

Alinhamento Entre Competências Organizacionais e Individuais: um Estudo de Caso

Greice de Bem Noro
greice@gmail.com
UNIFRA

Maylson Pauletto
mayllsonpauletto@hotmail.com
UNIFRA

Bruna Fialho
bruninasm9@hotmail.com
UNIFRA

Resumo: Na concepção de Chiavenato (2009), entre todas as mudanças que estão ocorrendo no processo de gestão de pessoas, provavelmente a mais abrangente é a tendência de deslocamento no foco dos cargos para o foco das competências das pessoas. Neste sentido, o presente estudo partiu do objetivo de propor melhorias ao processo de gestão por competência da SUPERTEX, empresa do ramo da construção civil da cidade de Santa Maria/RS. Como procedimentos metodológicos adotou-se uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, descritiva, desenvolvida através de um estudo de caso. Os resultados alcançados nesta pesquisa evidenciam que a empresa está amparada em indicadores organizacionais, bem como, no desdobramento de competências que amparam o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, identificou-se a necessidade da integração sistêmica dos processos de gestão de pessoas da empresa de forma proporcionar uma melhor gestão do desempenho tanto em nível individual quanto organizacional.

Palavras Chave: Gestão de pessoas - competências - estratégia - alinhamento - modelo

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2010), a área de gestão de pessoas é muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Entre todas as mudanças que estão ocorrendo no processo de gestão de pessoas, provavelmente a mais abrangente é a tendência de deslocamento no foco dos cargos para o foco das competências das pessoas. Assim os processos de recrutar, selecionar, aplicar, avaliar, treinar, desenvolver, remunerar e incentivar as pessoas não leva mais em consideração apenas requisitos dos cargos, mas as habilidades e competências que as pessoas possuem e oferecem e que são essenciais para a organização (CHIAVENATO, 2009).

Neste contexto, o objetivo geral do presente estudo consiste em propor melhorias ao processo de gestão por competência da SUPERTEX, empresa do ramo da construção civil da cidade de Santa Maria/RS, visando o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais. A importância do desenvolvimento deste estudo envolve a todos que fazem parte deste processo. Ao observador que pode mesclar os conhecimentos teóricos anteriormente adquiridos em sala de aula, com os conhecimentos da realidade do ambiente organizacional da empresa, proporcionando desta forma uma visão mais abrangente. A organização poderá identificar algumas falhas, não identificadas anteriormente, aprimorar os pontos fortes e minimizar seus pontos fracos, realizar melhoramentos necessários e ressaltar seus diferenciais competitivos. E finalmente aos leitores que poderão enriquecer ainda mais seus conhecimentos, entendendo o modo de trabalho, cultura, história, ambiente organizacional e principalmente os pontos fundamentais da área de Recursos Humanos.

2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Resende (2000), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais e práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e auto-desenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

Fleury e Fleury (2001) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Já para os mesmos autores, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho, esta competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamentos.

Green (2000) defende que existem duas dimensões de competências, as competências organizacionais e as competências individuais. Segundo o autor, as competências organizacionais, também chamadas de competências essenciais, são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que possuem ferramentas que causam impacto em produtos e serviços múltiplos em organizações, fornecendo desta forma uma vantagem competitiva no mercado. Estas competências fornecem uma vantagem competitiva peculiar da organização, resultando em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de serem

imitadas por outras empresas. Já as competências individuais são descrições de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais que são utilizadas por uma pessoa para alcançar os objetivos de trabalho da organização, como por exemplo, as idéias relacionadas à liderança, criatividade ou habilidades de apresentação.

Conforme Chiavenato (2008, p. 143), “competências individuais são as competências que cada pessoa deve contribuir e possuir para atuar na organização ou em suas unidades”. Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), competência organizacional é a consequência de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, que visam o atendimento das necessidades dos clientes, e que contribui efetivamente para a geração de valor e para formação de uma vantagem competitiva.

Na visão de Dutra (2008) existe uma grande ligação entre competências organizacionais e individuais, já que o estabelecimentos de ambas competências possuem grande influência entre si. Diante do contexto em que as empresas estão inseridas, caracterizado pela alta competitividade, e por mudanças constantes exige que as mesmas adotem um novo modelo de gestão de pessoas. O modelo de gestão por competências surge então como alternativa de modelo gerencial com uma visão holística, alinhando as estratégias organizacionais com as competências profissionais.

Segundo Leme (2005) a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais. Isso significa que não é possível ter um modelo de gestão por competências se a empresa não tiver clara e definida qual é sua visão, ou seja, onde ela pretende chegar daqui alguns anos. Pode-se definir Gestão por Competências, como um modelo de gestão empresarial que enfatiza dependência entre as competências organizacionais e individuais, uma vez que são as pessoas que ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto (DUTRA, 2001).

A Gestão por Competências integra todos os processos de Gestão de Pessoas (os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho) e demanda uma nova forma de gerenciar as pessoas. Isso faz com que todas as lideranças formais das empresas passem a tornar-se gestoras de pessoas, orientadoras de comportamentos e direcionadoras de caminhos a serem seguidos por toda equipe (RUANO, 2007). Na concepção de Dutra (2001) a Gestão por Competências será o ponto de partida para a definição de políticas e de operações dos diversos subsistemas envolvidos na gestão de pessoas. Neste sentido a Gestão por Competências, se desdobrará em práticas de remuneração, de desenvolvimento, de carreira, de avaliação e de seleção, cujo objetivo é proporcionar à organização o conjunto de saberes necessários à criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Para Leme (2005) analisando-se as competências uma a uma, vê-se que geralmente as competências do colaborador não estão no mesmo nível das competências de que a função precisa. A este espaço ou distância existente entre estes dois pontos chamamos de *gap*, ou seja, para cada uma dessas situações devem ser tomadas algumas ações de forma a estimular e a desenvolver os colaboradores. Para Ruano (2007) não há como orientar pessoas em um ambiente organizacional sem um devido alinhamento com as estratégias organizacionais, portanto a prática de um modelo de forma compartilhada proporciona as organizações condições de medir seus resultados no que se refere ao seu ativo mais importante: o capital intelectual.

