

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO RAMO DE CONFECCÕES DO SUDOESTE DO PARANÁ

Paula Regina Zarelli Rocha¹
Anderson Mazzuco Lazarin²
Marcelo Roger Meneghetti³
James Luiz Venturi⁴

Resumo: O presente trabalho teve como objetivo principal conhecer a gestão por competências e a forma como está sendo absorvido pelos gestores. Baseada na literatura existente sobre Gestão por Competências e por uma pesquisa exploratória utilizando a ferramenta Inventário das Competências Essenciais, buscou-se a opinião dos gestores sobre o nível de Importância e de Domínio das competências na sua gestão, dando assim a possibilidade de realizar um confronto entre o nível de importância e domínio. Para a referida pesquisa, foram selecionadas organizações do ramo de confecções do Sudoeste do Paraná, constantes da carteira de clientes da empresa Megasult Consultoria Empresarial e Software. Como principal resultado deste trabalho, pode-se afirmar que competência é uma união do conhecimento e a habilidade com a atitude e que entre os gestores pesquisados, a liderança e a tomada de decisão são as competências mais importantes, por outro lado a organização é a de maior domínio, e que a relação entre importância e domínio apresentou algumas semelhanças e contrastes relevantes.

Palavras-chave: Competências; Domínio; Importância.

Abstract: The present study aimed at knowing the competency management and how it is being absorbed by the managers. Based on existing literature on competency management and an exploratory tool using the Inventory of Essential Skills we sought the views of managers about the level of importance and mastery of skills in its management, giving thus the possibility of a confrontation between the level of importance and control. For this research were selected organizations of the garment sector of the Southwest of Paraná, contained in the company's customer portfolio Megasult Business Consulting and Software. The main result of this work, we can say that competence is a union of knowledge and skill with which the attitude among the managers

¹ UNIOESTE - Campus De Francisco Beltrão. Área: Ciências Sociais Aplicadas. Curso: Administração. E-mail: przarelli@hotmail.com

² UNIPAR. E-mail: amlpsb@hotmail.com

³ UNIPAR. E-mail: frmeneghetti@hotmail.com

⁴ UNIVALI. E-mail: james@univali.br

surveyed, leadership and decision making skills are more important, on the other hand the organization is the most that can handle and the relationship between importance and control showed some similarities and contrasts relevant.

Keywords: Skills; Mastery ; Importance.

1 INTRODUÇÃO

No desenrolar dos estudos acadêmicos, verifica-se que os modelos atuais de recrutamento vem passando por uma fase que demanda análises, dando a oportunidade de aumentar a discussão sobre o tema Gestão por Competências. Por isso, esse assunto começou a despertar certo interesse, tanto no seu real significado como nas organizações, em especial as do ramo de confecções localizadas no Sudoeste do Paraná.

Para tornar mais tangível o assunto proposto, optou-se por realizar pesquisas em obras existentes, criando a possibilidade de confrontar as semelhanças e diferenças dos conteúdos, dando fundamento para a segunda parte deste estudo, em que a partir de análises foi possível um esboço de como a Gestão por Competência esta sendo vista no cenário empresarial do Sudoeste do Paraná, especificamente na atividade de indústria de confecções.

A Gestão por Competências se fundamenta no recrutamento e seleção dos colaboradores e dos próprios gestores, considerando as competências de determinado indivíduo associadas às particularidades de determinada função. Contudo, para melhor entender essa maneira de recrutar e selecionar deve-se esclarecer o conceito de competência, no qual a opinião unívoca dos autores é um conjunto de três variáveis distintas: conhecimento, habilidades e atitudes.

Gramigna (2002) desdobra as competências nestes três aspectos e os trata como um conjunto onde os fatores são dependentes uns dos outros, permitindo o indivíduo a se qualificar gradativamente com fatores como o "querer fazer", relacionado com a mudança de atitude.

Este atributo de competência destaca-se no cenário atual, no qual as empresas enfrentam um número cada vez maior de mudanças repentinas que afetam diretamente os colaboradores e seus gestores. Esta situação exige competências e mecanismos de gestão cada vez mais flexíveis e com isso o estudo e a valorização do referido termo vêm ganhando destaque no meio administrativo.

Este cenário de mudanças e competitividade gera uma necessidade coletiva das pessoas em buscarem novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolver competências, isso torna as mudanças mais consolidadas, não meramente passageiras como as mudanças que apenas organizam processos e técnicas, num processo que leva a identificação de novas maneiras dos colaboradores e gestores se portarem dentro das organizações e competências que servem de bases a estas mudanças.

Nesta mesma visão, a evolução gradativa das organizações e das pessoas nelas inseridas, fazem com que as mesmas ofereçam respostas cada vez mais ágeis e que abranjam questões complexas em uma busca de práticas efetivas. Em decorrência, há uma valorização das pessoas nas organizações.

