuito de construir uma organização forte e eficaz, que esteja disposta a alcançar metas e objetivos.

Num mundo que se caracteriza pela competitividade acirrada, torna-se imprescindível que as empresas possuam uma visão clara de suas estratégias e objetivos, alinhadas com as melhores práticas de gestão de pessoal.

Por fim, a gestão por competências nada mais é que um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afetam a parte considerável da atividade, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido

segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Como proposta futura, a organização do case estudado precisa criar um plano de pessoas chaves e implementar um modelo de Avaliação de desempenho 360°, com o intuito de praticar a isonomia na hora de avaliar e desenvolver seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista Adm. De Emp. São Paulo*: v. 41, n.1, março 2001.

BRAMBILLA, Flávio Régio. Implantação da gestão por competências: Análise qualitativa no departamento industrial de uma fabricante de cigarros. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation* v.1, n.2, Janeiro/Abril – 2014.

CÂMARA, M. A.; QUEIROZ, T. M. V. S. M. Gestão por competências e gestão do conhecimento: Suas características e a área de Recursos Humanos. Disponível em: <http://www.contecsi.fea.usp.br/envio/index.php/contecsi/9contecsi/paper/viewFile/3434/1936>. Acesso em 21 set. 2015.

CARBONE, P.P.; et al. *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, M. M.; QUELHAS, O. L. G. Processo de mudança organizacional em instituição pública brasileira: A opinião de funcionários e as ações decorrentes. Niterói: V Congresso Nacional e Excelência em Gestão, Julho 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.61-95

DUBOIS, D.D.; ROTHWELL, W.J. *Competency-based human resource management*. California: Davies-Black, 2004 apud MUNK, L.; SOUZA, R.B.; CASTRO, A.L.; ZEGUI, C. Modelos de Gestão de Competência versus processo de validação: um ponto cego? 2011.

DUTRA, 2000, p. 12 apud CARBONE, et al. *Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DRUCKER, A. *A nova era da Administração*. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de Competências: um quebra-cabeça. Disponível em:

<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/viewFile/2428/1480>. Acesso em 21 set. 2015.

GUIMARÃES, Tomas Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista Brasileira de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

GRIGORYEV, P. Hiring by competency models. *The Journal for Quality Participation*, Farmington Hills, v.5, n.1, Jan. 2006 apud MUNK, L.; SOUZA, R.B.; CASTRO, A.L.; ZEGUI, C. Modelos de Gestão de Competência versus processo de validação: um ponto cego? 2011.

HOLANDA, L. S. P.; SOUZA, M. A. M. Processo de implementação da gestão por competência em organizações federais. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/viewFile/2428/1480>. Acesso em 21 set. 2015.

LANA, M.S; FERREIRA, V.C.P. Gestão por competências: Impactos na gestão de pessoas. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf>. Acesso em 21 set. 2015.

LEME, R. Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

KOCHANSKI, J. Competency-based management. *Training and Development*, New York, v.51, n.10, p.41-44, Oct. 1997. *In* MUNK, L.; SOUZA, R.B.; CASTRO, A.L.; ZEGUI, C. Modelos de Gestão de Competência versus processo de validação: um ponto cego? 2011.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Washington D.C., v.28, n.1, p.1-14, Jan. 1973 apud MUNK, L.; SOUZA, R.B.; CASTRO, A.L.; ZEGUI, C. Modelos de Gestão de Competência versus processo de validação: um ponto cego? 2011.

NERI, A.A. Gestão de Recursos Humanos por Competência e Empregabilidade. Campinas: Papirus, 1999.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competência, gestão de competência e profissões: Perspectivas de pesquisa. Curitiba: RAC, v. 12, n. 2, abril/jun 2008.

PRAHALAD, C.K; HAMEL G. *The Core Compet of the Corporation*. *Havard Business Review*, p, 03, 2009. Disponível em: [http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_3112.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3112.pdf). Acesso em: 21 set. 2015.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª Triagem. São Paulo: Ed. Campos, 2004.

[WWW.MAQCAMPO.COM.BR](http://WWW.MAQCAMPO.COM.BR). Acesso em: 21 set. 2015

ZAGO, C. C.; SOUZA, C. C. B; BEZERRA, L. A. M. L. Competências profissionais do administrador: Uma análise comparativa entre necessidade de mercado e a formação dos administradores da Paraíba. Paraíba: Gestão.org, v. 5, n.2, 2007.

