

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EMPRESA CAFÉ LEÃO DOURADO LTDA PALMAS - TO

Simone Souza Ferreira¹, Weder Ferreira dos Santos², Deny Alves Macêdo³, Layanni Sodré³ Claudia Nolêto Maciel Luz⁴, Roberto Mauro Guarda⁵

¹Acadêmico do curso de Administração da faculdade ITOP. E-mail: simonejs01@hotmail.com

²Professor do Curso de Administração da Faculdade ITOP/CST Agonegócios do IFTO. E-mail: eng.agricola.weder@gmail.com

³Mestranda em Agroenergia/UFT. E-mail: farm.layannisd@gmail.com; nenydam@hotmail.com

⁴Professora do Curso de Administração da Faculdade ITOP. E-mail: claudia.noleto@gmail.com

⁵Professor do Curso de Administração da Faculdade ITOP. E-mail: robertomaurog@gmail.com

Resumo: A gestão por competências é um sistema integrado que tem como objetivo maximizar os resultados da organização. As competências de uma organização se atrelam desde as competências de um indivíduo a organização, favorecendo entre ambas as partes um alinhamento estratégico estabelecido pela organização. Deste modo, essa ferramenta de gestão proporciona um impacto e aumenta a competitividade, estimulando o crescimento e o contínuo desenvolvimento organizacional. Através dos componentes que compõe esse sistema: Recrutamento e Seleção por competências, Remuneração por competências e Mapeamento e Mensuração por competências, agrega vantagens para a empresa e para o indivíduo tornando o estágio de crescimento e desenvolvimento da organização mais eficiente e eficaz. Conforme o diagnóstico dos resultados abaixo salienta que há necessidade de implantação de gestão por competências, por apresentar indicadores de insatisfação, falta reconhecimento por parte dos gestores, falta de feedback, e não possui cultura de treinamento e desenvolvimento.

Palavras-chave: Competitividade, Organização, Palmas-To;

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento é um saber, que uma vez adquirido deve ser explícito e compartilhado na organização. Isso é vital para sobrevivência de uma organização. As competências é algo relacionado à entrega do indivíduo, que por sua vez, reúne os conhecimentos, habilidades e atitudes para a formalização do alcance dos objetivos estratégicos da organização. Deste modo, o conhecimento pressupõe a capacidade para interpretar e operar informação e dados. No entanto, a interpretação que uma pessoa dá à informação, baseia-se na sua experiência de vida, conseguindo deste modo estabelecer um padrão de relações entre várias informações.

A organização precisa ter como foco principal o desenvolvimento de seus colaboradores para que a organização venha garantir-se no mercado. Levar as competências da organização a chegar aos objetivos estratégicos, é algo que gestores e líderes devem atentar a forma de conduzir e avaliar, mensurando a cada etapa conquistada. O capital humano é ainda valorizado, contudo, se o mesmo não souber aplicar de forma correta e não ter atitudes, esse profissional pode estar fadado ao fracasso. Pois, as empresas precisam de pessoas que tenham a entrega desse conhecimento adquirido e transformar em valores para a organização (SOARES; ANDRADE, 2014).

Conforme (Silva 2007), as dificuldades na implantação da gestão por competências, ainda não tornou-se definitivamente detalhado as principais dificuldades, devido o sistema ainda não ser muito explorado pelas empresas. Com a velocidade das mudanças e as exigências do mercado, isso desperta as empresas a terem uma nova visão voltada para os profissionais competentes, fazendo com que o processo de seleção se torne cada vez mais eficientes e orientados a competências (SOUZA et al. 2009).

