

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Walquiria de Medeiros Alves
kiriamedeiros@yahoo.com.br
FACI DEVRV

Rosicléa Ferreira do Nascimento
rossinascimento@yahoo.com.br
Univ. da Amazonia

Mário Augustos Botelho
botelhobel@aol.com
FACI DEVRV

Resumo: O estudo tem como propósito a identificação das competências do departamento de operações da empresa pesquisada, com vistas as alternativas com melhores resultados na qualidade dos serviços do Shopping. A metodologia é tipificada como exploratória com abordagem descritiva. Os instrumentos da coleta de dados foram: um questionário estruturado com quatorze questões, fechadas e duas abertas, aplicado aos colaboradores e uma entrevista realizada com o gestor do departamento. O universo foi composto por oitenta sujeitos e a amostra é composta por respondentes. Os resultados identificaram as competências necessárias aos colaboradores, para um melhor desempenho das atividades e, por conseguinte reverberam nos resultados da empresa.

Palavras Chave: Gestão - competências - conhecimento - -

1. INTRODUÇÃO

O mercado corporativo exige das organizações respostas cada vez mais céleres as incessantes demandas, em um cenário cuja principal característica é a pressão ditada pelas mudanças e transformações e, tem como regra a eficiência no atendimento ao cliente.

Por sua vez, o ritmo das mudanças determina que, para vencer as instigações existentes é indispensável que os indivíduos/colaboradores, respondam aos desafios estratégicos dessa realidade em constante metamorfose a que as empresas são submetidas e surpreendidas. Nesse sentido a implantação de ferramentas estratégicas torna-se uma necessidade de sobrevivência. Cabe ao gestor à decisão quanto à definição da ferramenta para fazer frente ao atendimento dos impasses da organização. Dentre os vários tipos de recursos estratégicos o conhecimento ganha destaque, haja vista, que se estabelece como vantagem competitiva sustentável. Nessa perspectiva a Gestão por Competência é um recurso valioso e singular que fará diferença aos anseios da empresa pesquisada.

A adesão ao modelo de Gestão por Competências pelas organizações implica no fato de que, o homem ao adquirir maior conhecimento, necessidades ocultas surgem, imputando às organizações uma busca incansável pela diferenciação em um mercado altamente competitivo, no qual quem dita às regras são os clientes.

Vários são os modelos de gestão existentes, o essencial é que, após eleger o paradigma adequado às pretensões da empresa, se façam as adaptações necessárias para a realidade da organização evitando-se problemas futuros. Através da Gestão por Competências a organização poderá melhorar a sua produtividade, com a reestruturação dos ambientes, analisando a complexidade de cada processo, para que não haja retrabalho, estabelecendo programas que visem à instrução dos funcionários nos diversos níveis operacionais.

À adoção da Gestão por Competências, oportuniza o levantamento do desempenho organizacional e individual. As empresas por sua vez, descobrem talentos que possuem, entretanto, desconhecidos até a identificação. A partir de então, investem em suas competências, possibilitando maiores e melhores projeções de crescimento, impactando diretamente no desempenho organizacional e posicionamento no mercado.

Carbone et al(2006) afirmam que o retrocitado modelo de gestão alinham esforços no sentido de que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais essenciais a consecução dos objetivos estratégicos do empreendimento.

É fato que não há organização sem pessoas, elas são vida e força motriz das empresas, portanto, imprescindíveis para qualquer empreendimento. É fator preponderante que as pessoas na organização sejam encorajadas e desafiadas a fazer a diferença e sempre buscar o crescimento pessoal através do conhecimento.

Uma equipe de alto desempenho é sempre o desejo de todo gestor, para isso é vital que sejam implantadas novas ferramentas de gestão, que visem proporcionar o crescimento não apenas na quantidade, mas da qualidade dos seus serviços ou produtos entregues aos clientes.

Neste sentido, o estudo aspira responder ao seguinte questionamento: Como a Gestão por Competências pode contribuir para a maximização de resultados operacionais na empresa pesquisada? O propósito do estudo é identificar as competências na área operacional da empresa pesquisada, vislumbrando alternativas que visem auferir os melhores resultados na qualidade dos serviços. Como objetivos específicos da pesquisa têm-se: Mapear as competências individuais e organizacionais na área operacional da empresa; analisar os processos de aprendizagem organizacional na área operacional da empresa; identificar possíveis “gaps” entre as competências e os perfis de cargo na área operacional da empresa;

O estudo justificasse amparado no fato de que, ao investigar, estudar e analisar as competências exigidas na área operacional da empresa investigada, o intento é a mobilização de seus colaboradores para o autodesenvolvimento. Por conseguinte, as vantagens para a empresa serão a execução dos serviços com excelência, para os colaboradores contribuirá diretamente na motivação profissional e pessoal, com uma equipe treinada e motivada, será

perceptível aos clientes, a melhora significativa na prestação de serviços, cooperando assim para o crescimento empresa e da região, com reflexo direto para a sociedade local.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Rabaglio (2013) assegura que, a gestão por competências são diversas ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que possibilitam às empresas instrumentalizar o RH e gestores para adequá-los às mudanças do mercado. Partilhando perspectiva, Carbone et tal, (2006) afirmam que gestão por competência é um processo contínuo no qual são definidas e identificadas as competências da empresa e dos indivíduos, além de lacunas a serem corrigidas com ações de desenvolvimento. Gramigna (2007) registra que gestão por competência é um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas.

Diante dos comentários retro é possível depreender que gestão por competência são ferramentas que estão a serviço do gestor de pessoas, com o fito de potencializar o desempenho dos colaboradores contribuindo para o alcance de metas da empresa. Além disso, a partir deste modelo o processo de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento agregarão novas competências individuais à empresa, o processo de treinamento por sua vez desenvolverá as competências individuais existentes, e os investimentos em pesquisa maximizarão as competências organizacionais.

No que tange a implantação da gestão por competência na estrutura organizacional Gramigna (2007) assegura que, é um programa que se instala através de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por sequência de passos. Informa que são 5(cinco) os blocos de intervenção: *sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação de banco de talentos, capacitação e gestão de desempenho*. A **sensibilização** objetiva o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. A busca do comprometimento faz parte da estratégia inicial do processo. A **Definição de perfis consiste** em, definir as competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis. **Avaliação de potencial e formação do banco de talentos**, os recursos desta fase são: entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, que resultam no BIT (Banco de Identificação de Talentos). A **capacitação por competências e ações de desenvolvimento**, nesta etapa a âncora é a convicção no potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano. A **gestão do desempenho** é o momento de avaliar os resultados

Por sua vez a gestão por competência é premissa fundamental nas organizações que queiram romper as barreiras do crescimento físico, financeiro e pessoal, uma vez que a empresa mobilizará uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e ocasionará em seus colaboradores o desejo de crescimento pessoal e profissional.