Este trabalho busca levantar pontos da gestão por competência dentro da atividade de confecções do Sudoeste do Paraná, visando somar contribuições para os processos de mudanças enfrentados pelas empresas. Partindo de um princípio de conhecimento teórico sobre o assunto, entende-se a real situação das empresas no que tange o domínio das competências administrativas elencadas por Gramigna (2002).

Para concretizar a segunda parte do estudo, pretendeu-se usar de meios eletrônicos, tanto para a pesquisa, sendo direcionados questionários aos gestores das empresas de confecções, por e-mail e telefonemas, quanto na tabulação, onde foram utilizadas planilhas eletrônicas do Excel.

O principal objetivo deste artigo é apresentar o resultado de uma pesquisa que utilizou métodos para identificar as principais competências de gestores de empresas de confecções do Paraná, bem como propiciar a ampliação da possibilidade do aprendizado de novas competências, a fim de que haja um aproveitamento maior de competências identificadas como as já dominadas e a busca de outras ainda não totalmente abrangidas.

Este artigo está dividido em seis etapas: (1) introdução; (2) revisão bibliográfica; (3) metodologia; (4) análise e interpretação dos dados; e (5) conclusão e considerações finais; e (6) referências.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Histórico e conceito de competência

Considerando a história do conceito de competência, o termo foi sendo implantado nas mais diversas áreas, e sendo usado de algumas maneiras distintas - tais usos implantaram ao termo competência uma gama de interpretações diferentes, que vão se transformando em uma grande evolução conceitual.

Um dos primeiros grupos a usar o conceito competência de maneira científica foram os juristas, que já no final da Idade Média diziam competente o ser ou a Instituição a que se atribuíam as funções de julgar.

Os juristas declaravam, por exemplo, que tal tribunal era competente para um dado tipo de julgamento. Porém, cabia aos juristas de determinada estância e não de uma outra atribuir a um homem ou a uma instituição a competência para realizar certo ato, ato que se tornava assim juridicamente válido. (ROPE; TANGUY, 1997 p. 103)

Mais tarde segundo o dicionário Littré, competência veio a designar de maneira mais geral a capacidade reconhecida de se pronunciar nesta ou naquela matéria, deixando de ser só do jurista, mas de toda e qualquer pessoa capaz de reconhecê-la, atribuindo ou reconhecendo competência como certo grau do saber. (ROPÉ E TANGUY, 1997). O autor complementa ainda que:

Na verdade, em momento algum, o termo "competência" foi de uso popular. Para falar legitimamente de um especialista competente, é preciso se considerar e ser considerado em condições de julgar sua atividade. Portanto, mesmo fora dos enunciados eruditos e embora nenhuma definição o explicita, uma certa capacidade é de fato confrontada para julgar a competência do especialista. (ROPÉ; TANGUY, 1997 p. 104).

Para Ropé e Tanguy (1997), o indivíduo competente se difere do que não o é quando possui o domínio da área suficientemente intervindo e identificando todos os aspectos de uma situação nessa área. Deste modo resolve eventuais disfunções dessa situação, munido de conhecimentos, podendo decidir a maneira de intervir, através de técnicas definidas, que na maioria das vezes não as criou, mas sim as modificou e até mesmo combinou, para obter resultado eficaz e com economia dos meios.

Por fim, a administração também passa a se favorecer desse termo, adotando-o nas organizações, com a preocupação de capacitá-las para uma gestão com maior capacidade e automaticamente para contratações voltadas às possíveis competências necessárias a determinada organização. Logo, este conceito passou a ser utilizado de modo mais genérico para descrever o indivíduo que fosse capaz de realizar determinadas tarefas ou trabalhos.

Para Wood e Payne o primeiro a tratar de competência em um sentido gerencial dentro da ciência da administração foi Richard Boyatzis, que afirmam que: "Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciou o debate acerca do tema competências." (WOOD E PAYNE 1998, p. 23).

Boyatzis (1982) fundamenta seu modelo de competências expondo vinte e um atributos que constroem um modelo ideal de gestor, o qual conseqüentemente será usado por esse no momento de avaliação das supostas competências dos colaboradores. Destes atributos surgiram muitos outros conceitos e abordagens que vem sendo empregado ao termo. Ainda nesse contexto outro autor cita:

A competência não é um estado, mas um processo. Se a competência é uma forma de saber agir, como é que ela funciona? O operador competente é aquele capaz de mobilizar, de aplicar de forma eficaz as diferentes funções de um sistema no qual intervêm recursos tão diversos quanto operações de raciocínio, conhecimentos, ativações da memória, avaliações, capacidades relacionadas ou esquemas comportamentais. Em grande parte, essa alquimia continua sendo uma terra incógnita (LEBOTERF *apud* PERRENOUD, 2001, p. 13).

