

A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E BENEFÍCIOS EM EMPRESA DE TRANSPORTE VERTICAL

Camila Papa Lopes

Moacir Bispo

Regina Fugiko Tagava
Nagamatu

Universidade Católica de Santos - UniSantos

RESUMO

A Gestão por competência é um assunto discutido ultimamente como meio para aumentar a participação dos funcionários nas empresas, fortalecendo a relação entre rentabilidade e desempenho. Existem diversas definições e divisões das competências, sendo ressaltadas as variáveis comportamentais. O estudo procura analisar a gestão por competências de uma empresa de transporte vertical (elevadores) de grande porte para verificar os benefícios adquiridos pelo desenvolvimento de competências e desempenho. Para satisfazer o objetivo proposto, foi realizado um estudo exploratório, por meio de pesquisa documental e entrevista parcialmente estruturada com o gestor de produção, destacando a relação entre desenvolvimento de competências, lucratividade e benefícios. Os resultados foram tratados de forma racional, mostrando a realidade desta empresa e os motivos que a levam a avaliar competências.

Palavras-chave: Gestão por competências. Benefícios. Inovação.

ABSTRACT

The Management for ability is a subject that comes argued as half to increase the participation of the employees in the companies, being fortified the relation between yield and abilities. Diverse definitions and divisions of the abilities exist, being salient the manning techniques and. The study it looks for to analyze the management for abilities of a company of vertical transport (elevating) of great transport to verify the benefits acquired for the development of abilities and performance. To satisfy the objective considered, a exploratory study in the company was carried through, by means of documentary research and interview partially structuralized with the production manager, detaching the relation between development of abilities, profitability and benefits. The results had been dealt with sufficiently rational form, showing to the reality of this company and the reasons that take it to evaluate abilities.

Key-words: Management for abilities. Yield. Vertical Inovation.

INTRODUÇÃO

As novas teorias de gestão de pessoas contrapõem o taylorismo, evidenciando a importância dos empregados, que podem utilizar suas competências e desempenho para agregar valor. Contudo, percebe-se certa ênfase nas práticas tayloristas, diferente do discurso adotado. Para Snowden (2003, p.3):

... há um descompasso entre a forma como se tomam as decisões e como se diz que elas foram tomadas. Na verdade, as decisões são tomadas com base em padrões produzidos anteriormente. Diante de dada situação, as pessoas combinam os estímulos recebidos com o primeiro padrão coincidente da experiência anterior – não o padrão ótimo. Essa experiência pode ser pessoal ou cultural.

Embora alguns considerem tal premissa como um comportamento que pode não ser produtivo, outros propõem a adoção do estímulo-resposta como método eficaz na condução de uma gestão por competências. Morgan (2005) considera que estados de equilíbrio homeostático podem ser embasados por processos de aprendizagem fundamentados em feedback negativo, que é o tipo de estímulo-resposta no qual se expõe aos empregados um problema para que seja solucionado de forma inovadora. Para isso adota-se o estudo exploratório, para mostrar a gestão por competências como um modelo de desempenho que gera resultados monetários para a empresa.

Fleury; Fleury (2001) consideram que o aprendizado das competências comportamentais possui duas vertentes teóricas que a sustentam: behaviorismo e cognitivismo. O behaviorismo enfoca principalmente o comportamento, ao considerar que este é observável e mensurável, sendo sua análise o estudo das relações entre estímulos-respostas. O cognitivismo é analisado como modelo mais abrangente que explica os fenômenos mais complexos, a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas, que utiliza dados objetivos e comportamentais, assim como subjetivos, e considera as crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade. Por esse motivo, este modelo foca as competências gerenciais, pois analisa crenças e percepções dos gestores no contexto do desenvolvimento das competências.