Na concepção de Leme (2005) o resultado de uma gestão por competências é proporcionar para a empresa maior produtividade, assertividade, ambiente participativo e que

motive e gere comprometimento dos colaboradores, buscando assim o fortalecimento das gerências, da equipe com foco nos resultados e no aumento da competitividade.

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2007) cita algumas: (1) a possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade; (b) o desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho; (3) a identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização; (4) o gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta; (5) o aumento da produtividade e a maximização de resultados; (6) a conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Neste sentido, tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas.

2.1.1 Modelo de Gestão por Competências – Gramigna (2007)

Dentre os modelos propostos na literatura a respeito do tema exposto neste tópico optou-se por descrever o modelo de gestão por competências proposto por Gramigna (2007), que visa orientar os esforços da empresa para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias ao respectivo negócio. Entretanto, ao optar pelo modelo de Gestão por Competências, faz-se necessário revisar ou investir no realinhamento de quatro indicadores organizacionais:

INDICADORES	DESCRIÇÃO
(a) Definição do negócio;	Está o espaço em que a organização pretende ocupar em função das demandas ambientais, ou seja, definição dos desejos ou necessidades que ela quer satisfazer quando o usuário adquire um produto ou serviço. Apresenta como função orientar o comportamento de todos os colaboradores e expressar seus valores.
(b) Definição da missão;	A missão da empresa dá significado ao negócio, define a razão da existência da empresa, indica os rumos para a excelência, revela sua essência, orienta na tomada de decisões, na definição de objetivos e na formulação de estratégias. A missão deve responder a perguntas tais como: Fazer o quê? (Qual o nosso negócio?); Para quem? (Quem é o nosso cliente?); Onde? (Base, prioridade, segmentação?); Como? (Desafio, diferencial?); Com que finalidade?(Grupos de interesse?).
(c) Definição da visão de futuro;	Para definir a visão de futuro devemos pensar em como queremos ser vistos pelos usuários, fornecedores, parceiros e pessoal interno, ela serve como norteadora de ações para alcançar a excelência e deve ser compartilhada por todos na organização. A visão de futuro ou visão estratégica é algo que pode ser pensado como um cenário ou como uma intuição, um sonho, uma evidência, acima dos objetivos específicos e que lhe serve de guia.
(d) Identificação dos valores organizacionais	Os valores e crenças orientam a conduta das pessoas de uma organização, definem os padrões de comportamento e contribuem para o estabelecimento da cultura interna. Estes valores são adquiridos no meio familiar e levados para outros ambientes, é vivenciando esses valores que surgem as crenças e formam-se os princípios e as culturas variadas.

Quadro 01 – Indicadores da base do modelo de Gestão por Competências

Fonte: Adaptado de GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Sequencialmente, para Gramigna (2007), ao definir as competências de uma organização, opta-se por trabalhar como o grupo das competências de suporte, ou seja, aquelas que dão sustentação às competências técnicas exigidas para cumprir funções específicas. No quadro 02 verificam-se as competências diferenciais, essenciais e básicas, bem as premissas básicas que balizarão as ações gerenciais.

DESDOBRAMENTO DE COMPETÊNCIAS	
Diferenciais	consideradas as competências estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da

	empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica, sendo constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.
Essenciais	são as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes
Básicas	necessárias para manter a organização funcionando, são percebidas no ambiente interno, além disso, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.
PREMISSAS DO MODELO	
Conscientização	de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
Crença	de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências.
Reconhecimento	de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
Percepção	de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

Quadro 02: Desdobramento das Competências e Premissas do modelo

Fonte: Adaptado de GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

A implantação da Gestão por Competências é um processo que precisa ser bem planejado, pois se faz necessário o envolvimento de toda a organização, bem como a preparação de todos os membros para lidar com uma série de desafios. Para isto, é fundamental que o conceito de competências, do modelo e os seus objetivos estejam bem claros, tendo sido bem discutidos pela equipe de implantação (GRAMIGNA, 2007).

Leme (2005) menciona que a Gestão por Competências é um projeto que deve partir da direção da empresa, mas precisa ser compartilhado por todos os colaboradores. O autor ainda relata que devido à falta de preparação de muitos profissionais e/ou da crença de que o processo é complicado ou oneroso, algumas empresas implantam o modelo em apenas algumas funções, geralmente só em um ou poucos setores da empresa ou apenas em funções do nível da gerência para cima. Não podemos afirmar que realizado desta maneira, o processo não seja válido ou não trará resultados, mas de fato é um processo incompleto, e por isso a organização poderá estar usufruindo pouco diante do que o modelo é capaz de oferecer.

Conforme Ruano (2003, p.33) para obter êxito é preciso levar em consideração os desafios associados com o desenvolvimento e instalação do processo. “Ela coloca que o desafio da competência requer a consideração de como obter participação, desenvolver medidas confiáveis e válidas, gerenciar *feedback* negativo, assegurar relação com os cargos e utilizar a tecnologia para reduzir despesas.” Destaca-se três fatores importantes para a implementação do sistema de competências: a participação, visto que através dela cria-se a oportunidade das pessoas se comprometerem para utilizar o sistema quando este estiver funcionando; a medição, que é relevante para confirmar a validade das ações; e a tecnologia, pois para serem ágeis e competitivas as organizações precisam alinhar sua estratégia de RH à estratégia corporativa (RUANO, 2003).

