

# **Gestão por competências focada em desenvolvimento comportamental da liderança**

## **RESUMO**

*Através de estudos bibliográficos, foi possível definir competência como um ato de realizar uma atividade, além do esperado colocando em prática todo seu conhecimento para o alcance das metas e crescimento estipulado pela organização. O grau de competência exigido por um cargo ou atividade será definido através de metas organizacionais, avaliação por competência ou pesquisa de clima e após análise do resultado da pesquisa, compara-se o exigido com a realidade e caso exista uma lacuna entre o exigido e o realizado, é iniciado um programa de desenvolvimento. Com o programa de desenvolvimento, além do desenvolvimento da liderança, as organizações buscam o investimento mais eficaz e com isso, visam manter e alcançar o desenvolvimento da organização tornando-a mais competitiva. Dentro deste contexto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional Alemã do setor automobilístico, onde foram coletados dados referentes à gestão por competência demonstrando as ferramentas utilizadas pela mesma considerando o desenvolvimento comportamental da liderança. O objetivo deste artigo é mostrar por meio destes dados, a importância das ferramentas utilizadas a fim de obter um resultado satisfatório. Nota-se que a empresa estudada busca focar as principais contribuições para obter bons resultados, durante e após o programa de Desenvolvimento de Competências Comportamentais, além de manter um clima saudável na organização tornando mais fácil o alcance dos objetivos traçados.*

Palavras-chave: Competências, Desenvolvimento e Liderança.

## **1. INTRODUÇÃO**

A sociedade está atravessando um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva, gerando uma competitividade acirrada entre as empresas. O avanço tecnológico, a necessidade de manter um preço competitivo e um elevado padrão de qualidade nos produtos oferecidos para os clientes, nota-se uma necessidade das empresas em criar condições adequadas de trabalho, desenvolver cada vez mais seus colaboradores e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro.

Na competitividade global de hoje o que conta são as competências essenciais empresariais e humanas. Competências podem ser adquiridas por meio de educação e treinamento; mas quem já possuir algum talento sairá na frente. “Em qualquer tipo de negócio, de qualquer ramo, empresas competentes possuem gente competente em todas as funções.” (RABAGLIO, 2001).

Hoje o mercado de trabalho busca não só as competências técnicas, mas também as competências comportamentais. Este perfil que o mercado exige é atendido quando os requisitos do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) de cada área de sua empresa são conhecidos. Para conhecer o CHA é necessária a realização de uma descrição de cargo muito bem elaborada, no primeiro momento deve-se preocupar com as competências técnicas e em seguida iniciar todo o traçado das competências comportamentais, onde, cada cargo possui um tipo de descrição, ou nível de exigências mais elevado de um cargo para outro.

Com o mapeamento das necessidades de desenvolvimento de cada colaborador com relação às atividades a serem realizadas, pode-se então buscar um plano de desenvolvimento

mais focado para a função do colaborador e principalmente uma maior eficácia no valor a ser investido (custo x benefício).

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional Alemã do setor automobilístico, onde foram coletados dados referentes à gestão por competência considerando o desenvolvimento comportamental da liderança, demonstrando as ferramentas utilizadas pela mesma. O objetivo deste artigo é mostrar por meio destes dados, a importância das ferramentas utilizadas a fim de obter um resultado satisfatório.

Para confecção desse artigo foi realizada uma pesquisa descritiva utilizando, para tal, as metodologias: pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Vergara (2000) define a pesquisa bibliográfica como sendo “um estudo sistematizado com base em material publicado e acessível ao público”. A mesma autora define o estudo de caso como sendo limitado a uma ou poucas unidades, entendidas estas como pessoas, organizações, entre outras, com estilo de profundidade e detalhamento.

A pesquisa descritiva visa abranger aspectos mais amplos de um contexto social, como: mão-de-obra ativa, salário e consumo, situação social e econômica de minorias, de opiniões comunitárias entre outros, é também um tipo de estudo que oferece ao pesquisador a possibilidade de compreensão dos diversos acontecimentos que influenciam determinado fenômeno. (OLIVEIRA, 2000).

Os seguintes temas serão abordados: Gestão por competências: Competências, Mapeamento, Como mapear as competências, Conhecimentos, Habilidade e Atitudes (CHA), Perfil da Liderança, Exigências do mercado atual e principais lideranças e Avaliação.

Por meio da coleta de dados da empresa pesquisada, o trabalho se desenvolveu nas seguintes etapas:

1. Pesquisa bibliográfica e informações sobre Gestão por competências focada em desenvolvimento comportamental da liderança.
2. Escolha da empresa para análise prática do tema abordado.

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional Alemã do setor automobilístico.

3. Análise e conclusão.

Com base na pesquisa descritiva e estudo de caso foi realizada uma análise da empresa e o tema abordado, em seguida a conclusão.