2.2. OS PILARES DA COMPETÊNCIA

Rabaglio (2013) afirma que os pilares fundamentais de competência residem no *saber* (conhecimentos); *saber fazer* (habilidades) e *saber ser* (atitudes). Dutra (2008) e Fleury (2002) asseveram que as competências humanas podem ser entendidas como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser). Entretanto, ressaltam que tais características não garantem que a organização usufrua destas, cabe aos indivíduos que as detenham implementar na prática de suas demandas profissionais gerando assim valor para a organização.

Wood e Picarelle(2004) descrevem os componentes básicos da competência a saber: *Conhecimento* "saber adquirido", as definições, técnicas, teorias e metodologias relacionadas ao trabalho. *Habilidades*: "saber fazer"; ou conhecimento colocado em prática; *Atitudes*: relacionada aos comportamentos do colaborador, a forma de agir junto a pares, superiores e subordinados. *Habilidade* "saber fazer" ou conhecimento posto em prática. *Atitude*: está

relacionada ao comportamento, só depende do querer, da vontade do próprio profissional em realizar, desenvolver.

Logo, para que o profissional tenha êxito em sua carreira e se destaque no mercado de trabalho é imprescindível que esteja dotado desses atributos pessoais, que irão orientá-lo na gestão da sua carreira, de maneira a contribuir para o crescimento pessoal e da organização na qual é parte do corpo organizacional.

2.3. MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

O mapeamento tem como objetivo, identificar, localizar gap/lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias na concretização da estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Rabaglio (2013) afirma que, mapeamento de competências seja a estratificação criteriosa e organizada dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a eficácia dos resultados em um cargo específico. Torres *et al* (2012) assegura que o mapeamento permite alocar de forma adequada os colaboradores na empresa, identificando potencialidades e carências de competências e, ainda, selecionar e desenvolver competências necessárias ao desempenho estratégico da organização, uma vez que irá subsidiar a tomada de decisão da empresa.

A organização pode programar o mapeamento através de técnicas e métodos variados, que possibilitem atingir todos os níveis hierárquicos da empresa, e assim ter uma visão ampla e pessoal dos hiatos existentes em seu rol de colaboradores e, a partir destes dados elaborar as estratégias de treinamento de seu corpo funcional, incluindo o recrutamento e seleção tomando como base as informações obtidas no processo

É necessário definir o método de mapeamento a ser utilizado, considerando as particularidades, que de alguma forma impactarão nos resultados obtidos.

O processo de mapeamento deve ser efetuado de forma ética e imparcial, considerando-se que as necessidades que serão identificadas, devem ser tratadas com seriedade. As possíveis implicações da não implantação de uma estratégia de cursos, de treinamento e aperfeiçoamento, podem causar grandes transtornos, uma vez que gera grandes expectativas no corpo organizacional, possibilitando o desânimo dos funcionários, que aguardavam novas possibilidades de aprofundar seus conhecimentos e inclusive de promoções dentro da empresa.

Portanto, com base nas declarações acima é possível inferir que, o mapeamento objetiva identificar os níveis de competências que a organização possui, para identificar as lacunas existentes, a adotar ações de resoluções para a situação.

2.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O mercado multiglobalizado impõe as corporações mudanças e transformações constantes, e o fator que fará a diferença a essas alternâncias é o conhecimento e/ou ativo intangível, imprescindível para que as organizações direcionem suas energias com vistas à vantagem competitiva. Davenport e Prusak (2003) afirmam que a vantagem produzida pelo conhecimento é sustentável possibilitam retornos crescentes, e dianteiras continuadas. Em outras palavras, o conhecimento pode ser atualizado, aprimorado, criado, compartilhado, a sustentabilidade reside nestes por menores.

Pereira (2002) declara que, a gestão do conhecimento é um conjunto de atividades responsáveis em criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização, atentando para o seu aspecto estratégico, evidente e necessário no ambiente empresarial atual. Probst *et al* (2002) definem gestão do conhecimento como intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base do conhecimento. Estas intervenções possibilitam *construir* as competências críticas, as quais irão diferenciar a empresa estrategicamente (EBOLI, 2002). Carvalho (2001) declara que, gestão do conhecimento é

responsabilidade de todos. Conhecimento produzido e não compartilhado não é conhecimento disponível para o crescimento da empresa.

Com a implantação da gestão do conhecimento a empresa vislumbra grandes possibilidades de desenvolver e aprimorar talentos escondidos no seu quadro funcional. Através do compartilhamento do conhecimento e sua utilização de forma a fazer com que o colaborador tenha consciência de sua responsabilidade para o crescimento da empresa, ele terá a capacidade de se autogerenciar, buscando a automotivação, a disciplina e a educação contínua, seja através de novas tecnologias, processos, graduações ou pós-graduações.

Por sua vez, Richter (2002) entende a gestão do conhecimento como conjunto de atividades responsáveis em criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização, atentando para o seu aspecto estratégico. Ou seja, como contribuir para um melhor desempenho através da otimização do conhecimento disponível na organização. Nesse enfoque Fleury (2002) assevera que, o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. É válido afirmar que o homem sempre esteve em busca do conhecimento e, o conhecimento humano emana como principal fonte de vantagem competitiva nas organizações.

Barbieri (2012) afirma que conhecimento é a combinação de experiências, valores, informação e *insights* que viabilizam a avaliação de novas experiências e informações.

Por fim, é válido afirmar que a empresa quando almeja ser e fazer a diferença no mercado, precisa realizar a ruptura do comodismo e incentivar seus colaboradores a buscar no conhecimento contínuo a motivação para executar suas atividades com alegria e criatividade.

2.5. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

É irrefutável que as mudanças acontecem quando é posto em prática o aprendizado, essa transformação ocorre diariamente na vida do indivíduo, esse fato impulsiona aprender cada dia algo novo, seja nos momentos de alegria ou nas adversidades vividas durante a caminhada do homem.

Probst *et al* (2002), assinala que, a aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver dificuldades.

O processo de aprendizagem organizacional e o conhecimento são a “moeda” da atividade econômica e, por sua vez o conhecimento é o recurso econômico básico que contribui para a transformação não só da organização, mas do mercado como um todo.

Loiola e Leipoldino (2013) asseguram que, aprendizagem organizacional é um processo multinível que implica na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) e sua aplicação nas atividades laborais. As ocorrências comprovam que, os processos de aprendizagem organizacional têm início com o indivíduo embora só se efetive como organizacional quando ocorre aplicação, compartilhamento no trabalho e sua difusão na organização.

Em seguida Loiola e Leipoldino (2013) afirmam que aprendizagem organizacional é concebida por três subprocessos: *criação, retenção e transferência de conhecimento*. Logo, quando as corporações aprendem com experiências próprias e com experiências externas, um novo conhecimento é criado, podendo também ser transferido intra e interinidades. A replicação do conhecimento, quando possível, é um fator de aumento da sua retenção.