Para a cultura atual brasileira, o significado vulgar de competência representa capacidade, aptidão, idoneidade, mas o conceito que aqui proposto a explorar tem um significado muito mais amplo, que envolve a fusão entre três ou mais áreas, das quais o conhecimento, a atitude e a habilidade são as que mais se destacam.

Para Gramigna (2002), a atitude pode ser considerada a principal, segundo a autora esta é determinada pelo conjunto de valores, crenças e princípios adquiridos ao longo da vida. O conhecimento é tratado como a capacidade de usar no momento correto e oportuno as informações que a pessoa armazenou no decorrer de sua vida. Já a habilidade, Gramigna trata como sendo a capacidade de agir com técnica, talento para sempre obter resultados favoráveis.

Neste mesmo contexto Fleury e Fleury (2001, p.21), definem competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Leme (2008) trata a Gestão por Competência como um cruzamento entre as competências que um colaborador possui, com as que uma determinada função necessita, dando assim a possibilidade de traçar um plano que possa desenvolver o colaborador.

Contudo para Boterf (1999), este ainda é um conceito em construção, e seu desenvolvimento é algo muito significativo ao ponto em que auxilia na formação dos indivíduos e na mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, agregando assim diversos valores às empresas.

2.2 Uso das competências como atitude, conhecimento e habilidades

Muitos autores do contexto atual preocupam-se com as competências de forma também extrínseca ao ser, ou seja, o homem é capaz de ser capacitado. Conforme Gardner (1994), mesmo trazendo consigo certas aptidões, o indivíduo se forma de acordo com sua cultura e maneira com que foi educado. Partindo deste sentido pode-se dizer que o ser que possui boas competências e as põe em uso está em constante aprimoramento.

Gramigna (2002), como já citado, divide competências em atitudes, competências e habilidades, e chama esta divisão de Desdobramento das Competências, comparando o desenvolvimento de competências do ser humano com o processo de crescimento e uma árvore (raízes, tronco e copa), ou seja, são processos que formam um todo e que precisam de tratamento adequado para que gerem bons resultados ou bons frutos.

Tal tratamento ou simplesmente a maneira como se busca o aperfeiçoamento do indivíduo como um profissional, dá-se não apenas na responsabilidade da organização onde este está inserido, mas em conjunto com o indivíduo colaborador que deve buscar não apenas competências profissionais, mas também aquelas que caibam em todos os âmbitos de sua vida, seja social, moral ou intelectual. (GRAMIGNA, 2002)

Quanto a atitudes, Gramigna (2002) aponta competência como sendo um dos indicadores

de impacto que cria diferenciais nos profissionais quando ela é usada no cotidiano. A facilidade para mudanças comportamentais estão cada vez mais valorizadas no mercado de mão de obra, isso exige que o colaborador aperfeiçoe atitudes condizentes para com o contexto vivenciado. Prova de que competências precisam e são capazes de serem aperfeiçoadas.

Contudo percebe-se que as pessoas de atitude desenvolvem razões para adquirir habilidades e conhecimentos, e assim acabam encontrando meios para aperfeiçoar suas práticas o que também formaliza o conhecimento, ou seja, "A atitude é o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com 'querer ser e querer agir'." (GRAMIGNA, 2002, p.18).

Para Gramigna (2002), o conhecimento é o segundo componente de competência, sendo tratado como um conjunto de informações armazenadas e prontas a serem usadas, e ao grau que estas vão aumentando. Se isto ocorrer, maior será a capacidade do profissional em se tornar forte e flexível, no sentido de enfrentar as mudanças que surgem no cotidiano das organizações e na própria vida pessoal.

O conhecimento não apenas é um membro da própria competência, como também é um instrumento pelo qual procura-se ver além dos próprios limites e fronteiras, percebendo assim, novas necessidades e disposição para novas buscas capazes de gerar sempre novos conhecimentos, num processo que torna o indivíduo capaz de usar suas próprias competências para se tornar cada vez mais competitivo no mercado.

Como habilidades, Gramigna (2002) descreve essa habilidade como um meio de agir com talentos, capacidade e técnicas, e ao compará-la com a copa de uma árvore, pode-se concluir que é de onde tem-se os frutos, isto é: "usar o conhecimento de forma adequada é o que chamamos de 'habilidades'." (Gramigna, 2002, p. 63). E estas habilidades precisam ser demonstradas na prática, de nada adiantaria adquirir conhecimento e termos atitudes se não os usarmos de forma talentosa e com capacidades técnicas.