## **2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

### **2.1 COMPETÊNCIAS**

Até o final da Idade média competência estava ligada ao meio jurídico. Para tal, uma pessoa competente é aquela que conhece e tem fundamentos para julgar determinado assunto, após certo conhecimento adquirido. Para os juízes, uma corte ou um indivíduo só poderão realizar um determinado julgamento desde que possuam conhecimento sobre o assunto a ser julgado. Entende-se também um ato em que uma pessoa consiga se posicionar a certo assunto. Atualmente uma pessoa competente é aquela que consegue executar uma determinada atividade. (ISAMBERT-JAMATI, 1997)

Para Prahalad e Hamel (1990), já no âmbito das organizações, competência é elo de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores, que contribuem para o diferencial competitivo entre as organizações. Competências essenciais

para as organizações são aquelas que geram valores competitivos que agradam os clientes, dificultando as imitações da concorrência.

Segundo Arrègle (1995) competência é todo o conhecimento em que a empresa adquiriu desde a sua existência, garantindo a competitividade de curto ou longo prazo. As competências podem ser classificadas como humanas que são relacionadas ao indivíduo ou a sua equipe e organizacionais que são os processos e recursos originando a sustentação à competência organizacional.

Competências são atributos necessários para executar uma atividade ou cargo, onde cargo é o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências adquiridas, o qual o colaborador deverá ter para exercer esta atividade de cargo. (MAGALHÃES, 1997)

Outros, como Zarifian (1996), referem-se como o mínimo de conhecimento e atitudes para realização de um trabalho, não salientando os conhecimentos técnicos. É assumir a responsabilidade diante de situações complexas ou de risco de uma atividade a ser realizada, permitindo que o colaborador possa sobressair de situações inéditas, surpreendentes e desafiadoras. Diante desta situação pode-se não considerar um trabalho ou atividades já definidas, e sim um ambiente imprevisível e dinâmico.

Para Sparrow e Bognanno (1994), competência é o conjunto de atitudes que possibilitam o profissional adequarem-se a um ambiente estável, utilizar o conhecimento de forma produtiva e ter orientação para aprendizagem contínua. Competências representam atitudes e habilidades identificadas como primordiais para o alcance de um bom desempenho e um determinado trabalho, seja durante a carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Dutra, Hipólito e Silva (1998), por exemplo, define competência como a capacidade de um colaborador gerar resultados pré-estabelecidos pela empresa.

Competência é quando se realiza uma tarefa com um bom desempenho, mas nem sempre trará o resultado esperado e quando o resultado for alcançado é que foram utilizados conhecimento, habilidades e atitudes para execução da tarefa. Então, podemos definir competência como a junção de conhecimento, habilidade e atitude. (RABAGLIO, 2001).

Para Fleury (2001), competência é tomar ações com responsabilidade permitindo mobilizar, integrar, compartilhar conhecimento, recursos, e habilidades que agregam economicamente a organização.

Competência é a capacidade que uma pessoa possui em executar uma atividade tendo um desempenho superior ao esperado. (MCCLELLAND, 1990)

## 2.2 MAPEAMENTO

Para Kochanski (1998) a metodologia de mapeamento das competências, é adquirida depois de informadas as estratégias da empresa ou conforme abaixo:

- Definição das principais competências;
- Desdobramento das competências coletivas, por setor ou equipe;
- Definição das competências individuais.

Para Rabaglio (2001) o mapeamento das competências poderá ser definido através de indicadores como, missão, visão, valores, estratégias, políticas de qualidade, princípios, objetivos, filosofias, etc.

Podem-se iniciar este mapeamento através de uma reavaliação das descrições de cargos, visando atribuir competências relacionadas na execução de suas atividades com a estratégia da empresa.

Com o avanço acelerado das tecnologias e das informações, as empresas que querem se destacar de seus concorrentes necessitam atribuir atividades correspondentes aos desempenhos dos funcionários através da gestão por competências.

### 2.3 COMO MAPEAR AS COMPETÊNCIAS

Segundo Rabaglio (2001), a realização do mapeamento será mais eficaz quando toda a organização seja totalmente implantada desde a seleção por competência e depois procedendo à avaliação de desempenho.

O perfil de competência poderá ser mapeado conforme os tópicos abaixo:

- Tornar parceiros da área requisitante;
- Verificar as principais competências indispensáveis de um cargo, para alcançar o sucesso do mesmo;
- Gerar grupos de competências similares;
- Distinguir competências técnicas das competências comportamentais.