Fleury e Oliveira (2002, afirmam que “o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis: **Nível do indivíduo:** é o primeiro nível do processo de aprendizagem. Está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos. **Nível de grupo:** a aprendizagem pode vir a constituir um processo social partilhado pelas pessoas do grupo. **Nível da organização:** processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

É fato que, acerca da aprendizagem organizacional, as empresas conseguem se adaptar, transformar, criar e recriar processos e atividades, e assim agregar vantagens competitivas saudáveis.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

O estudo tem licence em Vergara (2013) e Gil (2010). Está categorizado em pesquisa descritiva, exploratória, qualitativa, estudo de caso. Descritiva, haja vista, o fato da especificação das etapas sem interferência no objeto de estudo, mas identificando a frequência com que ocorre o fenômeno. Exploratória uma vez que não há registros de que o assunto tenha fora abordado anteriormente, na empresa. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, buscou-se compreender fatos e analisar relatos (aspectos subjetivos), da empresa pesquisada (LAKATOS E MARCONI 2010). Estudo de caso, haja vista, a investigação empírica realizada no local onde ocorreu a coleta de dados, pertinentes a uma empresa real.

3.2. MÉTODOS DE ABORDAGEM

O método de abordagem do estudo é indutivo, advém de fatos particulares, comprovados, levando a uma conclusão genérica (APPOLINÁRIO, 2012)

3.3. UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é composto por 80(oitenta) colaboradores do Departamento de Operações, os quais estão inseridos na Gerência de Operações da organização e 3(três) gestores, totalizando 83(oitenta e três) colaboradores. A amostra é constituída por 40(quarenta) respondentes, lotados na área operacional da administração do condomínio do Shopping, está classificada como não probabilística simples por acessibilidade, haja vista, o acesso aos respondentes com autorização do gestor.

3.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado, composto por 14(quatorze) questões, fechadas e 2(duas) abertas. Além do questionário, foi realizada uma entrevista com três gestores da área operacional. Os questionários foram aplicados 24/04/2020, nos turnos/horários de 08:00/ 16:00hs.

3.5. TRATAMENTOS DOS DADOS

Os dados foram tabulados no aplicativo MS-Excel, através de tabelas dinâmicas para facilitar a análise, além do auxílio da análise de discurso.

3.6. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Dentre as dificuldades encontradas para a realização da pesquisa, registra-se o receio dos respondentes em expor as suas opiniões e a indisponibilidade de tempo para responder ao questionário. Além do momento delicado considerando a pandemia.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo foi realizado no Shopping Pátio Belém, situado na cidade de Belém/PA, à Trav. Padre Eutíquio, nº 1078, Batista Campos. Inaugurado em 27/10/ 1993. Tem na sua área de influência uma população de 1.424.124 habitantes. O empreendimento está localizado no centro da cidade e as áreas contíguas possuem um grande poder aquisitivo, sendo que 70% de seus habitantes pertencem às classes A B e C. Sua localização tem acesso facilitado, com várias linhas de ônibus que circulam em seu entorno.

O Shopping possui hoje 194 operações, sendo 176 lojas e 18 operações na Praça de Alimentação, contendo também 30 operações de quiosques fixos e temporários. Em seu mix também conta com a presença de lojas âncoras como C&A, Renner, Americanas, Studio Z,

Riachuelo Le Biscuit, e Cinemas Moviecom. Sua gestão além das atividades de rotinas, envolve ainda reponsabilidade social e ambiental.

4.1. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

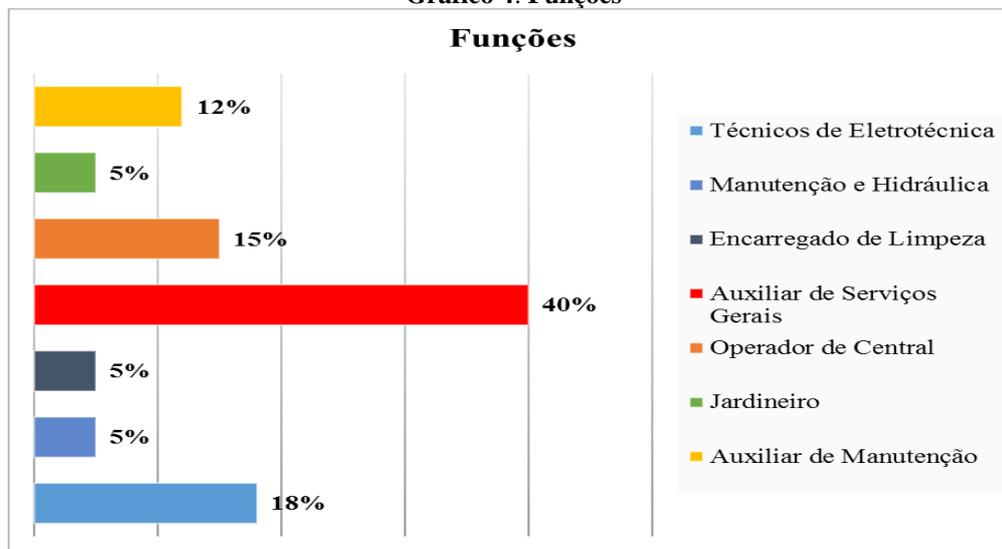
Gênero		Faixa Etária	%	%	Escolaridade	%
					Ensino Fundamental	10%
F	40 %	18 a 28 anos	5%	29 a 39 anos	Ensino Médio	80%
M	60%	40 a 50 anos	38%	51 anos ou mais	Nível Superior	10%

Fonte: Os autores (2020).

A resposta ao perfil demográfico da amostra apresenta-se com predominância do sexo **masculino** com um total de **60%**. Quanto à **faixa etária**, percebe-se que o maior número dos sujeitos respondentes, está na faixa etária entre **40 anos a 50 anos (38%)**, fato que demonstra maior predisposição à responsabilidade e comprometimento quanto ao desempenho das atividades exigidas pela função exercida.

Quanto à escolaridade, o maior percentual concentra-se no **ensino médio (80%)**, situação que demonstra comodidade na busca do crescimento pessoal e profissional. Essa ocorrência gera insatisfação do colaborador com ele mesmo e, com a empresa, uma vez que a estagnação na função decorre muitas vezes por falta de perspectivas de promoção, haja vista a ausência de nível de instrução que a função requer.