Neste estudo, adota-se o modelo behaviorista, pois os gestores possuem ferramentas que excetuam suas percepções do desenvolvimento das competências que irão gerar inovação. Dessa forma, a função não é meramente de controlar pessoas, mas de gerir um instrumento para melhoria do desempenho que seja comprovada nos resultados financeiros da empresa e no benefício revertido aos empregados.

As competências comportamentais dos empregados podem ser utilizadas para muitas finalidades, dentre as quais a implementação dos processos, criações e inovações. Considera-se que o objetivo-fim das organizações é o lucro, essa

premissa é a única que continua imutável no estudo sobre gestão, mas os meios para alcance desse objetivo foram diversificados. De acordo com entendimento de Ruano (2003, p.22):

O entendimento da competência passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais e se refere à empresa como um todo. A segunda trata da competência das pessoas que trabalham na organização. Embora conceitualmente se faça uma distinção entre as dimensões, no desempenho da prática organizacional elas estão intimamente associadas.

Apareceram conceitos e modelos, dentre eles a gestão por competência, que tem sido adotada como um instrumento para análise de pessoas e compatibilidade entre o que sabem, o que fazem, sua atitude, e o que a empresa necessita para aumentar seu lucro.

Foi realizado um estudo por Capaldo; Indoli; Zollo (2006), em empresas italianas, que mostraram que a visão dominante na prática da gestão supõe que as competências são as construções "universais" cujo o perfil é independente de todo o contexto específico. A aproximação do "universalismo" assegura um grau elevado de eficiência com a standardização de modelos de competências nas organizações. Entretanto, a eficácia desta aproximação foi questionada freqüentemente, pois a generalização faz uma descrição de ambigüidade na avaliação de desempenho que não fornece gerentes com a informação prática adequada em todo momento. Uma alternativa é a aproximação do "situacional" para definir competências como construções locais, idiossincráticas, cujo perfil é influenciado profundamente pela cultura organizacional.

A justificativa para o estudo sobre a competência pode ser verificada pela importância dada às pessoas, seu comportamento e desenvolvimento que, em conjunto com as tecnologias e instrumentos de gestão disponíveis atualmente, resultam em vantagens para a empresa e geram benefícios para as pessoas.

Observa-se que os instrumentos de avaliação de competências estão diretamente associados ao desempenho, nota-se também que o valor comportamental superou o valor financeiro, à medida que um trabalhador satisfeito irá render muito mais em termos de produtividade. Atualmente, as organizações não pretendem apenas conseguir lucros pela produtividade, mas sim pela inovação, e os lucros tornam-se resultados de um bom desempenho organizacional, consequência da gestão de competências.

Além disso, segundo Leme (2005), as competências fazem parte da avaliação da empresa para a adoção de sistemas de gestão como, por exemplo, ISO, e a idealização de uma Matriz de Habilidades das pessoas, que requerem avaliação de competências, mas não estabelecem seu conceito, o que torna mais detalhado esse processo e sugere a necessidade de treinamento, desenvolvimento e documentação desses passos. Por esse motivo as competências têm sido ressaltadas, o desempenho humano vem sendo avaliado como recurso produtivo. Assim, mensura-se o desenvolvimento humano.

Foi realizado um estudo exploratório em uma empresa de transporte vertical, que adota a gestão por competências para aumento contínuo do lucro, contudo, com a preocupação acerca das competências de seus colaboradores, o meio que

utilizam para alcance dos objetivos, seu comportamento na empresa, como base para que possam executar um bom trabalho e se beneficiar disso.

COMPETÊNCIAS

Ao contrário do que muitos pensam, a competência não é um conjunto de conhecimentos utilizados a favor da empresa. Ela é um conceito chave que tem poder heurístico. Ela se apóia na prática, na vivência de situações pelos quais o indivíduo necessita atuar. É considerado como competência o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes (CHA), a tríade proposta por Durand (1998): saber agir responsável e reconhecido de forma que mobilize, integre, transfira conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e também valor social ao indivíduo.