Quanto à metodologia de implantação, Gramigna (2007) descreve que a Gestão por Competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo. No primeiro bloco está a sensibilização, no segundo a definição de perfis, no terceiro a avaliação de potencial e formação de talentos, no quarto a capacitação e por fim no quinto bloco a gestão do desempenho.

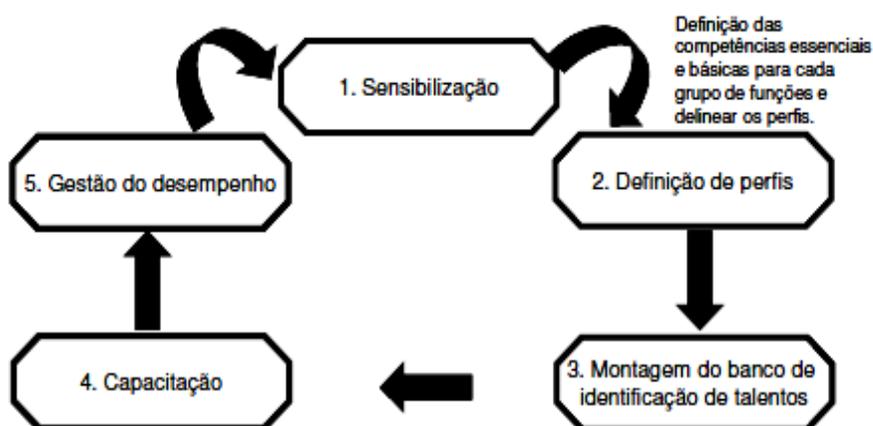


Figura 01 – Metodologia de implantação da Gestão por Competências

Fonte: GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 33.

No que se refere a sensibilização, para que tenha sucesso, é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. A sensibilização desse público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial do processo. No que tange a definição de perfis, este passo consiste em definir as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções e delinear perfis.

Quanto a avaliação de potencial e formação do banco de talentos, a metodologia prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, os quais resultam em um banco de identificação de talentos (BIT), mas em nosso universo organizacional temos registrado algumas dificuldades causadas por atitudes e comportamentos pouco produtivos por parte das pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo. Já na capacitação, a filosofia do modelo de competências se ancora na crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano. Os dados obtidos na base de informações permitem a distribuição das pessoas em quatro grupos distintos de acordo com Gramignia (2007, p.33).

QUADRANTE	DESCRIÇÃO
AM (abaixo da média): baixo potencial e baixo desempenho:	Descobrir os motivos do baixo desempenho, verificar se a pessoa se adequa a outras funções disponíveis na empresa, fornecer <i>feedback</i> sobre a atual situação e aconselhar sobre comportamentos gerenciais que antecedem qualquer decisão de desligamento. O fato de as pessoas apresentarem baixo desempenho não significa impossibilidade de aproveitá-las em outras áreas.
M (mantenedores): potencial abaixo do esperado e bom desempenho:	Uma organização necessita de pessoas mantenedoras, com sua dedicação conseguem obter um bom desempenho mesmo com um potencial médio. Para esse grupo, é necessário elaborar programas de desenvolvimento que favoreçam a ampliação e o domínio de competências e um acompanhamento de resultados mais perto. Aconselhamento, <i>feedback</i> e estímulos são bem-vindos nesse grupo.
FT (futuros talentos): alto potencial e desempenho abaixo do esperado:	Este é um grupo essencial, onde se destacam os possuidores de alto potencial e necessitam de um diagnóstico específico que retrate os motivos de seu desempenho abaixo do esperado. Geralmente relacionam-se com: desmotivação, clima de trabalho contraproducente, gerência pouco estimuladora, locação em funções incompatíveis com o potencial, trabalho pouco desafiador e falta de reconhecimento por parte da empresa. De posse do diagnóstico, o consultor interno e o gerente imediato definem de que forma tratar cada caso: aconselhamento, oferta de ações de desenvolvimento, negociação de metas de melhoria do desempenho e outras estratégias que envolvam os profissionais em seu processo de desenvolvimento e que valorizem seu potencial.
T (talentos): alto potencial e desempenho correspondente ao	Este grupo precisa ser cuidado com muita atenção, pois nele podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade. Geralmente os talentos se sentem valorizados quando: são chamados para participar de projetos desafiadores; têm suas responsabilidades ampliadas; percebem que a organização está investindo em sua

esperado:	carreira; participam de treinamentos; recebem reconhecimento público pelas suas contribuições; e têm oportunidade de trabalhar em equipe como coordenadores ou líderes.
------------------	---

Quadro 03: Classificação dos grupos após a avaliação

Fonte: Adaptado de GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 33.

No que tange a gestão do desempenho, após mapear e definir perfis, verificar performances, montar o banco de identificação de talentos e capacitar, é chegado o momento de avaliar os resultados. A gestão do desempenho prevê a mensuração de resultados por meio de ferramentas e metodologias específicas, por meio da avaliação das performances individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe, obtendo desta forma uma nova base de informações.

A verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano de trabalho. Deve-se evitar neste bloco atrelar a avaliação do desempenho a promoções ou vantagens financeiras; adotar a avaliação do desempenho como mais uma norma da empresa, deixando de utilizar os dados coletados para alavancar o desenvolvimento; e implantar o processo sem preparar a empresa para a cultura do *feedback*.

3 METODOLOGIA

No que tange aos procedimentos metodológicos, quanto à natureza a pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. Para Oliveira (2004, p.117) “as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos”.