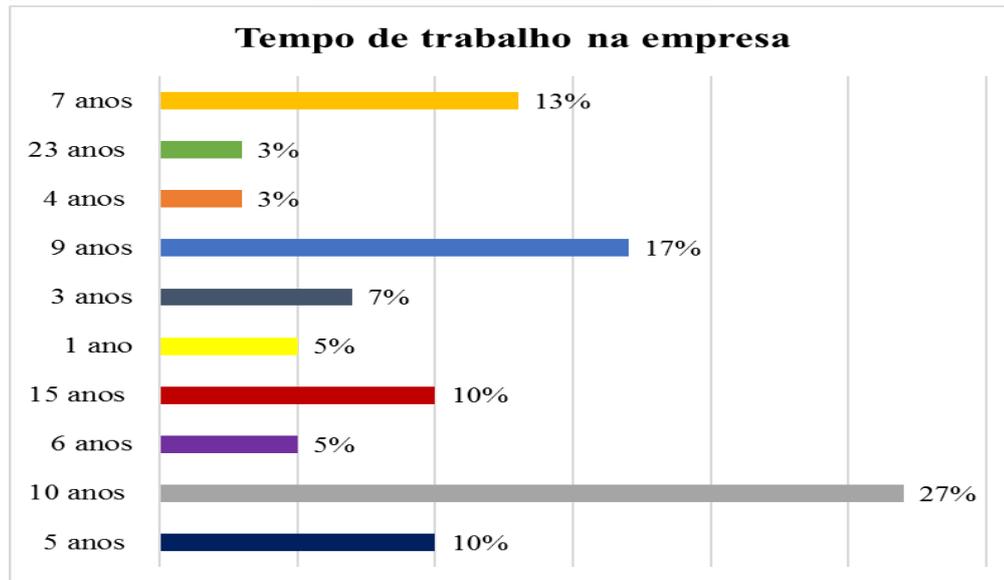
Gráfico 4: Funções



Fonte: Os autores (2020).

Os dados apontam no que tange as funções exercidas pelos respondentes, há uma predominância da área de limpeza e conservação, do departamento de operações do Shopping Pátio Belém, conforme demonstra o gráfico, realidade justificável pela manutenção do espaço para circulação dos clientes que percorrem a estrutura para realizar suas compras.

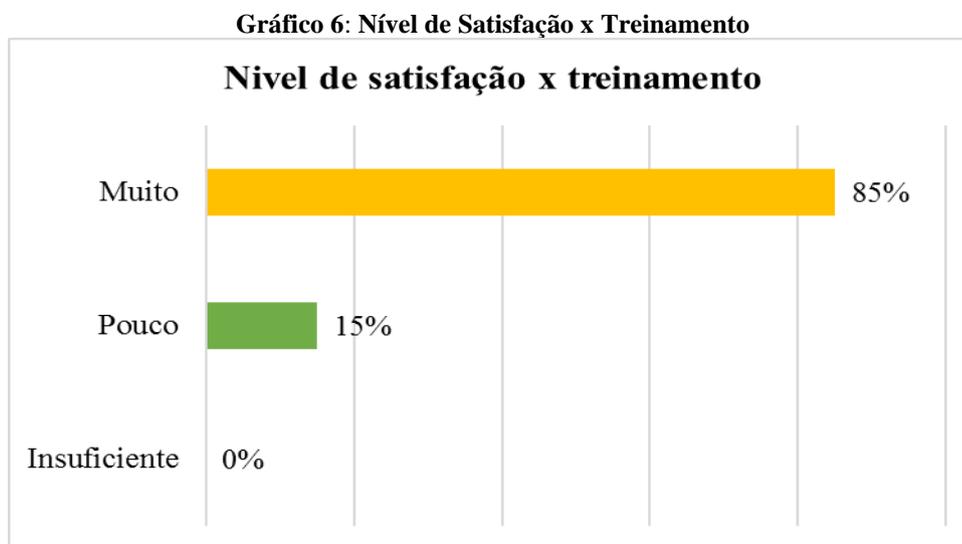
Gráfico 5: Tempo de trabalho na empresa.



Fonte: Os autores (2020)

Os resultados demonstram que a variação de tempo de serviço na empresa é bem distribuída. Há pouca rotatividade de mão de obra, o que é positivo, a equipe é coesa tem uma boa relação interpessoal, onde os funcionários trabalham com empatia e engajamento, proporcionando um ambiente favorável ao desenvolvimento de equipes comprometidas com a visão, missão e valores da empresa. Lacombe (2011) declara que, a saída de indivíduos da empresa implica perda de conhecimento e retarda a produção e reduz o padrão de qualidade.

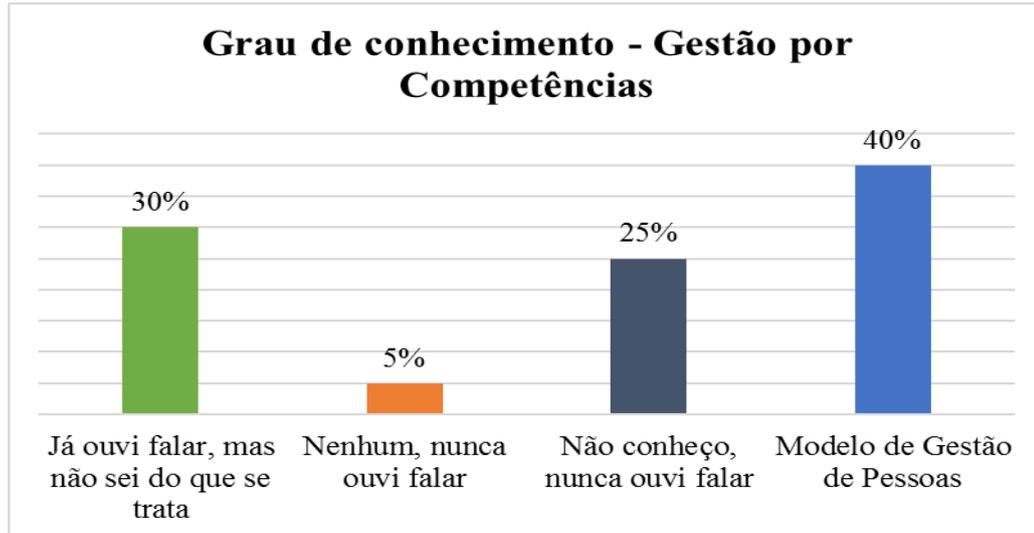
Por outro lado, a baixa rotatividade desperta motivação e engajamento dos colaboradores refletindo um clima positivo entre os diversos de colaboradores.



Fonte: Os autores (2020).

De acordo com os resultados apresentados verifica-se que os colaboradores em sua maioria estão satisfeitos com os treinamentos oferecidos e ministrados pela empresa, ou seja, são conscientes da importância daqueles para o desenvolvimento das atividades rotineira de cada função, agregando benefícios pessoais e para a equipe. Lacombe (2011) afirma que, a satisfação do colaborador com o treinamento promove o engajamento do colaborador, além de torná-lo mais produtivo e com melhor desempenho de suas atividades diárias.