Segundo estudo realizado por Özçelik; Ferman (2006), em empresas na Turquia, observa-se a estreita relação das competências com a gestão de pessoas, na qual são analisadas as competências individuais como estratégias e para promover novos comportamentos nas empresas, desde que embasados pela cultura local e organizacional.

Mc Lagan (1997, p.41) lançou a base desse conceito, enfatizando que as competências profissionais possuem características das pessoas, que são as habilidades, conhecimentos e atitudes, como variáveis de input; e tarefa, e alcance dos resultados, como variáveis de output. Ou seja, há uma distinção entre o que é competência essencial, definida por Prahalad; Hamel (1990) como meio para oferecer mais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e criar acesso a diferentes mercados. Difere da competência individual, esclarecida por Le Bortef (1995) como o conjunto formado pela biografia, socialização, formação educacional e experiência profissional da pessoa.

Segundo Fleury (2002, p.55):

A competência individual encontra limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

A inteligência humana é formada por idéias e percepções, e o armazenamento dessas idéias, somado às experiências e conhecimentos é que constitui a competência. Porém, não são quaisquer tipos de conhecimento, mas sim com finalidades específicas, portanto mais eficazes, pois podem ser aplicados no ambiente empresarial, que em geral recebe imensa massa de informações.

Por esse motivo, Fleury (2002, p.56) aponta quais são as regras da competência profissional, na tabela 1.

Tabela 1 - Competências profissionais

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY (2002, p.56).

De acordo com Dutra (2001), a forma de visualizar e entender a competência tem se mostrado pouco instrumental, pelo fato de as pessoas serem dotadas de determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que nem sempre garantem que irão agregar valor para a empresa. Então, a ênfase tem que ser dada à aplicação do conjunto de qualificações que as pessoas possuem, o seu uso e prática associados.

Fischer (1998) observou que o maior desafio para as empresas, é alinhar as competências e desempenho das pessoas, às estratégias de negócios, aos objetivos organizacionais e às competências essenciais da organização.

Segundo Kanaane; Ortigoso (2001, p.158), as competências para a gestão do conhecimento pressupõem a adoção de alguns parâmetros de auto-desenvolvimento, tais como:

- Filtro mental (paradigmas): representa os modelos mentais de cada pessoa, o que apreendeu desde seu nascimento.
- Percepção: maneira peculiar pela qual cada indivíduo capta os estímulos do meio onde vive, incorporando-os ao conjunto de valores e expectativas que possui.
- Realidade externa: representada pelos estímulos e vetores sociais que influenciam o comportamento individual/coletivo.
- Transformação da realidade: são as mudanças reflexas do meio social e a forma pela qual o indivíduo a apreende.
- Atitudes: idéias, sentimentos, motivações, ações, sedimentam as bases para comportamentos e respostas do indivíduo em determinado contexto histórico, social e temporal.

- Processamento mental: dinâmica mental da percepção que o indivíduo possui da realidade, suas atitudes, motivação, desejos, cognições, articulação de idéias e sentimentos, que representam sua expressão e reação.

De acordo com Zarifian (1999) são diferenciadas as competências que devem ser aplicadas no processo de trabalho, que legitimam a adoção do conhecimento como recurso estratégico:

- Competências sobre processos: conhecimentos sobre processo de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: aliar a competência técnica à questão do impacto que o produto/serviço terá no consumidor final;
- Competências sociais: o valor do ser, considerando os comportamentos pessoais com ênfase em três domínios: autonomia, responsabilização e comunicação.

METODOLOGIA

O presente parte de um estudo exploratório, definido por Malhotra (2001, p.106) como *“um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”*.