Na concepção de Demo (2000, p.152) “a pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não o contrário, como ocorre com a ditadura do método ou demissão teórica que imagina dados evidentes”. O mesmo autor diz ainda que a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela abertura das perguntas, rejeitando-se toda resposta fechada, dicotômica, fatal. Mais do que o aprofundamento por análise, a pesquisa qualitativa busca o aprofundamento por familiaridade, convivência, comunicação.

Já a pesquisa quantitativa, para Malhotra (2005), tem como objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse para recomendar um curso de ação final. Diferentemente da qualitativa, tem número grande de casos representativos como amostra, utiliza coleta de dados estruturada e faz análise de dados estatisticamente.

Quanto aos objetivos, pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer também que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2008). Já a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2008). Para Jung (2004) a finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, entretanto, entrar no mérito dos conteúdos.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como um estudo de caso. O estudo de caso segundo Jung (2004) é um procedimento de pesquisa que investiga um

fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Quanto aos instrumentos de coletas de dados, primeiramente utilizou-se de pesquisa bibliográfica na busca de subsídios para a execução do trabalho. Posteriormente, as informações necessárias para construção deste relatório foram coletadas através das técnicas de observações no ambiente organizacional, análise de documentos da empresa, entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pelas informações pertinentes, bem como da confecção de um questionário, com 31 perguntas fechadas em escala *likert* de 4 pontos de grau de desenvolvimento (1 - não desenvolvido a 4 - totalmente desenvolvido) que foi aplicado a toda população de 40 funcionários do Setor Administrativo da empresa. Após a coleta os dados foram tabulados com o auxílio do *Formsite* e analisados sob a ótica qualitativa.

4 ALINHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS NA SUPERTEX

A SUPERTEX, Seleta Indústria Comércio e Serviço de Concretagem Ltda, que iniciou suas atividades em Setembro de 1974, é considerada a maior empresa concreteira do Rio Grande do Sul, sendo que a empresa totaliza hoje cinco negócios agregados às usinas de concreto, são eles: areeiras, loja de materiais de construção, pisos industriais, locação de equipamentos e sistema Mormix.

Atualmente a SUPERTEX possui mais de 300 colaboradores diretos, compreendendo 10 (dez) unidades de negócios, oito delas estão instaladas no Rio Grande do Sul (Santa Maria, Panambi, Ijuí, Ibirubá, Carazinho, Maquiné, Passo Fundo, Porto Alegre) e duas na cidade de Santa Catarina (São José e Camboriú). A matriz em Santa Maria é a que detém a maior parte desse quadro funcional. Com uma estrutura diferenciada, moderna e completa, pronta para oferecer soluções para todo tipo de obra, a SUPERTEX opera com flexibilidade de negociação, permitindo atender clientes de pequeno a grande porte, em todo Estado do Rio Grande do Sul e também em Santa Catarina. Tendo como seu principal produto o concreto, produzido em usinas totalmente automatizadas, a SUPERTEX assegura a qualidade em cada entrega, garantida ainda por um controle tecnológico, em testes diários realizados nos laboratórios da empresa.

A empresa comprovou sua credibilidade graças à qualidade dos produtos com que trabalha, ao envolvimento com o cliente, à pontualidade na entrega e aos serviços diferenciados, como a execução de pisos industriais altamente resistentes e a produção de concreto usinado diretamente na obra, através da disponibilização da usina móvel. Sua moderna e completa infra-estrutura permite o total atendimento às necessidades dos clientes.

Após a análise do ambiente organizacional e do estudo da área de Gestão de Pessoas da SUPERTEX, levantou-se que a empresa possui o setor de Recursos Humanos bem definido e estruturado que é responsável por amplas e importantes funções administrativas da matriz em Santa Maria e de todas as filiais. Outro importante ponto relaciona-se a existência de um Planejamento de Recursos Humanos, este por sua vez encontra-se inserido no Planejamento Estratégico da empresa, o qual mensalmente é revisado e aperfeiçoado pelo grupo estratégico da empresa conjuntamente com o gerente de Recursos Humanos. Alguns dos integrantes dos planos estratégicos de pessoas estão relacionados a decisões sobre recrutamento e seleção, desligamento de pessoal, salários, benefícios, treinamentos, avaliações e parcerias.

Neste sentido, ao propor o alinhamento entre as competências individuais e organizacionais da empresa, optou-se pela aplicação do modelo de Gestão por Competências proposto por Gramignia (2007), o que torna necessário que seja definido as competências em

nível organizacional e individual com base na descrição de quatro indicadores que serão mencionados no quadro 04.

INDICADORES	DESCRIÇÃO NA EMPRESA
Definição do negócio	A SUPERTEX destaca-se no ramo da construção civil no setor da indústria, comércio e serviço, interagindo com seus <i>stakeholders</i> de forma ética e moderna, com princípios de confiança e responsabilidade ambiental. A empresa demonstra-se empenhada ao máximo em atender as necessidades dos clientes, oferecendo produtos com excelente qualidade, flexibilidade de negociação, pontualidade nas entregas e serviços diferenciados que fazem com que ela se destaque como a maior concreiteira independente e particular do Rio Grande do Sul.
Missão	“Proporcionar soluções eficazes para construção civil de forma moderna, rentável, ágil e confiável, valorizando o relacionamento com clientes e fornecedores, o desenvolvimento dos colaboradores e o respeito ao meio ambiente.”
Visão	A visão da SUPERTEX é “ser a maior concreiteira particular do Brasil, excedendo as expectativas dos clientes com excelência na prestação de serviços.”
Valores Organizacionais	Como principais valores norteadores da SUPERTEX estão: (1) Excelência - Busca atingir alta qualidade em tudo o que faz, visando à melhoria constante através da inovação; (2) Modernidade - Busca incessante da modernidade no setor da construção civil; (3) Confiabilidade - Ser consistente e transparente nas decisões e ações, efetivando o comprometimento; (4) Agilidade - Busca a agilidade em todos os serviços oferecidos.