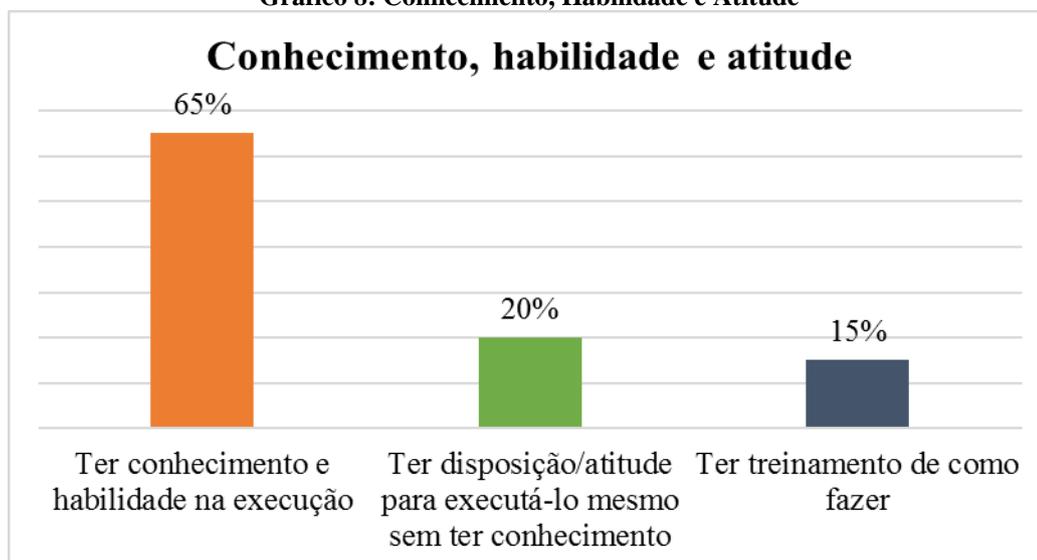
Gráfico 7: Grau de Conhecimento X Gestão por Competências



Fonte: Os autores (2020).

De acordo com os resultados apresentados observa-se que, o conhecimento dos colaboradores em relação ao tema Gestão por Competências é relativamente pequeno, entretanto, manifestaram interesse em conhecer. Eles entendem ser um modelo de gestão de pessoas que contribuirá para o crescimento e transformação pessoal/profissional e, por conseguinte da empresa.

Gráfico 8: Conhecimento, Habilidade e Atitude

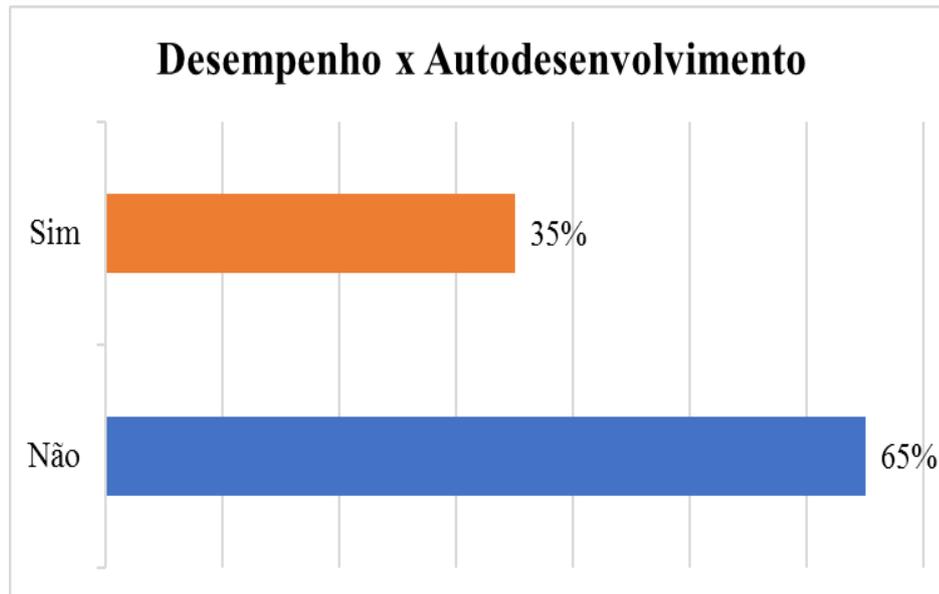


Fonte: Os autores (2020).

Observando os resultados nota-se que os sujeitos respondentes em sua maioria concordam que para executar uma atividade e/ou tarefa, é de suma importância o conhecimento técnico além da habilidade na execução dos serviços.

Detém a percepção de que, o conhecimento agregará valor para o resultado final do trabalho por eles desenvolvido e, por conseguinte estarão contribuindo para o alcance dos objetivos organizacional e metas da empresa. Portanto para que sejam profissionais competentes e sejam valorizados no mercado de trabalho faz-se necessário conhecimento constantemente se requalificar.

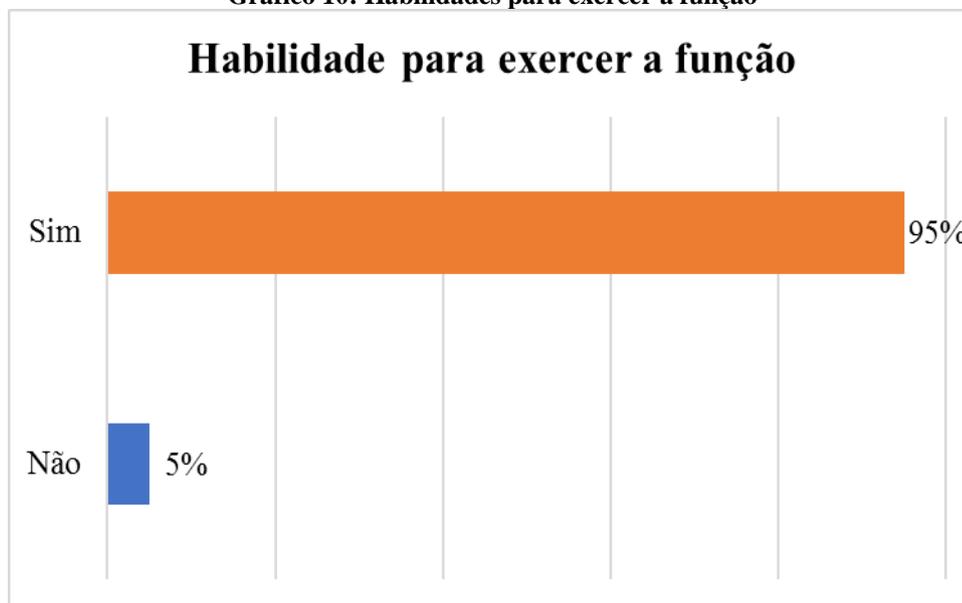
Gráfico 9: Desempenho x Autodesenvolvimento



Fonte: Os autores (2020).

Através dos resultados apresentados percebe-se que os respondentes concordam em sua maioria, que não é possível ser um profissional com desempenho elevado sem a busca do autodesenvolvimento, portanto, as informações sinalizam a necessidade de todo profissional dispor de conhecimento para apresentar um desempenho significativo de suas atividades, bem como ao atendimento das necessidades do mercado e da empresa, e agregar valor como profissional no mercado de trabalho.