Deste modo o uso das competências torna-se imprescindível para o indivíduo tanto em uma esfera profissional, social quanto pessoal. E a maneira com que se dá esse uso, também depende da forma como as competências se desenvolvem no indivíduo, pois o mesmo desenvolvimento que leva ao bom uso das competências também leva ao desenvolvimento e aprimoramento das mesmas.

2.3 Principais competências observadas

Dentre muitos autores que contribuem para a construção do conceito competência, alguns como Leme (2008) e Fleury e Fleury (2001), apontam uma série de competências específicas como sendo as de maior importância ou ainda as que possuem maior destaque na ciência da administração. Para estes autores, a preocupação com estes atributos leva a uma visão estratégica aplicada nas organizações, capaz de construir um modelo ideal de gestor e colaborador, a ser

iniciada no momento da contratação.

Leme (2008) faz uma relação de quatorze competências como as principais a serem aplicadas para promover a gestão nas empresas: criatividade, empreendedorismo, visão sistêmica, negociação, organização e planejamento, foco no resultado, foco no cliente, cultura de qualidade, liderança, tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e flexibilidade.

Para Leme (2008) a criatividade, é a capacidade de criar soluções inovadoras e adequadas para resolver situações adversas inseridas no cotidiano das empresas; o empreendedorismo, que está ligado à competitividade da organização, coloca em prática soluções e oportunidades por meio de seus produtos e serviços, visando o trabalho em equipe; a Visão Sistêmica é a que possibilita a visualização das áreas do sistema como um todo, ou seja, como um processo.

Quanto a negociação, Leme (2008) considera que essa habilidade faz com que as partes interessadas se unam em torno de um objetivo comum, por argumentos, ações planejadas e informações; no que se refere à Organização e Planejamento, é a escolha sobre o que priorizar pela sequência e forma, a execução ou implantação das tarefas de maneira ordenada e planejada; ter foco nos resultados é o comprometimento com os objetivos da organização para atingir as características planejadas.

Foco no Cliente torna explícito que esta é uma das razões da empresa, possibilitando um tratamento de forma que o cliente se aproxime e se fidelize; possuir a cultura da qualidade se resume em buscar melhorias para aperfeiçoar processos, produtos e serviços; no atributo liderança, Leme (2008) considera como a habilidade de dirigir pessoas ou equipes a fim de atingir objetivos comuns; para a tomada de decisão, reserva-se a capacidade de escolher a melhor solução e no momento mais apropriado para resolver possíveis problemas.

A comunicação, ou habilidade em receber e emitir informações de forma clara e precisa, proporciona o melhor entendimento entre as partes; O trabalho em equipe é ter atitudes que colabore para que todos alcancem os objetivos; relacionamento interpessoal possibilita manter o ambiente social agradável e estimulador mesmo nas situações menos favoráveis e por fim a flexibilidade, que torna o indivíduo capaz de estar sempre pronto a rever seus conceitos e opiniões perante as possíveis mudanças e necessidades, (LEME 2008).

A partir das descrições de Leme, torna-se possível lembrar que tais competências dão uma visão de um colaborador ideal, mas que esse colaborar, muitas vezes, não passa de um ser imaginário, o que existe são pessoas que se aproximam deste modelo com a busca e o fornecimento de treinamentos e aperfeiçoamento quanto ao conhecimento teórico e prático.

Já Fleury e Fleury (2001) dividem as competências do indivíduo em três grupos: as de negócio; as técnico-profissionais; e as sociais. Estes grupos, por consequência, se relacionam com as competências citadas por Leme (2008), permitindo contemplar um modelo de profissional ideal com maior precisão e com foco nos principais objetivos da organização.

Ao expor tais grupos, identifica-se que as de negócio podem ser entendidas como aquelas relacionadas à compreensão dos negócios, como os objetivos relacionados com o mercado, com

os clientes e com o ambiente sócio-político. (FLEURY; FLEURY 2001)

As técnico-profissionais são específicas das operações e suas áreas, sabendo utilizá-las e atualizá-las, levam sempre a solução de problemas e ao desenvolvimento tanto de projetos como de produtos. E, por fim, as sociais, em razão da necessidade de interagir com pessoas, por meio da comunicação, ou seja, expressar ideias de modo claro e apropriado para cada situação. (FLEURY; FLEURY 2001)

Fleury e Fleury (2001) se fundamentam na capacidade de discutir e argumentar com coerência, nas habilidades técnicas e conhecimentos diversos encontrados nos grupos capazes de trabalhar em equipe. Estes fatores quando levados em consideração, auxiliam as organizações a contratarem e a remanejarem seus quadros de acordo com suas estratégias, ganhando agilidade e qualidade nas diversas tarefas usadas como meios para alcançarem os fins.