### 2.4 CONHECIMENTOS, HABILIDADE E ATITUDES (CHA)

O CHA é o elo de comportamentos que eleva o conhecimento e a habilidade. É o grande diferencial competitivo no mercado atual. Esse elo de fatores determina a vida profissional e pessoal de qualquer pessoa, pois é a soma dos comportamentos que vão definir a trajetória profissional, não só em uma empresa, mas em toda sua vida. (RABAGLIO, 2001)

| COMPETÊNCIAS   |   |   |
|--|---|---|
| Conhecimento   | Habilidade  | Atitudes  |
| C  | H   | A   |
| Saber  | Saber Fazer   | Querer Fazer  |
| Adquiridos através de cursos técnicos, especializações e treinamentos. | Experiências adquiridas nas execuções das atividades através dos conhecimentos. | Ter iniciativas para realização de tarefas colocando em prática conhecimentos e atitudes para atingir a eficácia de uma tarefa. |

Figura 1 – Definição de CHA.

Fonte: Rabaglio, 2001, com adaptações.

### 2.5 PERFIL DA LIDERANÇA DO SETOR DE AUTOPEÇAS

No início levavam-se em consideração as pessoas que lideravam, pessoas que nasciam com certo dom, gerando assim duas classes dentro da organização: pessoas que lideram e pessoas que são lideradas. Com o passar dos tempos os líderes assumem não só a gestão de pessoas, mas também a busca nos resultados impostos pelas organizações diante de um mercado de incertezas e de instabilidade. A necessidade de pessoas competentes para realizar o presente e construir o futuro em um mesmo espaço de tempo e o equilíbrio das duas posturas é o que impulsiona a organização. No Brasil, o desafio torna-se mais urgente em

função da competitividade trazida pela abertura da economia. As empresas até os anos 90 não precisavam se preocupar com a concorrência. Habilidades políticas e retóricas dos profissionais eram utilizadas como critério de promoção, em detrimento das competências de gestão, em um período em que imagem e o discurso eram de grande valia.

Focados em resultados financeiros nos anos 90, contribuíram para um perfil imediatista e pouco inovador, no mesmo cenário onde a reengenharia e reestruturação que impulsionaram muitas organizações, fazendo que os líderes de alto nível assumissem funções multidisciplinares. Desde a época Taylorista, as organizações já se preocupavam em buscar pessoas que realizassem uma determinada função mais eficiente, atendendo as necessidades das organizações em possuírem em seus quadros de funcionários pessoas mais competentes.

A Era da Informação iniciou no ano de 1990, até os dias de hoje, as mudanças tornaram-se imprevistas, turbulentas e inesperadas. Período também caracterizado pelo fato de todos terem acesso às informações em tempo real, mais só agregam valor quando estas informações sejam transformadas em oportunidades de um novo produto ou serviço, antes que a concorrência faça.

Preocupações em buscar a qualidade e não quantidade de informação para a sobrevivência da organização, diferenciando das outras eras onde se não utiliza mais força bruta e sim a inteligência, e habilidade para transformar os dados operacionais das empresas em informações consistentes que agregam valor ao negócio em busca da estratégia já estipulada pela organização.

Os objetivos tornam-se cada vez mais próximos ao objetivo da organização permitindo o aparecimento de motivações e de habilidades desenvolvendo tanto a organização quanto os colaboradores. As empresas passam a buscar colaboradores que já tenham conhecimento, vontade de aprender, embasamento na tomada de decisão, habilidades e atitudes.

## 2.6 EXIGÊNCIAS DO MERCADO ATUAL E PRINCIPAIS LIDERANÇAS

Segundo Porter (1996) antigamente o fator de competitividade no mercado estava na eficiência estatística, na forma em que as organizações coordenam seus processos e sistemas, atualmente o diferencial migrou para o conceito da melhoria dinâmica que se apresenta através das inovações em produtos e agregação de melhorias em processo, por sua vez, a inovação é restritiva, desenvolve-se unicamente em ambientes de livres idéias e voltados ao aprendizado contínuo, ambientes de conhecimento.

Para Sabbag (2000), estes profissionais consolidarão uma elite, sendo os grandes beneficiários dessa nova realidade, mas para qualificar-se, deverão dispor de grandes números de predcados:

- Habilidade para aprender: o ritmo acelerado de transformação exige um alto nível de aprendizagem para evitar o anacronismo;
- Criatividade: condição precípua do novo profissional, impossível de ser automatizada diante de tanto dinamismo;
- Vocação experimental: Constante participação em equipes de projetos, sistemas de transição e experimentação, saindo da mesmice do dia a dia;
- Visão estratégica conjugada à habilidade operativa: aliando o Know-how como Know-why, compreendendo as necessidades, objetivo e metas impostas pela organização;
- Interdependência e cooperação: visão não só da atividade a ser realizada e sim uma visão global e pluralista, favorecendo a cooperação e compreensão das situações;

- Vitalidade e perfil empreendedor: devido ao dinamismo nem sempre é possível realizar atividades rotineiras, gerando assim a necessidade de lidar com a incerteza, ter características de otimismo, persistência, cálculos de risco, feeling e necessidade de realizações, ou seja, perfil empreendedor;
- Autonomia e responsabilidade: autonomia para realização das atividades não esperando a decisão dos superiores para dar andamento nos projetos e assumindo responsabilidades quanto aos resultados da empresa;
- Maturidade: mente aberta para aceitar, opiniões conselhos positivos ou negativos, tendo em mente que tudo isso é para auxiliá-lo nos desafios impostos. Captar novos conhecimentos, tendo em mente o foco em aprendizagem contínua livre de preconceitos ou convicções exageradas, posturas não emblemáticas.