Quadro 04: Análise dos indicadores organizacionais da Supertex

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2011)

Partindo dos indicadores organizacionais da empresa, o próximo passo relacionou-se ao desdobramento de suas competências em nível organizacional e individual. Na visão de Rodrigues Y Rodrigues (2007), as competências organizacionais são processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível. Neste contexto, com base nos indicadores da organização percebe-se que, para alcançar sua visão um dos focos evidenciado está pautado nas pessoas como foco principal de suas competências organizacionais, à medida que se foca na excelência na prestação de serviços, através do desenvolvimento dos seus colaboradores. Isto não significa que a organização não preocupe-se com outras competências ligadas à processo, tecnologias e funções, mas sim que o foco nas pessoas se sobressai sobre as outras.

Para serem definidas as competências organizacionais e individuais essenciais para a organização em estudo, realizou-se um levantamento com base na missão, visão e valores da empresa, bem como a análise de um manual de cargos e atividades dos colaboradores desenvolvidas pela empresa, tendo desta forma como principais competências as descritas no quadro 05.

Com base na análise do seu negócio, de sua missão e visão e também nos valores, identificou-se que a competência central organizacional da Supertex relacionando-se com a excelência na prestação de serviços. Depois de realizado o levantamento das principais competências individuais da organização em estudo, com base na análise da análise e descrição dos cargos do setor administrativo e de informações levantadas na empresa, identificou-se que os conhecimentos apresentam-se de forma diferenciada devido a diversidade de cargos no setor administrativo da empresa. Como principais conhecimentos identificaram-se principalmente os relacionados ao sistema *protheus*, o qual é utilizado pela empresa no desenvolvimento de suas atividades. Da mesma forma identificaram-se os relacionados aos processos administrativos desenvolvidos por todos colaboradores do setor.

Quanto às habilidades essenciais para a organização identificou-se a visão sistêmica, e o planejamento e negociação ganham importância, ao passo que habilidades como liderança apresentaram-se pouco relevantes. Sugere-se que a empresa reavalie estas habilidades, a fim

de estabelecer mais colaboradores com perfil de líderes para que estes possam se destacar, motivar e influenciar os demais de forma ética e positiva para o alcance dos objetivos da equipe e da organização.

COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL CENTRAL: Excelência na prestação do serviço					
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS					
CONHECIMENTOS	%	HABILIDADES	%	ATITUDES	%
Conhecimentos Bancários	7,46%	Liderança	1,28%	Cooperação	1,28%
Produtos/Serviços	10,44%	Controle	2,56%	Criatividade	1,28%
Direção Defensiva/Econômica	11,94%	Raciocínio lógico	3,85%	Interesse	2,56%
Mecânica Básica/Intermediária	14,93%	Habilidade numérica	5,13%	Motivação	2,56%
Processos ADM	20,89%	Comunicação	5,13%	Integridade	5,13%
Conhecimento Sistema Protheus	34,33%	Organização	7,69%	Iniciativa	8,97%
		Gerenciamento equipe	11,54%	Credibilidade pessoal	10,26%
		Negociação	12,82%	Pró-atividade	12,82%
		Planejamento	23,08%	Transparência	23,08%
		Visão sistêmica	26,95%	Flexibilidade	32,05%
	100%		100%		100%

Quadro 05 – Desdobramento das competências

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Posteriormente, em relação às atitudes, verificaram-se como principais a flexibilidade, transparência e a pró-atividade. Sugere-se que a empresa de mais ênfase em colaboradores com perfil de criatividade, motivação e interesse, pois assim terá profissionais mais talentosos, com soluções inovadoras e viáveis para as situações tanto rotineiras como eventuais e com vontade de exercer suas funções com maior nível de esforço para o alcance dos objetivos organizacionais.

Visando avaliar o nível de desenvolvimento das competências dos profissionais do setor administrativo, nas tabelas de 01 a 03 são apresentados o nível de conhecimento, habilidades e atitudes dos colaboradores com base na escala de grau de desenvolvimento, a qual foi atribuída às seguintes pontuações [1 - não desenvolvida (0 pontos), 2 - pouco desenvolvida (2 pontos), 3 - parcialmente desenvolvida (3 pontos) e, 4 - totalmente desenvolvida (4 pontos)]. Neste sentido, o mínimo de pontuação que corresponde a um baixo grau de desenvolvimento é igual a zero e o máximo de pontuação que corresponde a totalmente desenvolvida é igual a 4 pontos. Vale ressaltar que, a pontuação atribuída levará em conta o arredondamento da média obtida para mais e para menos, por exemplo, se a pontuação for abaixo de 3,5 obterá a pontuação para baixo (3) e se for igual ou acima de 3,5 obterá a pontuação para cima (4).

Do total dos colaboradores pesquisados, 57,5% são do sexo masculino e 97,5% variam na faixa etária de 18 a 45 anos. Quanto ao cargo que ocupam 32,5% são gerentes, 25% assistentes administrativos, 20% auxiliares administrativos, 7,5% vendedores, 5% supervisores e 2,5% os demais cargos (analista, caixa, almoxarife e expedidor).

Verificou-se que, dos pesquisados 40% possuem 2º grau completo, 25% 3º grau completo, 20% 3º grau incompleto, 10% pós graduação e 5% apenas 1º grau completo. Neste ponto, identificaram-se alguns gargalos que necessitam ser revisados, pois, ao analisar o manual de cargos e atividades dos colaboradores verificou-se que nenhum dos cargos analisados possui como pré-requisito a necessidade de curso de nível superior ou superior a este e sim, apenas a descrição feita para os técnicos de segurança do trabalho traz como conhecimento básico para assumir a função um curso profissional, mas a nível técnico. Diante

disso, sugere-se que a empresa reanalise o manual de cargos, a fim de redefinir e reformular os conhecimentos primordiais para os colaboradores do setor administrativo e que faça exigências que proporcionariam competências mais diversificadas, visão mais ampla e abrangente, como por exemplo, curso superior.