Neste sentido, Boyatzis (1982) também baseia seus estudos em aspectos psicológicos através de observações de comportamentos, e relaciona o seu modelo de vinte e uma competências também em três fatores: motivação; autoimagem e papel social; e habilidades.

Por outro lado Zarifian (1999) *apud* Fleury e Fleury (2001), destaca as competências que as organizações devem ter que são: sobre os processos, técnicas, sobre a organização, de serviço, e as sociais, esta última que deve ser desdobrada em três, a autonomia, a responsabilização e a comunicação, que devem sustentar os comportamentos humanos.

No entanto, percebe-se que dentre diversos autores, as principais competências de um profissional, ou mesmo a própria formação do ideal, se dá através da análise da própria organização, tornando a mesma competente em seus diversos processos, mas para isso há necessidade do uso das competências dos colaboradores e gestores, o que torna o termo competência algo com grande amplitude e importância, despertando o interesse em muitos autores e mesmo empresários ao longo da história.

2.4 Relação entre competências e inteligências múltiplas de Gardner

Para estabelecer uma relação entre competência e a inteligência parte-se do princípio de que o ser competente, é aquele que tem o domínio da inteligência diferenciando-se dos demais por possuir uma capacidade superior em relação à suas escolhas. Gardner difundiu seus estudos e descreveu sete inteligências, julgando serem independentes umas das outras, sendo modeladas e adaptadas de acordo com a cultura de cada indivíduo.

Seguindo essa mesma ideia Gramigna (2002) afirma que o mercado exige dos profissionais que se adaptem as várias mudanças do ambiente, ou seja, capacidade de saber lidar com os paradoxos, sabendo decidir quais os caminhos devem seguir, estabelecendo assim uma forte ligação entre competência e as inteligências múltiplas. Essa ideia ganha força quando faz-se a junção e intercala-se as inteligências identificadas por Gardner nas mais diversas atividades

profissionais, constatadas a seguir:

1 – Inteligência Lingüística, está relacionada com a linguagem falada e seus significados, destacando-se a riqueza no uso de palavras e facilidade em se expressar e comunicar dessas pessoas, sendo estimulada em ambientes onde se pratica um vocabulário rico, dando ênfase a audição, as expressões e as opiniões próprias. Nesta habilidade, há relação às atividades profissionais quando se existe a necessidade em comunicar-se com colegas e clientes.

2 – Inteligência Lógico-Matemática, aquela que se manifesta, segundo Antunes (2002), nas pessoas com facilidade para o cálculo e capazes de perceber a geometria nos espaços e com capacidade para os princípios lógicos, que deve ser estimulada através do conhecimento de símbolos matemáticos, uso de mensagens codificadas e jogos que desenvolvam o raciocínio, tem relação no momento em que o profissional desenvolver estratégias e tomar decisões avaliando dados e planos.

3 – Inteligência Musical, apresentada na facilidade de identificar os mais diferentes sons com suas mínimas diferenças e direção, envolvendo o profissional quando existe necessidade de deixar o ambiente mais harmonioso e motivador além de perceber melhor seus colegas.

4 – Inteligência Espacial se apresenta ao orientar no espaço, em mapas, em plantas, em gráficos, em diagramas e nas formas geométricas dando a oportunidade do profissional de aproveitar de forma mais positiva os espaços disponíveis.

5 – Inteligência Cinestésico-corporal, presente nas pessoas com facilidade em se expressar com o próprio corpo, essa apóia o profissional no momento em que quiser se movimentar nos meios empresariais e suas realidades.

6 – Inteligência Interpessoal caracterizada pelo bom relacionamento e da capacidade de perceber intenções, desejos, motivações, temperamentos e o estado de ânimo de outras pessoas, ajudando o profissional a montar e participar de equipes.

7 – Inteligência Intrapessoal presente naqueles capazes de realizar suas próprias reflexões e autocrítica de seus propósitos, valores e sentimentos, ajudando o profissional saber se está no caminho certo.

Diante a relação estabelecida e o constructo sobre as inteligências múltiplas, torna-se possível visualizar o papel do banco de talentos no armazenamento de competências na empresa.

2.5 Banco de Talentos

A implantação de um banco de talentos se faz necessário para oportunizar às organizações a ter o real conhecimento da força de trabalho disponível, ou seja, identificar tanto os pontos de excelência como os de insuficiência de cada colaborador (GRAMIGNA, 2002). Mas por em prática esse plano não constitui tarefa simples, pois:

A competência não reside nos recursos (conhecimentos, capacidade...) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos. A competência pertence à ordem do "saber mobilizar". Para haver competência, é preciso que esteja em jogo um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionadas...). (LE BOTERF, 1994, p. 16 *apud* PERRENOUD, 2001, p. 21).