A remuneração por competências é feita de acordo com a produtividade de cada colaborador e não pelas responsabilidades que é atribuído em determinado cargo ou função

(CALVOSA et al. 2005). Contudo, a mensuração da produtividade se atrela a quanto uma mão de obra deve ser remunerada, uma vez que as organizações trabalham com foco em resultados e produtividade. Contudo, a remuneração por competências é baseada em motivação, melhoramento das funções e maximização dos resultados da organização (ODERICH, 2009). Diante disso, esse desafio torna-se ainda mais desafiador para o alcance dos objetivos da organização, pois determina em qual grau de capacidade o indivíduo está situado na organização. A implantação da gestão por competências proporciona resultados positivos para a organização e para o colaborador, pois ambas as partes devem estar alinhadas aos resultados estratégicos.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Os dados da pesquisa de campo junto a empresa Café Leão Dourado Ltda, constitui de 7 colaboradores, realizado no período de 01 a 05 de outubro de 2013. Esperou-se atingir o objetivo geral deste estudo, que foi estudar a importância da gestão por competências na empresa Café Leão Dourado Ltda, na cidade de Palmas-TO. Os dados foram coletados com autorização prévia da empresa e comunicação aos colaboradores e o gestor sobre os objetivos da pesquisa mediante a identificação acadêmica do pesquisador.

O presente trabalho foi realizado com embasamento em leituras específicas, entrevista com gestor da área sobre o assunto, pesquisa qualitativa, estudo de caso, entrevista e questionário. Os embasamentos da presente pesquisa foram os métodos quantitativos e pesquisa bibliográfica. O questionário estruturado foi o principal instrumento utilizado para o desenvolvimento levantamento. Com 8 perguntas fechadas para colaboradores e 15 abertas para o gestor, fez-se uma análise para avaliar a importância da gestão por competências e a necessidade de implantação do sistema. Após a referida pesquisa bibliográfica e a aplicação do questionário os dados foram tabulados e interpretados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta dos dados dos colaboradores foi feita pessoalmente dentro da própria empresa, e foram tratados de forma quantitativa, em percentuais e dispostos na forma de tabelas, de modo a facilitar o entendimento do leitor.

Conforme os dados abaixo, identifica que o gestor não fornece feedback para toda sua equipe. Dentre os que não recebem, boa parte são masculino, com faixa etária entre 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico de 1 a 3 salários mínimos, possuem ensino fundamental e são casados. Dentre os entrevistados que possuem respostas positivas e não sabe, são mulheres, entre 25 a 34 e 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico acima de 1 a 3 salários mínimos, sendo em sua maioria casadas e possuem ensino fundamental (Tabela1).

Salienta que todos do sexo masculino são satisfeitos com a função que exerce, entre 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico acima de 1 a 3 salários mínimos, uma boa parte correspondem serem do ensino médio, todos são casados e apenas um possui ensino superior completo. Dentre os entrevistados do sexo feminino, subdivide que boa parte não sabe se é satisfeito com a função que executa, e outra pequena parcela destas, são satisfeitas, entre 25 a 34 e 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico acima de 1 a 3 salários mínimos, sendo uma casada e uma divorciada, boa parte destas possuem ensino médio (Tabela1). Marçal e Melo (2013), compreendem que para obter o acompanhamento da satisfação dos colaboradores, facilita a mensuração e a identificação das insatisfações, obtendo diagnósticos mais precisos da realidade dos colaboradores e conseqüentemente os resultados serão mais satisfatórios.

Parte dos entrevistados afirma que foram selecionados por indicação de parentes, dentre eles são masculino e feminino, entre 25 a 34 e 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico acima de 1 a 3 salários mínimos, dentre estes, um apenas é solteiro e um divorciado. Dentre os pesquisados, um apenas corresponde que foi selecionado por entrevista, entre 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico acima de 1 a 3 salários mínimos, possuindo ensino superior completo

(Tabela1). Souza et al. (2009), cita que o recrutamento e seleção de pessoas, é mais que um método eficiente e eficaz para a assertividade das competências selecionadas para uma determinada função, sendo uma ferramenta propícia para o sucesso da organização.