Verificou-se na pesquisa que, dos colaboradores do setor administrativo, 37,5% possuem de 1 a 3 anos de empresa, 22,5% possuem de 3 a 5 anos, igualmente 17,5% possuem de 5 a 10 anos, assim como, menos de 1 ano de empresa e apenas 5% mais de 10 anos de empresa. Entretanto, também se observou que, na análise e descrição dos cargos não define o nível de experiência que cada colaborador necessita possuir em cada cargo, ou em termos de tempo de experiência ou em termos de competências desenvolvidas.

Na tabela 01 verificam-se as médias obtidas para cada um dos conhecimentos avaliados e a média geral destes conhecimentos, bem como a pontuação de cada uma e a respectiva pontuação geral em termos de conhecimentos adquiridos.

Tabela 01 - Conhecimentos

Conhecimentos	N	Mínimo	Máximo	Média	Pontuação
1. Domínio das ferramentas do sistema que auxiliam nas atividades desenvolvidas diariamente.	40	3,00	4,00	3,4750	3
2. Conhecimentos em relação aos processos administrativos para o alcance dos objetivos organizacionais propostos.	40	3,00	4,00	3,5250	4
3. Conhecimento do tipo de negócio que a empresa está inserida.	40	1,00	4,00	3,3000	3
4. Conhecimento do processo de gestão da empresa, com ênfase na visão, missão, valores e objetivos estratégicos organizacionais.	40	2,00	4,00	3,3250	3
5. Conhecimento dos produtos e serviços que a SUPERTEX comercializa.	40	2,00	4,00	3,2750	3
6. Conhecimento do mercado de atuação em que a empresa está concentrada.	40	2,00	4,00	3,2750	3
TOTAL		13,00	24,00	20,18	19
MÉDIA		2,20	4,00	3,40	3,20

Verificou-se que, os conhecimentos dos processos administrativos para o alcance dos objetivos organizacionais propostos, alcançaram a maior média de desenvolvimento com 3,5250, ou seja, estão no nível totalmente desenvolvido.

Com média de 3,4750, no que se refere ao domínio das ferramentas do sistema que auxiliam nas atividades desenvolvidas diariamente, os pesquisados encontram-se parcialmente desenvolvidos. Com base no conhecimento dos processos de gestão da empresa, com ênfase na visão, missão, valores e objetivos estratégicos organizacionais, com média de 3,3250 os colaboradores do setor administrativo também estão parcialmente desenvolvidos.

Já em relação ao conhecimento do tipo de negócio que a SUPERTEX está inserida e o conhecimento do mercado de atuação em que a empresa está concentrada, verificou-se que os colaboradores encontram-se parcialmente desenvolvidos para este conhecimento, com média de 3,2750. Sequencialmente, no que diz respeito ao conhecimento do tipo de negócio obteve-se uma média de 3,3000 o que demonstra que os entrevistados estão com este aspecto parcialmente desenvolvidos.

Como forma de melhorias para as variáveis que estão parcialmente desenvolvidas, sugere-se que a empresa dê ênfase em treinamentos com foco específico nas ferramentas do sistema, suas principais atribuições e funcionalidades. Com base no conhecimento do tipo de negócio, dos processos de gestão, dos produtos e serviços comercializados e do mercado de

atuação sugere-se que sejam realizados palestras, workshops e seminários ministrados por uma consultoria interna focando quais são os principais produtos, em que negócios a SUPERTEX está inserida, quais os principais pontos a serem alcançados, principais produtos e serviços disponibilizados aos clientes e principalmente do mercado de atuação no qual a empresa está engajada. Também como forma de aumentar os conhecimentos dos colaboradores sugere-se a criação de uma vídeo-revista, como forma de contribuir para a própria cultura da empresa, oferecendo informações aos colaboradores de todo o gênero sobre a empresa e seu ambiente envolvente.

Com base nos conhecimentos, de um modo geral, verificou-se que os colaboradores do setor administrativo encontram-se no nível parcialmente desenvolvido, o que demonstra, que a empresa precisa desenvolver novas capacidades que favoreçam o aperfeiçoamento dos conhecimentos dos colaboradores para o alinhamento as competências organizacionais.

Na tabela 02 verificam-se as médias obtidas para cada uma das habilidades avaliadas e a média geral destas, bem como a pontuação de cada uma e a respectiva pontuação geral em termos de habilidades desenvolvidas.

Tabela 02 - Habilidades

Habilidades	N	Mínimo	Máximo	Média	Pontuação
1. Capacidade de me expressar e de ouvir os outros, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes quando há conflitos de interesse.	40	2,00	4,00	3,4750	3
2. Capacidade de trabalhar com métodos e ordem, distribuindo adequadamente o tempo e as tarefas.	40	3,00	4,00	3,5500	4
3. Capacidade de monitorar e verificar os processos utilizados, buscando oportunidades de melhoria.	40	2,00	4,00	3,4250	3
4. Capacidade de realizar cálculos e operações numéricas de forma exata e rápida.	40	3,00	4,00	3,4000	3
5. Capacidade de compreender a empresa e seu ambiente (valores, cultura, clima) permitindo enxergar a empresa como um todo sobrepondo os interesses e resultados do negócio aos de suas áreas específicas.	40	2,00	4,00	3,4250	3
6. Capacidade de obter resultados por meio de métodos que contemplem objetivos, metas, estratégias, medidas de desempenho e ferramentas como forma de verificar performances.	40	3,00	4,00	3,4000	3
7. Capacidade de me expressar de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentando com coerência e de forma adequada a fim de facilitar a interação entre as partes.	40	3,00	4,00	3,4500	3
8. Capacidade de envolver, comprometer e desenvolver a equipe na busca dos objetivos traçados.	40	3,00	4,00	3,5250	4
9. Capacidade para catalisar os esforços grupais, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e o desenvolvimento da equipe.	40	3,00	4,00	3,5750	4
10. Capacidade de organizar o pensamento de forma coerente, objetiva e prática.	40	3,00	4,00	3,3750	3
TOTAL		27,00	40,00	34,60	33,00
MÉDIA		2,70	4,00	3,46	3,30