## 2.7 AVALIAÇÃO

A metodologia de avaliação surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para avaliação do desempenho humano nas organizações. Desde a Antiguidade já se utilizava a avaliação como mecanismo de controle dos trabalhadores, mas foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho ganhou maior significado, haja vista a intenção do patronato de controlar as relações sociais de produção e, dessa forma, submeter o trabalho ao capital.

Para Edwards e Ewen (1996), no que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por diversos fatores envolvidos no trabalho, como clientes, parceiros, chefes e subordinados.

Enfim, entende-se que qualquer sistema de avaliação é responsável para identificar o nível em que sua equipe está diante das competências exigidas pelo cargo ou atividades a serem realizadas e qual a melhor metodologia a ser utilizada para desenvolvimento para suprir os gap's conforme segue gráfico a seguir.

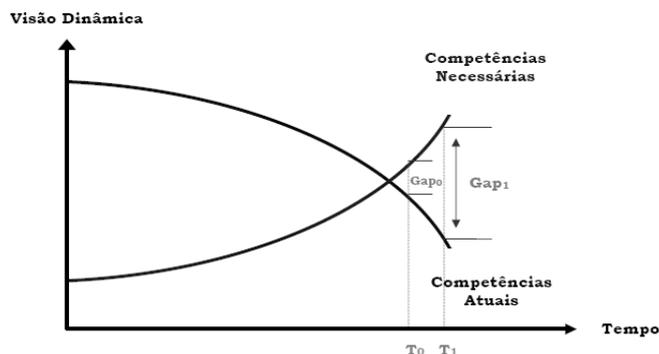


Figura 2 - Identificação do gap de competências.

Fonte: Lenaga, 1998. Com adaptações.

Segundo Hax e Majluf (1995) o objetivo da avaliação é confrontar o desempenho do funcionário na realização das atividades com relação às atividades descritas no seu cargo em um período de tempo determinado. Uma decisão importante é decidir quando a avaliação deve ser individual, grupal ou divisional-corporativo. Em um extremo do espectro, só importa

o desempenho individual, no outro, o indivíduo desaparece e só se medem metas corporativas. Uma seleção crítica que se deve fazer na maior parte dos sistemas de avaliação e recompensa é determinar o peso dos aspectos como desempenho do indivíduo, do grupo e da empresa em seu conjunto, de tal forma que se estimule ao mesmo tempo o reconhecimento dos esforços do empregado e o desenvolvimento de uma atitude grupal construtiva.

Serson (1990) diz que a avaliação de desempenho é o conjunto de medições que visam aferir o desempenho das funções e responsabilidades que compõem o cargo, pelo trabalhador que o ocupa.

Para Gil (1994), nem sempre o que o colaborador efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele, reforçando o “hiato” que existe entre o desempenho real e o esperado.

Já Siqueira (2002) afirma que a avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita sobre o “*gap*” existente no comportamento do indivíduo, entre a expectativa de desempenho esperada pela organização e o seu real desempenho. Sendo assim, a análise da distância entre o valor projetado como comportamento ou resultado ideal e o real torna-se o principal objeto de análise da avaliação de desempenho.

### **3. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL ALEMÃ DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO**

A Empresa em estudo foi fundada em 1920, em Stuttgart na Alemanha, para produção de pistões de liga leve, uma solução inovadora e avançada para a época e que vem sendo utilizada até hoje. A empresa tem liderança tecnológica, qualidade, credibilidade no fornecimento de seus produtos fazendo com que toda companhia faça esforços diários para satisfazer permanentemente as necessidades dos clientes, conseguindo isso através da melhoria contínua dos produtos e serviços, bem como a disposição para inovação. Esta empresa é fornecedora das mais conceituadas montadoras do mundo.

A empresa afirma que o grau de competência exigido por um cargo ou atividade será definido através de metas organizacionais, avaliação por competência ou pesquisa de clima e após análise do resultado da pesquisa, compara-se o exigido com a realidade e caso exista uma lacuna entre o exigido e o realizado, é iniciado um programa de desenvolvimento. O objetivo geral é focar as principais contribuições para os resultados de uma empresa, durante e após o programa de desenvolvimento de competências comportamentais.

Por meio de pesquisas descritivas e coleta de dados foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional alemã do setor automobilístico e foram obtidos informações dos procedimentos da empresa adotados em relação à gestão por competência.