Nos resultados, percebe-se que os colaboradores masculino com faixa etária entre 25 a 34 e 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico acima de 1 a 3 salários mínimos, sendo boa parte do ensino médio e casados, correspondem que são mais realizado com a função que exerce. Dentre os que responderam positivo, não sabem e não opinaram, são mulheres, entre 25 a 34 e 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico acima de 1 a 3 salários mínimos, boa parte são casadas e em sua maioria possui ensino médio (Tabela1).

Conforme os resultados abaixo, verifica-se que que boa parte das mulheres não recebem treinamento, entre 25 a 34 anos e 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico acima de 1 a 3 salários mínimos, e boa parte correspondem serem do ensino médio e são casadas. Dentre os entrevistados masculino, pequena parcela destes, distribuem-se com respostas negativas e positivas, entre 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico de 1 a 3 salários mínimos, sendo que apenas um possui ensino superior completo e são casados (Tabela1).

Em conformidade com os dados, verifica-se que na maioria dos colaboradores, não conhecem a visão, missão e valores da empresa. Dentre boa parte que não conhecem, são mulheres, entre 25 a 34 anos, com perfil socioeconômico de 1 a 3 salários mínimos e possuem ensino médio e apenas uma possui ensino médio. Uma pequena parcela conhecem as diretrizes da empresa, sendo homens e mulheres, entre 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico de 1 a 3 salários mínimos, e dentre estes, um apenas é divorciado e uma pequena parte são casados (Tabela1).

O percentual dos que tem reconhecimento é uma pequena parcela, dentre homens e mulheres, entre 25 a 34 e 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico acima de 1 a 3 salários mínimos, sendo que em sua maioria são do ensino fundamental, e apenas um possui ensino superior, boa parte são casados (Tabela1).

Os colaboradores masculinos representam em sua totalidade que escolheria salário, e boa parte das mulheres também. Dentre estes, classifica-se que estão entre 25 a 34 anos e 35 a 59 anos, com perfil socioeconômico de 1 a 3 salários mínimos, representando em suas variações, serem do ensino fundamental, médio e superior, sendo casados e apenas um é divorciado (Tabela1).

Tabela 1. Perguntas e respostas

PERGUNTAS	RESPOSTAS	Total	Sexo		Estado civil					Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade				
			Masculino	Feminino	Solteiro	Casado	Divorciado	Viúvo	Outros	16 a 24	25 a 34	35 a 59	Mais de 60	- SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	até 4 ^o Série	Ens Fund	Ens Médio	Sup Comp	Universitário
RECEBE FEEDBACK DE SEU SUPERIOR	Sim	33%	33%	33%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	50%	25%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%
	Não	50%	67%	33%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	50%	33%	0%	0%
	Não sabe	17%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%
	Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
	Base	100%	50%	50%	17%	67%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	33%	50%	17%
SATISFEITO COM A FUNÇÃO QUE EXECUTA	Sim	67%	100%	33%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	50%	75%	0%	0%	67%	0%	0%	0%	50%	67%	100%	0%
	Não	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%
	Não sabe	33%	0%	67%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
	Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	33%	50%	17%
	Base	100%	50%	50%	17%	67%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	33%	50%	17%
COMO FOI SELECIONADO	Entrevista	33%	33%	33%	100%	25%	0%	0%	0%	0%	50%	25%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	50%	100%	0%
	Recrutamento e seleção	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Indicação de parente/conhecido	67%	67%	67%	0%	75%	100%	0%	0%	0%	0%	50%	75%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	100%	50%	0%
	Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Base	100%	50%	50%	17%	67%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	33%	17%
SE SENTE REALIZADO NO TRABALHO	Realizado	50%	67%	33%	0%	75%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	0%
	Pouco realizado	17%	33%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	
	Não sabe	17%	0%	33%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%
	Não opinou	17%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	
	Base	100%	50%	50%	17%	67%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	33%	50%	17%
RECEBE TREINAMENTO/CAPACITAÇÃO	Sim	33%	33%	33%	100%	25%	0%	0%	0%	0%	50%	25%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	33%	100%	0%
	Não	50%	33%	67%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	50%	67%	0%	0%
	Não sabe	17%	33%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	
	Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Base	100%	50%	50%	17%	67%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	33%	50%	17%
CONHECE VISÃO, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA	Sim	33%	33%	33%	0%	25%	100%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	50%	0%	100%	0%
	Não	50%	33%	67%	100%	50%	0%	0%	0%	0%	100%	25%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
	Não sabe	17%	33%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	
	Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Base	100%	50%	50%	17%	67%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	33%	50%	17%
TEM RECONHECIMENTO NO SERVIÇO PRESTADO	Sim	33%	33%	33%	0%	75%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	50%	33%	100%	0%
	Não	17%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Não sabe	33%	33%	33%	100%	25%	0%	0%	0%	0%	50%	25%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	0%
	Não opinou	17%	0%	33%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	17%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	
	Base	100%	50%	50%	17%	67%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	33%	50%	17%
VOCÊ ESCOLHERIA SALÁRIO OU PORCENTAGEM	Salário	83%	100%	67%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	83%	0%	0%	0%	100%	67%	100%	0%
	Porcentagem	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Não sabe	17%	0%	33%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%
	Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Base	100%	50%	50%	17%	67%	17%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	33%	50%	17%