Verifica-se que a maior média identificada, com 3,5750, o que compreende um nível totalmente desenvolvido, está à capacidade para catalisar os esforços grupais, de forma a

atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e o desenvolvimento da equipe. Sequencialmente também no nível totalmente desenvolvido estão à capacidade dos colaboradores de trabalhar com métodos e ordem, distribuindo adequadamente o tempo e as tarefas e a capacidade de envolver, comprometer e desenvolver a equipe na busca dos objetivos traçados, cada uma com média respectivas de 3,5500 e 3,5250.

Com média de 3,4750 percebeu-se que os colaboradores do setor administrativo estão parcialmente desenvolvidos com o aspecto que trata da capacidade de se expressar e de ouvir os outros, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes quando há conflitos de interesse. Logo em seguida, pode-se verificar, com média de 3,4500, que os entrevistados estão no nível parcialmente desenvolvido no que se refere a capacidade de se expressar de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentando com coerência e de forma adequada a fim de facilitar a interação entre as partes.

Seguidamente com médias de 3,4250 encontram-se à capacidade de monitorar e verificar os processos utilizados buscando oportunidades de melhoria e a capacidade de compreender a empresa e seu ambiente (valores, cultura, clima) permitindo enxergar a empresa como um todo sobrepondo os interesses e resultados do negócio aos de suas áreas específicas, demonstrando que os colaboradores encontram-se parcialmente desenvolvidos com estas habilidades.

Observando-se o valor das médias 3,4000 concluiu-se que os colaboradores da SUPERTEX estão parcialmente desenvolvidos em relação a capacidade de realizar cálculos e operações numéricas de forma exata e rápida e na capacidade de obter resultados por meio de métodos que contemplem objetivos, metas, estratégias, medidas de desempenho e ferramentas como forma de verificar performances. E finalmente, no que diz respeito à capacidade de organizar o pensamento de forma coerente, objetiva e prática, com média de 3,3750, conclui-se que os colaboradores do setor administrativo estão parcialmente desenvolvidos.

Como sugestão para que todos os colaboradores da SUPERTEX estejam no nível totalmente desenvolvido, no que diz respeito às suas habilidades, propõe-se que a empresa desenvolva programas específicos de capacitação em negociação, uso de videoconferências em reuniões como forma de facilitar a comunicação, programas de desenvolvimento relacionados às atividades de planejamento e cursos com enfoque específico nas habilidades necessárias.

De modo geral, em relação às habilidades, verificou-se que, com uma média de 3,30, os colaboradores do setor administrativo encontram-se neste momento no grau de parcialmente desenvolvidos. Portanto, a empresa necessita continuar a investir em meios que possibilitem o pleno desenvolvimento dos colaboradores no que tange às suas habilidades, para que se chegue ao nível totalmente desenvolvido e com isso o pleno alinhamento das competências individuais às organizacionais.

Na tabela 03 verificam-se as médias obtidas para cada uma das atitudes avaliadas e a média geral destas bem como a pontuação de cada uma e a respectiva pontuação geral em termos de atitudes possuídas pelos pesquisados, o que reflete principalmente o seu comportamento.

Como atitude destaque e totalmente desenvolvida, com média 3,7250 está a disponibilidade para ajudar outras pessoas, na realização dos trabalhos e consecução de objetivos propostos. Sequencialmente destacam-se acreditar em minhas competências e domínio do meu campo profissional de atuação e apresentar postura honesta frente às várias

situações apresentadas no dia-a-dia corporativo, com média de 3,6750, também como totalmente desenvolvidas.

Tabela 03 - Atitudes

Atitudes	N	Mínimo	Máximo	Média	Pontuação
1. Acredito em minhas competências e domínio do meu campo profissional de atuação.	40	3,00	4,00	3,6750	4
2. Capacidade de adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever minha postura perante argumentações convincentes.	40	3,00	4,00	3,5500	4
3. Capacidade de prever oportunidades ou problemas que ainda não aconteceram e antecipar-se, agindo com rapidez e eficácia.	40	2,00	4,00	3,3000	3
4. Apresento postura honesta frente às várias situações apresentadas no dia-a-dia do trabalho.	40	2,00	4,00	3,6750	4
5. Capacidade de iniciar as atividades por conta própria influenciando o curso dos acontecimentos.	40	3,00	4,00	3,4500	3
6. Disponibilidade para ajudar outras pessoas, na realização dos trabalhos e consecução de objetivos propostos.	40	3,00	4,00	3,7250	4
7. Capacidade de posicionar-se de forma clara, objetiva e constante frente às situações apresentadas.	40	2,00	4,00	3,5250	4
8. Capacidade de empolgar-se com os desafios da carreira, buscando novos conhecimentos e aperfeiçoando os métodos de trabalho.	40	3,00	4,00	3,6500	4
9. Vontade de exercer um alto nível de esforço para o alcance dos objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade de satisfazer minhas necessidades individuais.	40	3,00	4,00	3,6250	4
10. Capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas às diversas situações de trabalho.	40	2,00	4,00	3,3750	3
TOTAL		26,00	40,00	35,55	37,00
MÉDIA		2,60	4,00	3,60	3,70

Pode-se verificar também que, no que diz respeito à capacidade de empolgar-se com os desafios da carreira, buscando novos conhecimentos e aperfeiçoando os métodos de trabalho, que os pesquisados estão totalmente desenvolvidos com uma média de 3,6500. No que se refere à vontade de exercer um alto nível de esforço para o alcance dos objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade de satisfazer minhas necessidades individuais, verificou-se, com média de 3,6250, que os entrevistados estão totalmente desenvolvidos.