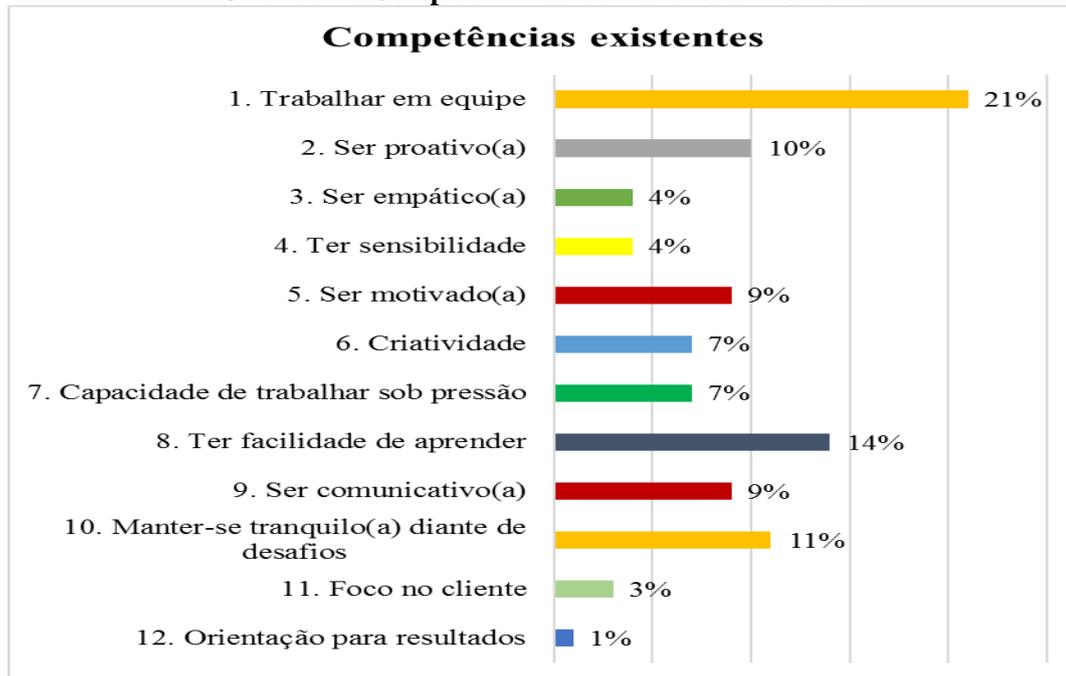
Gráfico 10: Habilidades para exercer a função



Fonte: Os autores (2020).

Na questão retro os dados permitem constatar que os respondentes, dispõem de habilidades para exercer as atividades laborais diárias, fato significativo uma vez que tal ocorrência impacta diretamente nos resultados finais da empresa, agregando valor ao serviço executado, e atendendo as demandas dos clientes finais. Entretanto, faz-se necessário a atualização sempre que possível, uma vez que as mudanças no cenário mercadológico são uma realidade constante. Além do que, novas tecnologias estão surgindo a cada ano.

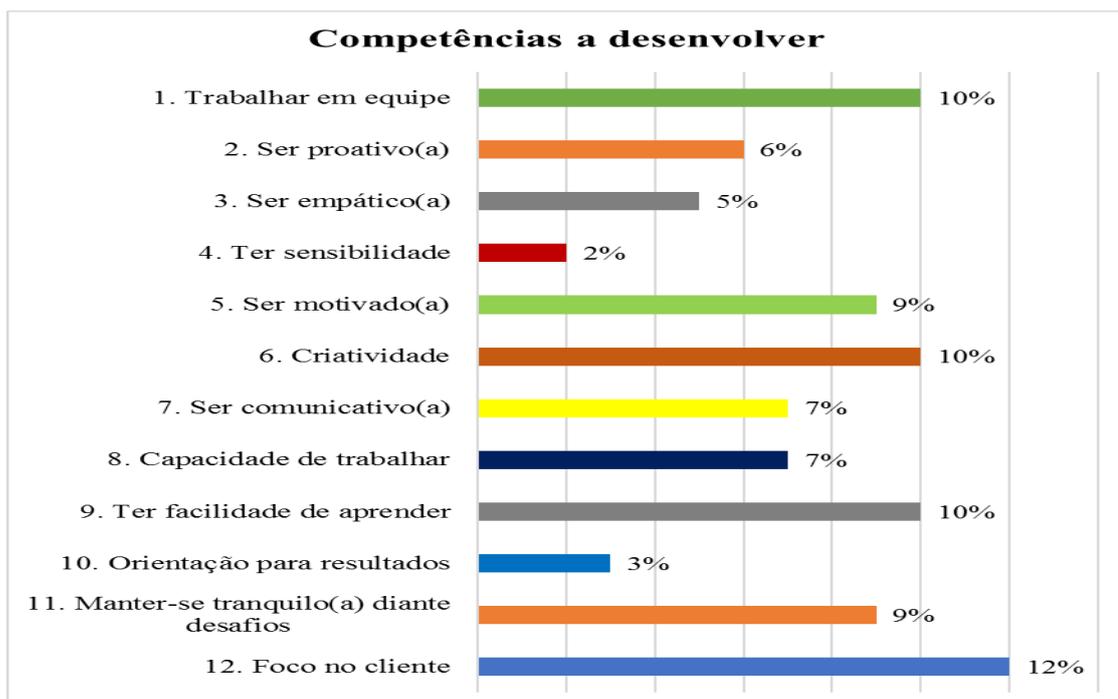
Gráfico 11: Competências existentes no funcionário



Fonte: Os autores (2020).

De acordo com os resultados apresentados na pesquisa, os funcionários respondentes reconhecem algumas competências que dispõe, e cujas mesmas são essenciais para o bom relacionamento interpessoal e para o desempenho de suas atividades profissionais, as quais têm uma estreita relação com sua continuidade na empresa. Os destaques foram trabalho em equipe (21%), facilidade em aprender (14%), manter-se tranquilo diante de desafios. Tais competências de certa forma estão interligadas e, uma contribuí com a outra de forma marcante para o sucesso do profissional com repercussão nos coeficientes da empresa.

Gráfico 12: Competências a desenvolver pelo funcionário



Fonte: Os autores (2020).

Os resultados inferem a percepção do colaborador compreendendo o déficit de competências existente, e que precisam ser desenvolvidas por eles, para que haja melhor performance profissional. Essa é uma necessidade urgente a qual responderá aos anseios pessoais e profissionais de cada um e, repercutira no melhor desempenho da empresa.