A criação de um banco de talentos, segundo Gramigna (2002), possibilita a empresa a montar um quadro de seu real potencial humano, servindo de base para a tomada de inúmeras decisões gerenciais, como por exemplo o uso de critérios objetivos e justos na escolha de profissionais, na elaboração de planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, uma melhor utilização dos potenciais em evidência na formação de equipes multidisciplinares e complementares.

O banco de dados se faz necessário para detectar os talentos humanos existentes, estabelecendo assim uma linha entre a capacidade de desenvolvimento com os profissionais com potencial. Desta forma, é possível melhor distribuir os colaboradores com os cargos mais ajustados além de, agrupá-los de acordo com suas aptidões, criando uma relação entre a necessidade e as competências, para oportunizar a autonomia das pessoas a respeito de suas responsabilidades e participação no processo decisório da organização (GRAMIGNA, 2002).

Manter um banco organizado traz inúmeras vantagens para as organizações, como é o caso de ter um instrumento que aproveite ao máximo os potenciais dos colaboradores, consequentemente aumento da produtividade e rendimento, maior integração das funções, sem falar de custos mais baixos, decorrentes de menos treinamento, e maior chance de acerto na contratação, diminuindo os efeitos da rotatividade.

Para implantar o banco de talentos em qualquer empresa é necessário avaliar no primeiro momento, o potencial das pessoas e para isso, segundo Gramigna (2002), existem seis estratégias diferentes usadas pelas empresas brasileiras. A escolha de uma delas é justificada por fatores como o número de colaboradores, a urgência, a necessidade, as disponibilidades financeiras, o perfil da clientela e com certeza o principal fator é o nível técnico da equipe responsável por tal tarefa. A seguir, algumas estratégias de identificação de potencial:

1 – Auto avaliação – o próprio colaborador faz uma auto avaliação, traz ganhos para a empresa pela sua rapidez além de baixo custo, mas deixa a desejar pois analisa somente a percepção do avaliado.

2 – Avaliação de desempenho tradicional – ferramenta onde o avaliador e colaborador chegam a um acordo com relação a desempenho, metas e padrões, seu ponto positivo, esta, além da rapidez e custo baixo, estabelece confiança e *feedback*.

3 – Observação no posto de trabalho – o colaborador é observado no exercício de suas atribuições, é simples e prático mas deixa a desejar no que diz respeito a gasto de tempo e exige maturidade do observador.

4 – Testes específicos de mapeamento de potencial – ferramenta desenvolvida especificamente, oriunda de testes laboratoriais, trazendo assim confiabilidade e rapidez, mas

apresenta *déficit*, pois o resultado pode ser manipulado, além do custo alto.

5 – Entrevistas pessoais – fundamentada em entrevista individual, ministrado por especialista por meio de roteiros já estabelecidos observando as competências desejáveis, tem como ponto positivo a adaptação as necessidades da empresa mas falha em relação ao consumo de tempo e recursos sem falar na necessidade de um profissional de alto nível.

6 – Avaliação presencial – essa se fundamenta através de testes que simulam as situações e desafios do dia a dia empresarial dando maior confiabilidade pois se adapta a realidade da empresa dando a chance de observar o colaborador em ação. Sua implantação agrega custo alto, pela necessidade de profissionais de alto escalão e de infraestrutura.

3 METODOLOGIA

Ao elaborar este estudo científico de análise das competências gerenciais, a pesquisa descritiva foi adotada com método quali-quantitativo, empregado por meio de questionário denominado Inventário das Competências Essenciais adaptado de Gramigna (2002), de onde foram extraídas pela autora quinze competências consideradas essenciais: “a busca pela competência essencial deve ser acompanhada pelo investimento naquelas que constituem a base interna de processos empresariais.” (GRAMIGNA, 2002, p. 54)

Na visão de Triviños (1987, p. 100) pesquisa descritiva “procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas”.

Esta pesquisa permite a análise das competências dos gestores das empresas de confecções no Sudoeste do Paraná. Para isto, aplicou-se uma pesquisa Survey, em 36 empresas, de onde obteve-se 21 questionários respondidos. Tal amostra de empresas fora extraída da cartela de clientes da empresa Megasult Consultoria Empresarial, selecionadas como clientes tipo A da curva ABC por critérios de porte.

O objetivo da aplicação do questionário foi identificar a importância e o domínio das competências gerenciais, sob o ponto de vista de gestores de indústrias de confecções do Sudoeste do Paraná. Ou seja, a questão emergente esteve focada na importância e domínio que gestores de indústrias de confecções do Paraná atribuem às competências abordadas por Gramigna (2002).