Foi analisado o setor produtivo de empresa de transporte vertical, verificando as competências técnicas e comportamentais dos indivíduos para o alcance dos objetivos organizacionais do ponto de vista da inovação dos processos / produtos. Para tanto, primeiramente adotou-se a pesquisa bibliográfica, em seguida foi realizada a pesquisa documental, considerada por Gil (1999) como o tipo de pesquisa que ainda não possui tratamento científico relevante, mas que mostra a situação-problema com clareza, sendo composta por informações coletadas na empresa e por fim, foi realizada uma entrevista parcialmente estruturada com o gestor de produção, para confirmar os resultados obtidos e verificar os procedimentos aplicados para fazer a gestão por competências e mostrar os critérios de avaliação de desempenho utilizados.

Malhotra (2001, p.114) justifica a importância da pesquisa exploratória:

Quando pouco se sabe a respeito da situação-problema, é desejável começar com pesquisa exploratória. Esta é adequada quando o problema deve ser definido com maior precisão, os cursos alternativos de ação identificados, as perguntas ou hipóteses da pesquisa desenvolvidas e as variáveis-chave isoladas e classificadas como dependentes ou independentes.

ESTUDO DE CASO: A ABORDAGEM DA INOVAÇÃO DENTRO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O estudo exploratório foi realizado em empresa de transportes verticais que prima pela qualidade e segurança de seus produtos e no processo produtivo, como algo intrínseco a sua cultura. Este modelo de gestão é um sistema "vivo" na empresa, onde a gestão é feita através de ferramentas de Avaliação de Desempenho que levam em consideração as competências. É feita a avaliação pelos resultados e comportamento que o indivíduo teve para chegar ao resultado. Sendo assim, uma pessoa pode chegar ao resultado, mas não a qualquer preço, ou seja: na cultura dessa empresa, os fins não justificam os meios. A avaliação é feita de maneira tal que um resultado é analisado também da forma como foi atingido, verificando se houve algum tipo de "estrago" na equipe. Por esta razão que se analisa também o comportamento / competência da pessoa.

Sendo racional, o Lucro é o início e o fim. Aqui se busca na realidade o que aumenta a rentabilidade da empresa, adotando-se os comportamentos que darão uma certa sustentabilidade.

De acordo com Ruano (2003, p.31): "O uso do modelo de competências permite o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e necessidades das organizações e das pessoas, trazendo ganho para ambas". O modelo de competências é visto como um modelo de aprendizagem por Fleury; Fleury (2001), como um processo de mudança do comportamento humano, provocado por estímulos e emoções, mas que pode ou não se manifestar. Associando ao que foi mencionado por Morgan (2005), quanto a gestão se fundamentar no processo de estímulo-resposta com feedback negativo, observa-se que a empresa utiliza este processo como base para desenvolver competências e avaliar sua relação com a rentabilidade.

As metas estabelecidas e o Score Card são formas de gestão para atingir o lucro. O Score Card é uma estratégia de planejamento de Gestão, onde o gestor busca atingir os fins e a lucratividade. Essa gestão é feita para ter uma meta divulgada, de forma a democratizar a informação e o funcionário saber pelo que vai ser cobrado como resultado dele e da equipe. Além disto, serve para deixar bem claro quais os comportamentos esperados dentro da organização, dentre eles a inovação. Segundo Rezende (2003, p.78):

O surgimento recente do Balanced Scorecard (BSC) no arcabouço teórico vem suscitando um grande número de trabalhos sobre sua aplicabilidade como indutor de competitividade das organizações, ao mesmo tempo que tem provocado o interesse gerencial na experimentação de um modelo de desempenho que, por premissa, interage com a estratégia e com as métricas de avaliação já adotadas pela organização.

O esforço humano e gerencial demonstra que fortalecer a infra-estrutura global da empresa permitirá ao menos que esta permaneça num patamar elevado da competitividade global. A vantagem competitiva real das organizações que ressaltam e priorizam as pessoas será sua capacidade de se desenvolver mais rápido e melhor do que os concorrentes, transformando suas competências em novos produtos, serviços e tecnologia antes que seus concorrentes possam copiar sua inovação. Esta transformação passa a motivar as pessoas e consequentemente à organização para ser mais agressiva comercialmente no mercado competitivo.