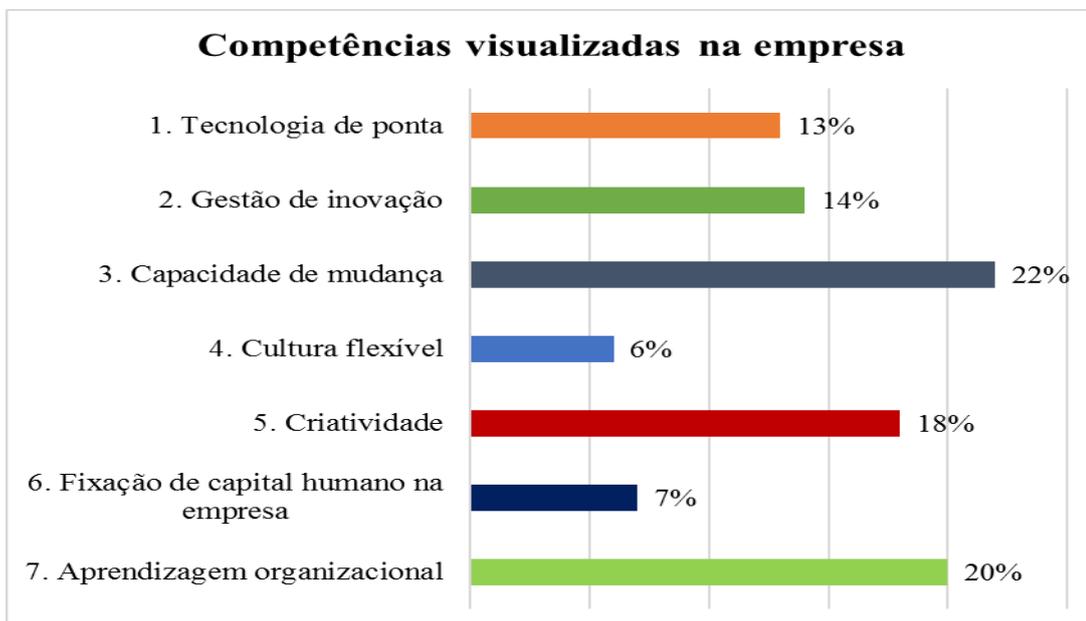
Entre as competências listadas a de maior destaque nas respostas é foco no cliente, fato que demonstra que os respondentes acompanham as transformações do mercado. Esse é um ponto positivo uma vez que facilita o processo de aprendizagem dos respondentes o entendimento deles as necessidades do cliente. As empresas competitivas devem ter no cliente seu foco principal, afinal eles são os responsáveis pela manutenção do empreendimento no mercado.

Outra competência significativa apontada nos resultados pelos respondentes é o trabalho em equipe, o qual otimiza o tempo dos indivíduos, possibilita a troca de conhecimento, a celeridade no alcance dos objetivos, além de reagir melhor aos processos de mudanças.

Criatividade foi outra competência bem pontuada pelos sujeitos respondentes. Este é um elemento significativo no contexto do trabalho e em alguns momentos possibilita a empresa em soluções com menor custo em curto espaço de tempo ou também em novos produtos.

Outra competência destacada foi à facilidade em aprender. Essa competência é subjetiva, portanto, nem todos os indivíduos dispõem da mesma facilidade para o aprendizado, entretanto, a boa vontade em querer aprender, se dispor a tal, transpor barreiras, já contribuí bastante para que o colaborador venha a assimilar novo conteúdo, tarefa, atividade, serviço.

Gráfico 13: Competências visualizadas na empresa



Fonte: Os autores (2020).

Na questão os resultados constataam que algumas competências relevantes são visualizadas pelos colaboradores como existentes na empresa, onde a predominância é a *capacidade de mudança* para acompanhar o mercado volátil e frenético do século XXI. A facilidade de adequar-se a mudança é uma necessidade premente do mercado globalizado, ou muda ou está fora não há outra opção. Robbins, *et tal* (2010), corroboram afirmando que nenhuma empresa está em uma situação particularmente estável hoje em dia, que não precise se adequar as mudanças e transformações do mercado.

Outra competência interessante e bastante significativa que a empresa dispõe é a *aprendizagem organizacional*, ou a capacitação da empresa em práticas que contribuem no alcance dos resultados, dá suporte para mudança e prepara para apoiar a assimilação e uso da tecnologia. A terceira competência mais pontuada listada pelos respondentes foi *criatividade*. Importante em qualquer situação a criatividade, com ênfase maior em um período de recessão como o que se apresenta na economia da Brasil e grande parte do mundo. Essa competência possibilita redução de custo, iniciativa, persistência e humildade para o alcance de resultados.

4.2. COMENTÁRIOS E SUGESTÕES DOS RESPONDENTES

O questionário contou com duas perguntas abertas. A **primeira (1ª) solicitava a opinião do respondente sobre a importância da função exercida na empresa**. A grande maioria respondeu ter consciência do nível de relevância das atividades por eles executadas, para o crescimento do empreendimento, bem como o desenvolvimento pessoal.

A **segunda (2ª) pergunta pedia a opinião dos funcionários em relação ao tema abordado na pesquisa em tela**. O maior número de respondentes registrou não ter conhecimento suficiente acerca do assunto Gestão por Competências, sua opinião baseava-se em informações que já escutaram sobre a temática, e que, por se tratar de um modelo de gestão de pessoas, a possibilidade de ser implantando na empresa, causaria ou traria grandes benefícios ao empreendimento. Assim, as futuras promoções e/ou contratações estariam inseridas no escopo das competências exigidas para cada função, fazendo com que cada colaborador almeje o crescimento pessoal, através da busca pelo conhecimento, saindo de sua “zona de conforto” e evitando a estagnação da vida profissional.

Ainda em relação à **segunda pergunta**, houve a preocupação dos respondentes, em relação a possíveis futuras demissões com a implantação deste modelo de gestão, uma vez que dependendo dos prazos para a inserção, muitos não estejam inseridos no nível de qualificação que a empresa almeja o que causou certo desânimo e inquietações.

4.3. ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS (OS GESTORES)

a) Visão acerca do Departamento de Operações e a Gestão por Competências

Para os gestores o departamento de Operações pelo fato de ser a mola propulsora e por manter o empreendimento funcionando, este é bastante solicitado e ao mesmo tempo, cobrado das equipes que haja uma boa integração entre seus componentes, para que o andamento dos serviços seja realizado com a melhor qualidade possível.

Ressalte-se que, as estruturas existentes sejam elas de limpeza, hidráulica, elétrica, paisagismo, climatização, predial, combate a incêndio e sistemas de circuito interno de Tv dependem das equipes estarem com o propósito alinhado e com um único discurso para a otimização de tempo e custo.

O departamento de Operações, além de seu quadro próprio, dispõe das empresas terceirizadas, que poderão também fazer usufruto dos conhecimentos adquiridos com este modelo de gestão. Dispor das competências necessárias para o bom andamento da relação contratual, também contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como ao atingimento de metas da empresa.