Em um primeiro momento, elaborou-se uma pesquisa denominada qualitativa por meio de revisão bibliográfica para que houvesse uma maior explanação conceitual do termo competência e de seu uso na gestão e na análise dos resultados da investigação. Quando já explanada as questões teóricas partiu-se para a pesquisa descritiva, buscando na prática os próprios conceitos até então estudados.

Tais métodos – qualitativo ou quantitativo – são maneiras de como os pesquisadores desenvolvem seus estudos, um objeto facilitador pelo qual se chega a resultados, e não estruturas que tornam as pesquisas algo julgado de maneiras distintas, logo neste estudo se tem duas formas

de pesquisas para um só objetivo que se chegou com êxito.

A análise do conteúdo da pesquisa é também uma estratégia de tornar objetivo seu conteúdo bem como a pesquisa de colocar na prática o que esta teoricamente nos estudos bibliográficos. Tudo isso pode ser entendido como um conjunto de técnicas capaz de tornar as pesquisas possíveis e dinâmicas.

Os questionários utilizados na pesquisa foram aplicados aos gestores das empresas selecionadas, através de *e-mail* e telefonemas dos próprios pesquisadores, e os resultados expostos em planilhas eletrônicas já segundo a ordem decrescente das opções marcadas pelos respondentes.

Este método permite a análise de quais as competências são consideradas como as de maior importância por tal grupo de empresários e também quais possuem mais domínio, permitindo assim uma identificação de como estão sendo geridas as indústrias de confecções do Sudoeste do Paraná e quais competências gerenciais são mais utilizadas por seus gestores.

Desta forma, visualizou-se as competências a serem melhoradas e outras que podem ser melhor exploradas na gestão destas empresas, para que se melhore os processos de gestões e automaticamente a maximização de lucros.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nas Tabelas 1 e 2, as competências foram ordenadas, levando em consideração o maior percentual dos graus de importância e domínio do nível 5 obtido através da pesquisa, sendo usado como critério de desempate sempre o grau de nível inferior, e só permanecendo empatadas quando essas possibilidades foram esgotadas.

A tabela a seguir (Tabela 1), apresenta os percentuais obtidos dos respondentes em relação ao nível de importância das competências classificadas de ordem decrescentes, classificadas em uma escala de 1 a 5, onde 1 é sem importância e o 5 é muito importante.

Em análise a tabela acima, é possível constatar que todas as competências com exceção da capacidade de trabalhar sob pressão que teve um índice de 38%, obtiveram índices favoráveis, com grande destaque para tomada de decisão que obteve 76 pontos percentuais ficando em segundo lugar e para a competência liderança que alcançou o primeiro lugar com 86%, todas essas levando em consideração o grau de importância 5, segundo os entrevistados.

Em relação ao domínio das competências que os mesmos respondentes acima afirmam possuírem, estão distribuídas em forma decrescente, os seus resultados de forma porcentual, ou seja, na ordem em que os pesquisados dizem ter maior domínio, para as competências que acreditam ter menor domínio, o que pode ser visualizado na Tabela 2.

TABELA 2- Competências ordenadas segundo seu grau de domínio

Ordem	Competência	Índice (%)
1	Liderança	86%
2	Tomada de decisão	76%
3	Trabalhar sob pressão	38%
4	Trabalhar em equipe	33%
5	Comunicação	29%
6	Resolução de problemas	24%
7	Trabalhar com clientes	24%
8	Trabalhar com fornecedores	19%
9	Trabalhar com a concorrência	14%
10	Trabalhar com a comunidade	14%
11	Trabalhar com a mídia	14%
12	Trabalhar com a sociedade	14%
13	Trabalhar com a cultura	10%
14	Trabalhar com a tecnologia	10%
15	Trabalhar com a inovação	10%
16	Trabalhar com a sustentabilidade	5%
17	Trabalhar com a ética	5%
18	Trabalhar com a diversidade	0%
19	Trabalhar com a inclusão	0%
20	Trabalhar com a acessibilidade	0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Após um breve estudo da tabela 2, levando-se em conta o nível de domínio 5, é possível constatar que os índices apresentados são relativamente baixos, pois nenhum, exceto a competência organização com 29%, chega a alcançar um quarto dos pesquisados, sendo possível constatar também que a capacidade empreendedora uma das competências mais importantes ficou com a última colocação, não obtendo de grau máximo entre os respondentes.

Através da próxima tabela, sem dúvida a de maior relevância para o estudo, pois dá a possibilidade de realizar um confronto de entre a colocação das Competências em relação ao seu grau de importância com o seu grau de domínio, apontados pelos pesquisados, sem se esquecer que para essa colocação foi levado em conta o grau 5 tanto na Importância como no Domínio com critérios de desempate apontados acima.