Segue abaixo a figura demonstrando as ferramentas dentro da gestão de competências da empresa estudada:

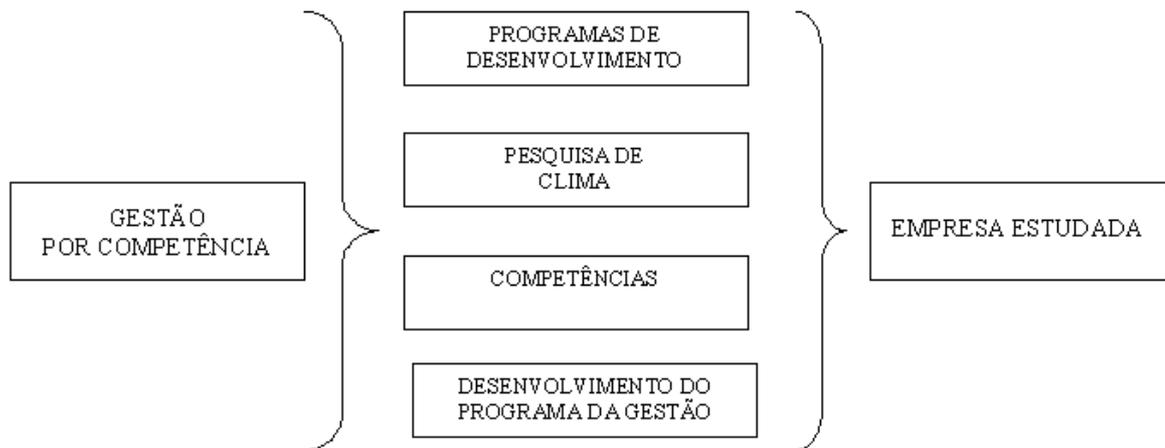


Figura 3 – Análise da gestão da empresa estudada

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.1 PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

O programa de desenvolvimento da liderança da empresa estudada possui os seguintes objetivos:

- Aprimorar as competências, através de ações de desenvolvimento e conhecimentos práticos.
- Fortalecer a equipe de liderança para atuar de forma integrada e alinhada aos princípios e estratégias da Empresa.
- Promover mudanças de atitude e postura passando da cultura de “treinamento” para “aprendizagem contínua”.

Esse programa tem como principal foco, fortalecer a atuação das chefias, supervisores e líderes. Através de um processo de aprendizagem contínua, as práticas de gestão de pessoas serão aprimoradas, visando a busca de um ambiente adequado à realização dos objetivos e estratégias da Empresa. O programa está alinhado às competências da empresa e também a um dos grandes desafios da empresa que é buscar líderes focados na performance e resultados orientados para as pessoas.

### 3.2 PESQUISA DE CLIMA

- **Objetivos da Pesquisa de Clima:** Avaliar o clima organizacional da empresa, possibilitando mensurar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores, assim como a conscientização em relação aos programas de qualidade e meio ambiente e com isto contribuir para a melhoria dos itens insatisfatórios detectados através dos planos de ações corretivas.
- **Sistemática de aplicação:** Para aplicação da pesquisa de clima organizacional é distribuído um questionário para os colaboradores em branco para preenchimento das questões de acordo com as opiniões de cada uma, de forma secreta. Após o preenchimento, o colaborador coloca o formulário em um local disponível para que no final este material seja recolhido e tabulado pelo.

Por meio do projeto de melhoria de clima organizacional na Empresa constatou-se o seguinte diagnóstico:

- Cultura de resultados muito agressiva, que acaba não privilegiando as pessoas;

- Gestão de Pessoas: Gestores precisam desenvolver a competência “liderança”.

Abaixo a figura representando o programa de clima organizacional que a empresa utiliza:

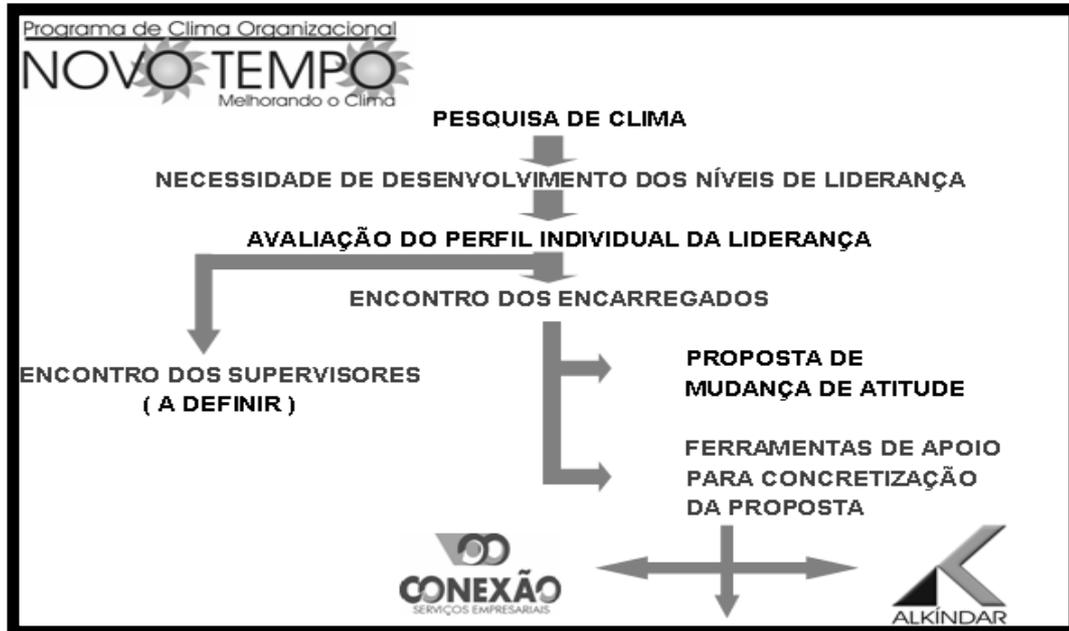


Figura 4 - Programa de Desenvolvimento de Liderança da Empresa estudada

Fonte: Empresa Estudada

### 3.3 COMPETÊNCIAS DA EMPRESA

Segue abaixo a figura representando as competências da empresa:

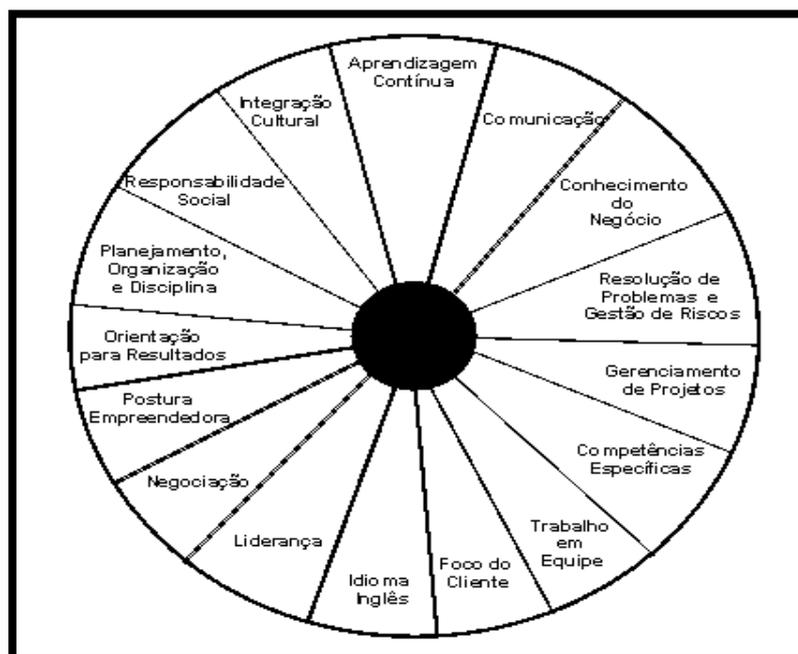


Figura 5 - Competências da empresa

Fonte: Empresa estudada

- **Gestão do conhecimento**

Capacidade de adquirir continuamente o aprendizado e o alto desenvolvimento. Mais que isso é a habilidade para aplicar e compartilhar os seus conhecimentos, seja através de uma postura coaching, bem como documentando pesquisas/trabalhos, ministrando cursos. Deve também buscar feedback de suas atuações objetivando uma adequação de comportamento ou a melhoria dos pontos identificados.

- **Comunicação**

Capacidade de expressar-se com clareza e precisão, transmitindo firmeza e segurança; adequar à linguagem de acordo com o ouvinte; fornecer e solicitar informações e feedback; saber ouvir e ter uma atitude de incentivo à comunicação aberta, franca e transparente. Habilidade para facilitar a comunicação entre áreas e funções de forma direta e assertiva e externamente representar a empresa.

- **Conhecimento do negócio**

Capacidade de conhecer os produtos e processos da empresa para identificar oportunidades, facilitar as análises e tomadas de decisão, buscar informações técnicas, suas aplicações e utilidades, bem como conhecimento do fluxo de operação da empresa. Compreender e ter visão do todo para adequar ações às necessidades das demais áreas.

- **Foco do cliente**

Para a empresa, ter o foco do cliente significa a capacidade das pessoas em identificar, atender e superar as expectativas dos seus clientes externos e internos. Significa também, a capacidade para entender a perspectiva do cliente e buscar continuamente maneiras de fornecer-lhes soluções valorosas.

- **Gerenciamento de projetos**

Capacidade de identificar, planejar, coordenar e acompanhar todas as atividades e processos necessários para as execuções de projetos. Fazer cumprir de modo adequado em tempo e no custo, todos os compromissos assumidos. Para a empresa significa também obter, onde quer que estejam, todos os recursos necessários para a conclusão do projeto.