Não obstante, a gestão balanceada atua como modelo de avaliação, sistemática gerencial e filosofia de gestão, possibilitando um equilíbrio entre a medição do desempenho humano e mediação.

Segundo Dutra (2001), a implantação da gestão por competências implica em modernização organizacional, desenvolve a visão compartilhada de resultados, ações, atitudes e habilidades direcionadas para a consecução dos objetivos estratégicos e para o estabelecimento de uma organização de aprendizagem contínua. Distingue-se o empregado multifuncional do multiqualificado, cujo primeiro tem suas funções focadas nos equipamentos que pode controlar e o segundo incorpora as diferentes competências em processos.

Vale ressaltar que foi feita uma pesquisa, pela empresa, com executivos que eram tidos como referência dentro de suas organizações e chegou-se aos 13 comportamentos que julgam-se sustentáveis e de sucesso empresarial para serem aplicados dentro da empresa, no setor de produção, que vão de encontro ao preconizado por Fleury (2002), mostrado na tabela 1:

I) inovação de negócios

para gerência e supervisão e demais cargos - conduz mudanças e utiliza soluções novas e únicas em situações de negócio.

II) saber ouvir

para gerência e supervisão e demais cargos - encoraja os outros ao diálogo, ouve ativamente.

III) adaptabilidade

para gerência e supervisão e demais cargos - ajusta-se pessoalmente á forte pressão, a mudanças rápidas nas condições do negócio e ambientes de negócio incertos.

IV) habilidade de comunicação

para gerência e supervisão e demais cargos - expressa as idéias efetivamente para ser considerado como líder de credibilidade e impacto.

V) foco no cliente

para gerência e supervisão e demais cargos - promove ações para superar as necessidades atuais e futuras dos clientes internos e externos.

VI) desenvolvimento de talentos

para gerência e supervisão e demais cargos - alcança vantagem competitiva favorecendo um ambiente de aprendizagem e assumindo responsabilidade pessoal por identificar e desenvolver as pessoas.

VII) visão e planejamento

para gerência e supervisão e demais cargos - desenvolve planos que antecipam demandas do negócio de curto e longo prazo.

VIII) liderança estratégica

para gerência e supervisão e demais cargos - proporciona aos outros uma visão clara do que a organização precisa para garantir seu sucesso futuro.

IX) ética e prática de negócios

para gerência e supervisão e demais cargos - trabalha para apoiar a manutenção do mais alto padrão ético e conduta de negócios.

X) habilidade para trabalhar em equipe

para gerência e supervisão e demais cargos - cria um ambiente no qual as pessoas estão envolvidas, incluídas e têm um senso de propriedade.

XI) juízo de negócios

para gerência e supervisão e demais cargos - determina soluções alternativas para problemas, avalia o progresso das ações chegando a decisões de negócios confiáveis.

XII) pensamento analítico

para gerência e supervisão e demais cargos - identifica causas raízes dos problemas, obtém informações relevantes e identifica soluções possíveis.

XIII) foco em resultados


para gerência e supervisão e demais cargos - conduz suas atividades com precisão para beneficiar a organização e cada um de seus membros.

RESULTADOS DA ENTREVISTA REALIZADA COM GESTOR DE PRODUÇÃO

A entrevista realizada com o gestor de produção mostrou como a empresa adota a gestão por competências como uma filosofia, na qual, além dos pontos mencionados, vale ressaltar que os empregados usam o pensamento de atuar localmente, mas pensando globalmente, ainda mais por ser uma empresa pertencente a um grupo multinacional. Além disto, as metas são estabelecidas por determinações internacionais da empresa. Desta forma, considera-se voltados a gestão moderna, que olha a missão, estabelece valores e espera que sigam as competências / comportamentos desejados na organização.