Também no nível totalmente desenvolvido encontram-se, com média 3,5500 à capacidade de adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever minha postura perante argumentações convincentes e a capacidade dos colaboradores de posicionarem-se de forma clara, objetiva e constante frente às situações apresentadas totalizando uma média de 3,5250.

Com base na capacidade de iniciar as atividades por conta própria influenciando o curso dos acontecimentos, os pesquisados encontram-se parcialmente desenvolvidos com média de 3,4500. No que se refere à capacidade de conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas às diversas situações de trabalho, os colaboradores da SUPERTEX estão parcialmente desenvolvidos com uma média de 3,3750. Por fim, com média de 3,3000 e no nível parcialmente desenvolvido encontra-se a capacidade de prever oportunidades ou problemas que ainda não aconteceram e antecipar-se, agindo com rapidez e eficácia.

Como proposta de melhoria para a empresa, evidencia-se que a mesma desenvolva programas de incentivo que favoreçam a criação de novas idéias, e de maior poder de participação e decisão aos colaboradores, como forma de delegação de poder, além de proporcionar aos colaboradores autonomia nas questões que envolvam não somente sua função, mas sim a empresa de um modo geral.

Com base nas atitudes, de um modo geral, pode-se verificar que, com média de 3,70 os colaboradores do setor administrativo estão no nível totalmente desenvolvido, ou seja, eles estão no patamar mais elevado, portando neste nível as competências individuais estão alinhadas as organizacionais, porém isto não quer dizer que a empresa não precise mais se preocupar em investir em formas de aumentar as atitudes dos colaboradores.

Entretanto, para uma análise de desempenho completa, com base no modelo de Dutra (2001) e Gramigna (2007), a empresa necessitaria definir claramente as capacidades de cada cargo, para o efetivo cruzamento entre competências e capacidades, tais como escolaridade e tempo de experiência no cargo e na função. O cruzamento destas variáveis poderiam refletir no enquadramento que cada profissional se encontra em termos de desempenho e potencialidades, resultando no seu crescimento no grau de carreira, em caso da empresa optar pela implementação de um plano de carreira e no crescimento em termos de remuneração. A idéia paira na possibilidade da empresa poder verificar em que nível de desenvolvimento o colaborador se encontra e, assim, observar o grau de desenvolvimento e maturidade profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e movimentação de carreira.

5. CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

A Gestão por Competências é caracterizada por um modelo de gestão empresarial que enfatiza a dependência entre as competências organizacionais e individuais, uma vez que são as pessoas que ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Com isso entre todas as mudanças que estão ocorrendo no processo de gestão de pessoas, provavelmente a mais abrangente é a tendência de deslocamento no foco dos cargos para o foco das competências das pessoas. Neste sentido o objetivo do presente estudo foi propor melhorias ao processo de gestão por competência da SUPERTEX, visando o alinhamento entre as competências organizacionais e individuais.

Visando o desdobramento das competências da organização, com base na visão dos profissionais responsáveis, bem como na análise de seus indicadores estratégicos, levantou-se que competência organizacional principal da SUPERTEX está na excelência na prestação de serviços. Já com relação às competências individuais dos colaboradores do setor administrativo, as principais competências identificadas foram às seguintes: conhecimento dos processos administrativos, organização, gerenciamento de equipe, raciocínio lógico, credibilidade pessoal, flexibilidade, integridade, cooperação, transparência, interesse e motivação.

Quanto ao alinhamento entre as competências organizacionais e individuais na organização em estudo, os colaboradores de um modo geral estão parcialmente desenvolvidos no que tange os conhecimentos e habilidades, já com relação às atitudes apresentam-se totalmente desenvolvidos. Verificou-se que no âmbito organizacional o desenvolvimento das competências pode ser percebido na melhoria da qualidade de seus produtos, serviços e processos internos, já no âmbito individual ajuda a aumentar o grau de empregabilidade do profissional.

Neste contexto, construir um planejamento de carreira é fundamental para aqueles colaboradores que almejam satisfação e sucesso no ambiente profissional, para isso é necessário que as empresas desenvolvam planos de remuneração consistentes e baseados nas competências de cada um dos cargos. Para isso, sugere-se que a empresa desenvolva um plano de carreira organizacional que esteja alinhado a um plano de remuneração baseado nas competências de cada cargo e que continue incentivando seus colaboradores no desenvolvimento de suas competências individuais.

Como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se a expansão deste estudo para as filiais da SUPERTEX, para assim, o grupo de gestão da empresa ter mais informações que sirvam de subsídios para a tomada de decisões na área de Gestão de Pessoas e consequente alinhamento das competências individuais às organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**. São Paulo, Gente, 2001.
- _____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- HANASHIRO, Darcy Mitik; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para a pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MALHOTRA, Naresh K. et. al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RODRIGUES Y RODRIGUES, **Classificando competências**. De 09.04.2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3250/classificando-as-competencias.html>. Acesso em: 20.08.2009.
- RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.