TABELA 3 - Grau de Importância X Grau de Domínio

Competência	Importância	Domínio
Capacidade de trabalhar sob pressão	15º	11º
Capacidade empreendedora	7º	15º
Comunicação	3º	2º
Criatividade	11º	14º
Cultura da qualidade	6º	7º
Dinamismo, iniciativa	10º	8º
Flexibilidade	12º	6º
Liderança	1º	3º
Motivação – energia para o trabalho	8º	10º
Negociação	9º	4º
Organização	5º	1º
Planejamento	3º	12º
Relacionamento interpessoal	14º	5º
Tomada de decisão	2º	13º
Visão sistêmica	13º	9º

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Como é possível constatar, em certas competências há semelhanças entre a colocação do grau de domínio e o grau de importância, como é o caso da comunicação, da cultura da qualidade, do dinamismo, iniciativa, da liderança e da motivação.

Como diferenças dos índices, pode-se citar a competência tomada de decisão considerada a 2º na importância e posicionada na 13º colocação em relação ao domínio. Nessa mesma tendência, se encontram o relacionamento interpessoal, o planejamento, a flexibilidade e a capacidade empreendedora, com diferença menos expressiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou colaborar com a discussão da Gestão por Competências, fazendo um diagnóstico do termo competência e das principais habilidades a serem observadas segundo autores do meio, além de um estudo das competências dos gestores de uma amostra de empresas do ramo de confecções do Paraná.

O nível de retorno da pesquisa, acredita-se que foi satisfatório, pois dos 36 gestores contatados, 21 retornaram devidamente respondidos, equivalendo a um percentual de 58,3%, dando assim a possibilidade de se fazer uma análise fundamentada no grau de importância e domínio dos gestores dessas empresas.

Os resultados da pesquisas apontam que dentre as competências do quadro sugerido pela pesquisa, os gestores dão maior importância para a liderança e tomada de decisão e na outra ponta, flexibilidade, visão sistêmica, relacionamento interpessoal e capacidade de trabalhar sob pressão, como as de menor importância respectivamente.

Além disso, como melhores resultados do domínio das competências, obteve-se organização, comunicação e liderança, já tomada de decisão, criatividade e capacidade empreendedora ficaram nas últimas colocações, sendo importante destacar aqui que em relação ao domínio os resultados foram pouco expressivos.

Os bons índices alcançados no que diz respeito ao grau de importância em que os gestores consideram as competências, mostra que os mesmos estão conscientes em observar esses fatores na gestão das instituições, pois com certeza esse meio proporciona inúmeras vantagens para as mesmas.

Em análise ao confronto entre a importância e domínio das competências citadas pelos gestores pesquisados, obteve-se algumas semelhanças sendo o caso cultura da qualidade e a comunicação, e contrastes como o planejamento, o relacionamento interpessoal e a tomada de decisão.

Estas diferenças expressas entre o grau de importância e de domínio, remetem a uma análise relevante do ponto de vista da gestão, levando a indagações de como é possível gerir uma empresa com competências que considera-se importante, mas que não se possui domínio? Outra

questão refere-se ao domínio de competências que não consideram-se como mais importantes. A partir destas questões, fica explícita a necessidade de rever a construção das competências no âmbito diretivo das empresas, buscando desenvolver pelo aperfeiçoamento e demais práticas pertinentes, as competências mais importantes que não se possui domínio. Por outro lado, buscar equilibrar as já identificadas como as de maior domínio com as de maior importância.

Muitos fatores podem ser levados em consideração na análise das competências dos gestores nas empresas como cultura, sucessão, forma de gestão, tipo de sociedade, dentre outros. Entretanto, a capacidade de auto avaliação em relação aos resultados da empresa, torna-se imperativo para o profissional que deseja evoluir e construir o conhecimento em sua organização.

Com o presente trabalho, pretendeu-se contribuir com o assunto no meio acadêmico de forma a ampliar a discussão, pois considera-se aberta para novos estudos, e também no meio empresarial entre os gestores, ficando assim o assunto como sugestão futura de aplicação em colaboradores e em outros setores de organizações.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **Jogos para a estimulação das múltiplas inteligências**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CASSIANO, L. Comportamento empreendedor: **conhecimento, habilidade ou atitude?** Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/comportamento_empreendedor_conhecimento_habilidade_ou_atitude/13542/>. Acesso em: 23 jun. 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; **Estratégias empresariais e formação de competências**, Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente**: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GRAMIGNA, M. R.; **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

LEME, R.; **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**; Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PERRENOUD, P.; **Ensinar**: agir na urgência, decidir na incerteza. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ROPÉ, F. TANGUY L.; **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola

e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997.

REcebido em: 23/12/2009
Aceito para publicação em: 12/07/2010