Quanto ao modelo de Gestão por Competências, o conhecimento é teórico, haja vista, que nenhum dos gestores participou deste modelo de gestão anteriormente, o que no caso da implantação necessitará de todo um preparo e treinamento dos mesmos, porém sem grandes empecilhos para que isso ocorra desde que agregue valor para a empresa e contribuía com o aprimoramento dos colaboradores é válido e bem-vindo.

b) Dificuldades e benefícios na implantação da Gestão por Competências

Os gestores entrevistados relatam que as maiores dificuldades que podem ser geradas com a implantação do modelo de Gestão por Competências é a falta de conhecimento, além

dos custos com o tempo para implantação. Outro complicador, será a própria mudança de comportamento do quadro funcional, acerca da cultura organizacional, haja vista, que a implementação do modelo de gestão, tira os colaboradores de suas "zonas de conforto" para buscar o autodesenvolvimento, seja através de uma graduação, pós-graduação ou até mesmo de cursos profissionalizantes, acarretando com essa atitude uma melhoria na produtividade e nas relações interpessoais, além de uma significativa motivação para os desafios futuros, proporcionando o crescimento pessoal de cada colaborador e, a imagem positiva da empresa no mercado. Por conseguinte, a competitividade da empresa.

c) Competências necessárias no Departamento de Operações

Observa-se que as opiniões dos gestores sobre este assunto são bem similares, pois para eles em virtude do departamento possuir equipes com perfis diferentes, as principais competências necessárias hoje no departamento são a capacidade de planejar, a comunicação, habilidade intelectual, de atendimento ao público, inteligência emocional e a gestão de conflitos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do estudo possibilitou um aprendizado significativo, acerca do tema Gestão por Competências no departamento de Operações do Shopping Pátio Belém e, em consequência a adesão e à implantação desse modelo de gestão no empreendimento.

A pesquisa oportunizou o mapeamento das competências existentes, e não existente na estrutura organizacional, e ainda, esse fato tornou possível observar quais lacunas precisam ser trabalhadas, os treinamentos a serem planejados para a preparação do quadro de colaboradores com vistas à implementação do modelo.

O mapeamento também contribuiu para responder aos objetivos específico e geral do estudo, na identificação das competências organizacionais, e profissionais dos colaboradores, dos "gaps" existentes, e possíveis soluções para atender as necessidades do mercado e da empresa. Ainda nesse norte, a adoção do modelo de Gestão por Competência, contribuirá para maximizar os resultados operacionais da empresa uma vez que possibilitará dispor de colaboradores preparados para atender as demandas e responder aos anseios dos clientes finais. Por conseguinte, o estudo respondeu ao problema de pesquisa lançado no início projeto, ou como a Gestão por Competências pode contribuir para a maximização de resultados operacionais na Empresa pesquisada?

O grande desafio em toda mudança é disposição dos indivíduos em desaprender e aprender novamente. Mudança requer engajamento, comprometimento, participação compromisso em querer assimilar o novo e, conseqüentemente mudar o comportamento, fato que nem sempre é aceito pelos indivíduos. No caso em tela, o grande quantitativo de funcionários está há bastante tempo na mesma função, o que gera certa sensação de estagnação e acomodação por parte destes e também da empresa, pois como não há muita rotatividade de funcionários essa é uma realidade da organização e, que poderá ser um problema no momento da troca de modelo de gestão.

Apesar da aplicação dos treinamentos obrigatórios, verificou-se a necessidade de cursos e treinamentos voltados ao crescimento pessoal e profissional dos funcionários, com o compartilhamento de conhecimentos, através da ampliação da participação de todos os componentes do Departamento de Operações. Essa necessidade é justificada considerando o grau de complexidade de algumas atividades, que são vitais para o bom andamento dos serviços, bem como, para o funcionamento do empreendimento.

É perceptível também que, a maioria dos funcionários está acomodada no desempenho de suas funções, sem buscar o conhecimento e crescimento profissional, muitas vezes aguardando que a empresa tome a iniciativa de desenvolver essa área, o que gera conflitos, incertezas, insatisfação e até mesmo desmotivação por parte daqueles. Entretanto, cabe também à conscientização dos colaboradores a obrigação ímpar de buscar seu crescimento

profissional e pessoal, e não esperar que a empresa o faça. Essa é uma “bagagem” (o conhecimento) que os acompanhará onde quer que estejam.

Sugere-se que sejam promovidos cursos e treinamentos não os obrigatórios, aprofundando-se nas áreas de maior carência, pois observa-se que a grande maioria dos funcionários possui apenas o ensino médio, com pouca ou quase nenhuma intenção de fazer uma graduação ou até mesmo um curso técnico. E também que a empresa faça parcerias com as instituições educacionais e profissionalizantes, para que seus colaboradores possam buscar no conhecimento o crescimento profissional.

7. REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, FÁBIO.** Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa. 2ª Edição, São Paulo, 2012.
- BARBIERI, U. FRANCO.** Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico, São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, G. M. ROCHA de; TAVARES, M. da Silva.** Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CARBONE, P. PAULO et. al.** Gestão por Competências e gestão do conhecimento, 2ª ed. R. de Janeiro: FGV, 2006.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence.** Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 12ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DUTRA, J. SOUZA.** Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- EBOLI, Marisa.** O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In **FLEURY, M, Tereza Leme** (coord). As pessoas na organização. 10ª. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. LEME.** A gestão de competência e a estratégia organizacional. In **FLEURY, M. T. LEME** (coord). As pessoas na organização. 10ª. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. Leme; OLIVEIRA JUNIOR, M. de Miranda.** Aprendizagem e gestão do conhecimento. In **FLEURY, Maria Tereza Leme** (coord). As pessoas na organização. 10ª. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. CARLOS.** Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRAMIGNA, M. RITA.** Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Pearson, 2007.
- LACOMBE, FRANCISCO:** Recursos Humanos - Princípios e Tendências 2ª Ed. Saraiva, São Paulo, 2011.
- LAKATOS, E.M. MARCONI, M. de A.** Metodologia do Trabalho Científico. 6ªed. S. Paulo, Atlas, 2010.
- LOIOLA, Elisabeth. LEOPOLDDINO, Cláudio:** Aprendizagem organizacional e desempenho: o que podemos aprender dessa relação? Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000200007> Acesso 20/03/2017.
- PEREIRA, Anna, MARIS:** Introdução a Administração 3ªed. São Paulo, 2012..
- ROMHARDT, K. PROBST, G. RAUB, STEFFEN:** Gestão do Conhecimento - Os Elementos Construtivos do Sucesso, Bookman, Porto Alegre, 2002.
- RABAGLIO, M. ODETE.** Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- RICHTER, F. ANDREAS.** Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In **ANGELONI, M. TEREZINHA** (coord). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva 2002.
- ROBBINS, S. P; SOBRAL, F.; JUDGE T. A.** Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Person, 2010.
- TORRES, A. Lemos, ZIVIANI Fabrício, SILVA S. M. da:** In Mapeamento de Competências: Ferramenta para a Comunicação e a Divulgação Científica, TransInformação, Campinas, 24(3):191-205, set./dez., 2012. Acesso em: 23 de março 2017.
- VERGARA S. Constant.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- VIZECHI, Michele:** Os novos pilares da competência CHA + VE. Portal RH.com. br.2016. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=10300>>. Acesso em 10 de abril de 2017.
- WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente.** Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.