- **Idioma inglês**

Capacidade para se comunicar fluentemente em seu próprio campo de atuação, redigir documentos que possam ser usados fora da Empresa. Habilidade para apresentar-se em contextos internacionais, dentro e fora da empresa bem como se comunicar com clientes, fornecedores e a matriz.

- **Integração cultural**

Capacidade de adaptar-se e interagir com diferenças culturais de forma pró-ativa, respeitandolas, querem seja para criar grupos de trabalho, quer seja para o desenvolvimento operacional. Essa competência para a empresa refere-se a diferentes tipos de culturas tais como: culturas corporativas, nacionalidades, grupos étnicos, etc.

- **Liderança**

Capacidade de ser um facilitador que promove o trabalho em equipe, a motivação, a integração e o alinhamento dos interesses da organização e das pessoas, coerente e consistente entre o seu discurso e sua ação, sendo um modelo de comportamento. Para a empresa, significa também estabelecer uma relação de confiança com as pessoas, compartilhando responsabilidades e delegando autoridade, orientando a sua equipe para atingir resultados, através de uma postura de coach. Para isso deve conhecer os membros da equipe, ter

habilidade em identificar recursos e potenciais humanos para a solução de problemas. Entende-se por coach o líder que atua como treinador, que facilita, inspira e apóia sua equipe, enfatizando a confiança e a valorização na busca de resultados.

- **Negociação**

Capacidade de conquistar compromissos, prazos e resultados de maneira efetiva, assertiva e ética, procurando obter o maior benefício para as partes envolvidas (ganha-ganha), mesmo em situações de conflitos e de oposições. Saber também ceder, trocar, integrar os diversos interesses envolvidos.

- **Orientação para resultados**

Capacidade de saber identificar e priorizar ações que contribuam para o resultado. Saber agregar valor. Estar orientado para resultados significa também equilibrar grandes preocupações com atividades rotineiras e ajudar os outros a priorizar seus esforços segundo o impacto que terão nos negócios.

- **Planejamento, organização e disciplina.**

Capacidade de se preparar para as atividades cotidianas, seguir as políticas, processos e instruções definidos para suas atividades. Fazer os registros e relatórios necessários às suas tarefas.

- **Postura empreendedora**

Capacidade de agir estrategicamente antecipando e gerenciando riscos e oportunidades.

- **Resolução de problemas/gestão de riscos**

Capacidade de analisar problemas, liderar com determinação os processos de tomada de decisão no tempo requerido e com os recursos humanos e materiais disponíveis e agir efetivamente, mesmo na presença de um contexto incerto e ambíguo. Significa também avaliar todos os riscos inerentes às decisões tomadas com o intuito de prever planos de contingência.

- **Responsabilidade social**

Capacidade de adotar práticas empresariais embasadas na ética e na cidadania. Mais que isso, significa incorporar a gestão ambiental e social às estratégias do negócio, de forma a repensar princípios e processos organizacionais. Apoiar e incentivar o comprometimento dos colaboradores, clientes e fornecedores, gerando sinergia para a prática de programas voltados à comunidade, sociedade e também, cultivando e propiciando um ambiente de trabalho saudável.

- **Trabalho em equipe**

Capacidade de ser cooperativo e consciente do seu papel no contexto organizacional, tendo atitudes favoráveis no desenvolvimento de trabalhos em grupo. Preocupa-se em promover a colaboração e não a competição entre as diversas áreas da empresa e ajuda a remover barreiras para melhorar o trabalho em equipe.

### 3.4 DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

- **Módulo estrutural**

É o módulo de lançamento do programa e tem como objetivo sensibilizar os participantes para a importância do desenvolvimento das competências e da performance focada em resultados e pessoas.

- Programa e responsabilidades

Nesse módulo os participantes conhecem toda a sistemática do programa e serão sensibilizados quanto à importância em buscar seu alto desenvolvimento, além de estimular o comprometimento, trabalho em equipe e o compartilhamento de experiências. É composto de análise de potencial e seminário sobre estilo gerencial. O cumprimento desse módulo é obrigatório.

- Módulos e ferramentas de gestão de pessoas

Tem como objetivo assegurar o conhecimento nos aspectos chave da organização, considerando a atuação do líder frente às Ferramentas de Gestão de Pessoas. Esses módulos têm um caráter fundamentalmente prático. As lideranças serão preparadas para entender e lidar com as práticas, políticas e ferramentas de gestão de pessoas.

- Comunicação e Clima Organizacional
- Administração de Pessoas e Relações Sindicais
- Seleção e Integração de Pessoas
- Desenvolvimento e Avaliação de Pessoas
- Responsabilidade Social
- Saúde e Segurança no Trabalho

Ao final acontece uma integração entre os participantes com a apresentação das melhores práticas da Empresa. Este módulo é obrigatório.

- Módulos de habilidades específicas

São módulos eletivos que tem como objetivo desenvolver as competências da Empresa, identificadas a partir das necessidades de desenvolvimento, que forem levantadas no processo de avaliação de competências e análise de potencial.