A gestão por competência é feita através das definições claras dos comportamentos esperados, e também o uso da determinação clara de uma escala de avaliação, conforme tabela 2 (escala por frequência de comportamento: 1 - não apresenta; 2 - apresenta em alguns momentos; 3 - apresenta na maioria dos momentos e 4 - sempre apresenta com habilidade diferenciada) e da gestão dos resultados comportamentais, que é o resultado com o comportamento esperado (ele entregou o que foi pedido? Se sim, foi de forma adequada?). Sendo sim a resposta para as duas perguntas, podem pensar nele para uma nova posição e/ou desenvolvimento de carreira.

Tabela 2. Score de avaliação de competências



Fonte: Empresa pesquisada

O ciclo da gestão tem início quando é feito o estabelecimento das metas pela diretoria e alta gerência; depois é feito o estabelecimento das metas por níveis hierárquicos (funções) e por último uma reunião com todos, para divulgação das metas. Aplica-se a técnica **SMART**, que serve para definir uma meta em comum que deve ser: S= e**S**pecífica; M= **M**ensurável; A= **A**tingível; R= **R**elevante e T= **T**emporizada.

O estabelecimento das metas é feito ao início de cada ano; depois faz-se o Check list point ao meio do ano e o fechamento do ciclo ao final de cada ano).

O diferencial evidenciado neste tipo de avaliação é conseguir compor lucratividade com sustentabilidade, o que é possível ao desempenho humano e sua relação com a rentabilidade. Quando ocorre a inovação, apresenta-se novos processos, o que irá garantir que a criação foi feita pelos empregados e seus resultados são mensurados em produtividade e qualidade, o que irá garantir vantagem à empresa e aos empregados.

A inovação é permeada dentro do chão de fábrica, usa-se o estímulo-resposta como um comportamento esperado na Organização, no qual a competência é analisada em cada pessoa, os problemas são tratados na medida que surgem (input dos clientes internos e externos) , são detectados na linha de produção, ou em qualquer processo predecessor ou sucessor . A inovação se dá pela forma com que as respostas aos estímulos exteriores ao meio são dados, visando a eliminação do problema que está desestabilizando o meio.

Quanto à relação entre avaliação de competências e benefício, este só é atrelado ao desempenho até o atual momento em avaliações de desempenho, mas ainda não está atrelado as análises das competências, porém tanto a gestão de carreira como as análises de desempenho, possuem uma dose de subjetividade em suas análises, que é dada pelas competências. Estabelece-se ultrapassar metas, contudo, não é obrigatório ultrapassar as metas, pode-se fazer o que é esperado somente (dentro das metas), onde o apelo não é só monetário, mas também motivacional, estimular o prazer a criatividade, aplicar conhecimento, ser considerado dentro da empresa como referência, dentre outros, no que concerne ao desenvolvimento de competências.

O foco da avaliação por desempenho na empresa é olhar a Inovação dentro da análise de competências e desempenho dentro de um ciclo de avaliação de metas, além de entender como a inovação se dá para os funcionários de piso de fábrica que tem uma visão taylorista e que a inovação aparece na medida que um problema surge (retorno de campo, seja ao cliente externo e /ou interno, na visão de estímulo- resposta.

Retoma-se a literatura, quando se refere ao tipo de comportamento estimulado pela organização, na qual a inovação é dada pela adoção do estímulo negativo e resposta, fazendo com que os empregados busquem constantemente se adequar a um novo processo ou realidade e resulta na formação de uma nova competência. Essa competência tem seu valor atrelado aos benefícios que podem advir do lucro.

CONCLUSÕES

A forma pela qual a empresa avalia seus funcionários de piso de fábrica quanto a inovação está certamente embasada pelo processo de estímulo-resposta com feedback negativo, onde tal situação faz com que os problemas sejam analisados em círculos de trabalho (células produtivas) visando a eliminação de forma eficaz do problema relatado. A razão de entender que este processo de avaliação está baseado em estímulo e resposta explica-se no momento em que os problemas que surgem na produção são analisados em círculos de trabalho, envolvendo todos das células produtivas a fim de eliminar de forma eficaz o problema em questão.