4. CONCLUSÕES

Cinquenta por cento dos colaboradores não recebem feedback do seu superior em relação a sua atividade dentro da empresa. Já referente à satisfação com a função em que executa, esses em sua maioria confirmaram que são satisfeitos. A seleção é realizada pela empresa, com sessenta por cento destes foram selecionados por indicação de parentes ou conhecidos. A maioria dos colaboradores, sentem realizados na empresa.

A organização não fornece treinamento ou capacitação adequado aos colaboradores. Referente ao conhecimento da visão, missão e valores da empresa, os colaboradores afirmaram que não conhecem e também não são reconhecidos pela empresa.

Os colaboradores preferem salário do que a porcentagem, pois para os mesmos é algo que tem estabilidade e os motiva. Conforme os principais problemas apontados na pesquisa com o pessoal da empresa Café Leão Dourado Ltda, verifica-se a necessidade de implantação do sistema gestão por competências, onde abrange dois principais pontos desse sistema: recrutamento e seleção por competências e desenvolvimento por competências. Deste modo, verifica-se que o início da eficácia de todo esse sistema é o recrutamento e seleção, pois é a fase inicial do processo e com consequências disso, vem o desenvolvimento, favorecendo a satisfação e realização para os colaboradores.

REFERÊNCIAS

CALVOSA, M. V. D.; CORREIA, F. L.; MOURA, J. M. D.; NETO, S. P. S. **Remuneração por Competências: Uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado.** II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. 2005. Disponível: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/341_Remuneracao.pdf>. Acesso em: 20 Ago. 2014.

MARÇAL, C. Z.; MELO, F. P. Satisfação no Trabalho: Um estudo de caso numa empresa terceirizada. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, v. 1, n. 1, p. 20-35, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ODERICH, C. O Desafio da Remuneração por Habilidades e Atitudes. **Pleiade**, v. 3, n. 1, p. 71-80, 2009.

SILVA, C. M.; COMINI, G.; IRIZAWA, J. **Quais são as dificuldades e os desafios na implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências?** 2007. Disponível e em:

<http://www.wepeople.com.br/site_antigo/public_html/site/paideia/edicao2_julho.2007/artigo_desafios_competencias.pdf>. Acesso em: 04 Ago. 2014.

SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. **Gestão por Competências uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto.** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf>. Acesso em: 14 Ago. 2014.

SOUZA, D. A.; CORREIA, L. T.; PAIXÃO, C. R. D.; TELLES, J. D. S. M.; SANTOS, C. P. D. **Uma Análise do Modelo de Seleção Por Competências Sob a Ótica dos Profissionais de Gestão de Pessoas.** 2009. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/392.pdf>>. Acesso em: 20 Ago. 2014.