- Programa e responsabilidades

Para participar dos módulos o participante deve cumprir os módulos obrigatórios. O participante deve cumprir pelo menos 03 e no máximo 06 módulos eletivos por ano. As ações ocorrem pelo menos uma vez por mês. A escolha dos módulos deve ter a validação dos Gerentes.

Programação:

- Liderança
- Comunicação interpessoal
- Negociação
- Planejamento estratégico
- Gestão do conhecimento
- Comunicação - Técnicas de apresentação
- Comunicação escrita
- Gerenciamento de projetos
- Administração do tempo

- Criatividade e inovação
- Análise e solução de problemas
- Finanças
- Coordenação geral

O programa é desenvolvido e coordenado pelos recursos humanos corporativo com parceria de profissionais e consultores externos.

O programa é direcionado para dois focos distintos:

Grupo 1: São todos os chefes e supervisores que dentro da estrutura respondem diretamente a um gerente.

Grupo 2: São todos os mestres, encarregados e líderes que dentro da estrutura respondem diretamente a um chefe.

#### **4. CONCLUSÃO**

Desde o período de Taylor as organizações buscam o desenvolvimento dos colaboradores no mercado de trabalho, atualmente, as organizações almejam por colaboradores competentes, que possam contribuir para o crescimento e melhorias da empresa, ou seja, que possuem a capacidade de realizar uma atividade, além do esperado colocando em prática todo seu conhecimento para o alcance das metas estipuladas.

Através da gestão por competência relatou-se esta importância após traçar as competências necessárias para o desempenho das atividades da liderança, utilizando-se o método de pesquisa de clima organizacional como uma maneira de avaliar o nível do desempenho atual com o nível desejado. Além da compilação dos dados das pesquisas obtendo dados quantitativos realiza-se um encontro com toda a liderança para obter as informações qualitativas. Assim, inicia-se o programa de desenvolvimento, que além do desenvolvimento da liderança, as organizações buscam o investimento mais eficaz e com isso, visam manter e alcançar o desenvolvimento da organização tornando-a mais competitiva.

Por meio dessas ferramentas utilizadas dentro da gestão por competência, observou-se que a empresa em estudo, busca focar as principais contribuições para obter bons resultados, durante e após o programa de desenvolvimento de competências comportamentais, visando melhoria para a empresa como também crescimento profissional aos seus colaboradores, além disso, manter um clima saudável na organização tornando mais fácil o alcance dos objetivos traçados.

#### **5. REFERÊNCIAS**

ARRÈGLE, J.L. Le Savoir et L'approche "Resource Based": Une Ressource et une Compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 105, p. 84-94, Septembre-Octobre, 1995.

DUTRA, J.S., Hipólito, J.M. & Silva, C. M. Gestão de Pessoas por Competências. *Anais do 22º Enanpad*. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

EDWARDS, M.R. & EWEN, A.J. *360° Feedback: The New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. New York: American Management Association, 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

HAX, A., MAJLUF, N. Gestión de empresa com una visión estrategica. Chile: Dolmen, 1995.

ISAMBERTI-JAMATI, V. O Apelo à Noção de Competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. Em: F. Ropé & L. Tanguy (org.) Saberes e Competências: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa. Campinas: Papirus, p. 103-133, 1997.

KOCHANSKI, J. Mais e melhores competências. São Paulo: Ed. HSM, 1998.

MAGALHÃES, S.J. Wanderley, M. H. & Rocha, J. Desenvolvimento de Competências: O Futuro Agora! Revista Treinamento & Desenvolvimento, São Paulo, p. 12-14, Janeiro 1997.

MCCLELLAND, D.C.; SPENCER, L.M. Competency assessment methods history nad state of the art. Hay McBer Research Press, 1990.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica; Ed. Pioneira; São Paulo; 2000, p. 114.

PORTER, M. E. What's strategy? Harvard Business Review, v. 74, n. 6, Nov./Dec. 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68, n. 3, May/June 1990.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por Competência. São Paulo: Educator, 2001, 125 p.

SABBAG, P.Y. A inovação e a gestão do conhecimento. XXI Simpósio de gestão da inovação Tecnológica. São Paulo: 2000.

SERSON, José. Curso básico de administração de pessoal. 9. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1990.

SIQUEIRA, Wagner. Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

SPARROW, P.R. & Bognanno, M. Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Assessment. In: C. Mabey & P. Iles (org.) Managing Learning. London: Routledge, p. 57-69, 1994.

TAYLOR, F.W. Princípios de Administração Científica. São Paulo: Atlas, 1970.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, P.; A gestão da e pela competência; Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Rio de Janeiro, 1996.

WATSON, T. Estimulação Elétrica para a cicatrização de feridas. In: KITCHEN, S.; BAZIN, S. Eletroterapia de Clayton. 10. ed. São Paulo: Ed. Manole, 1998.