Apesar de observar um processo taylorista na produção, muitos paradigmas são quebrados e respostas às novas propostas advindas dos empregados são recebidas/ escutadas e implementadas no processo produtivo. Muito do que existia na produção mecanicista, perdeu espaço quando se abriu a oportunidade, de forma democrática, aos operários das células para participarem com propostas de melhorias nos pontos críticos, com uma gestão receptiva às novas idéias e, conseqüentemente, observando-se a quebra de muitos paradigmas da organização.

Percebe-se que a gestão da produção exerceu a partir de então uma relação de maior proximidade de seus colaboradores a fim de conhecer e avaliar melhor as competências individuais de sua equipe. Nesta relação, as duas partes ganham, o gestor e os colaboradores, mas no final das contas quem mais lucro tem é a organização no mercado competitivo que exige todos os fatores da avaliação em pauta: a produtividade, a qualidade, a flexibilidade, o tempo, o custo e a inovação.

Tal sinergia faz com que os processos envolvendo gestão por competências sejam a forma e o caminho para uma busca constante de produtividade e qualidade, e resulta também em competitividade mercadológica, onde os focos em flexibilidade, tempo, custo e inovação, sejam suportadas por dois pilares: o ser humano e a tecnologia em processos. Mas a gestão embasada pela cultura organizacional, ou seja, não existe um modelo que possa ser aplicado em todas as empresas da mesma maneira, cada qual aplica avaliações conforme necessidades e tipos de gestão.

Desta forma, esse estudo mostra que, embora alguns métodos sejam vistos como negativos e impeditivos da evolução humana no trabalho, quando são adotados de forma planejada e estruturada, podem representar uma ferramenta aliada aos parâmetros de uma gestão que enfoque as pessoas, como o caso da gestão por competências desenvolvida na empresa de transporte vertical.

Observa-se que o processo produtivo, geralmente algo muito repetitivo e taylorista, pode ter a inovação propiciada pelo desempenho humano e formação de competências, que são compensadas pelos benefícios, além da preocupação dada

ao comportamento em cada fase, pois os empregados são constantemente avaliados quanto a suas capacidades para a função, podendo perceber também oportunidades em outros setores da empresa, o que por si só, é motivacional.

REFERÊNCIAS

CAPALDO, G.; IANDOLI, L.; ZOLLO, G. A situationalist perspective to competency management. **Human Resource Management**, vol. 45, Iss. 3; pg. 429, Hoboken: Fall 2006.

DURAND. Form of incompetence. **Trabalho apresentado à Conference of Management of Competence**. Oslo, 1998.

DUTRA, J.S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, A. L. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FLEURY, M.T.L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: LIMONGE-FRANÇA, A.C. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S.A.F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

LE BOTERF, G. De la compétence - essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditionsd'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

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

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Train. & Development**, p.40-47, May 1997.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE**, vol.45, n.1, jan/mar, 2005.

ÖZÇELİK, G.; FERMAN, M. Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. **Human Resource Development Review**, vol. 5, Iss. 1; pg. 72, Thousand Oaks: Mar 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May/ Jun 1990.

RUANO, A.M. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SNOWDEN, D. A nova forma de ser simples: entenda a nova gestão do conhecimento, que se opõe ao complicado e enfrenta o complexo, gerenciando separadamente o contexto, a narrativa e o conteúdo. **HSM**. São Paulo: HSM, jul-ago 2003.

ZARIFIAN, Philippe. O Modelo da Competência e Suas Conseqüências sobre os Métiers Profissionais. **Anais do Seminário Internacional Mercado de Trabalho: Transformações e Monitoramento de Ocupações**. Rio de Janeiro: SENAI/DN/CIET, 1999.