

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EVELINE JAKYBALIS SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA REGIONAL DE PARANAGUÁ DA
EMPRESA CELEPAR

PARANAGUÁ
2016

EVELINE JAKYBALIS SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA REGIONAL DE PARANAGUÁ DA
EMPRESA CELEPAR

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Gestão Pública, Setor de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Tomás Sparano Martins

PARANAGUÁ
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

EVELINE JAKYBALIS SILVA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA REGIONAL DE PARANAGUÁ DA
EMPRESA CELEPAR**

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública no curso de pós-graduação do setor de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Mestre Tomás Sparano Martins

Paranaguá, 22 de fevereiro de 2016

A minha mãe, meu maior exemplo de ser humano, por me incentivar na busca dos meus sonhos e por sempre ser tão presente e amorosa comigo.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Tomás Sparano Martins, pelo acompanhamento, orientação e amizade.

À Universidade Federal do Paraná, que apesar das adversidades em manter o ensino à distância, sempre busca manter um ensino de qualidade, incentivando a pesquisa e a disseminação de conhecimentos.

Aos Professores Deise Silveira e Welington Frandji, pela dedicação, apoio em todas as etapas do curso e pelo auxílio sempre imediato.

Aos meus tios Roberto Justo Dias e Sueli Voss Dias, pessoas a quem estimo muito, pelo carinho e incentivo constante, durante o desenvolvimento deste trabalho e na busca dos meus sonhos.

Ao setor de Gestão de Pessoas da empresa Celepar, por me encorajar na busca de novas soluções no desenvolvimento de pessoas e pelo suporte com informações precisas.

RESUMO

Com as grandes e significativas mudanças no ambiente organizacional, cada vez é mais necessário aprimorar e integrar as novas formas de gerir pessoas. Através da revisão de literatura sobre o tema, buscou-se desenvolver conceitos e analisar ferramentas que estejam alinhadas com essa nova realidade organizacional complexa: Gestão de Pessoas. A Gestão de Pessoas com foco em competências tem como objetivo a melhoria no desempenho individual e também organizacional, propondo integrar competência, desenvolvimento e desempenho. Este trabalho foi realizado através de um estudo de caso da empresa pública Celepar – Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná, na regional da cidade de Paranaguá-PR, com intuito de mapear as competências individuais dos técnicos de informática visando alinhar a avaliação por desempenho, já existente na empresa, junto aos interesses institucionais. Desta forma, foi realizada pesquisa de documentos desta organização em relação ao tema, assim como foram realizadas reuniões com a Coordenadora de Recursos Humanos e com o Supervisor da regional de Paranaguá, que serviu de sustentação para que este trabalho fosse efetuado.

Palavras-Chave: Gestão por Competências, Competências, Competências Individuais, Competências Organizacionais, Mapeamento de Competências, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

With large and significant changes in the organizational environment, it is increasingly necessary to improve and integrate new ways of managing people. Through literature review on the topic, we sought to develop concepts and analysis tools that are aligned with this new complex organizational reality: People Management. The People Management with a focus on skills aims to improve the individual and organizational performance also proposing to integrate competence, development and performance. This work was carried out through a case study of public company Celepar - Company Information and Communication of Paraná Technology in regional city of Paranaguá, in order to map the individual skills of computer technicians in order to align the evaluation performance, existing in the company, together with institutional interests. Thus, this organization document research was carried out in relation to the theme, as well as meetings were held with the Human Resources Coordinator and the Paranaguá regional supervisor, which served as support for this work was done.

Keywords: Management Skills, Skills, Individual Skills, Organizational Skills, Skills Mapping, People Management.

LISTA DE SIGLAS

APPA – Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina
ADAPAR - Agência de Defesa Agropecuária do Paraná
BPP - Biblioteca Pública do Paraná
BPRV - Batalhão de Polícia Rodoviária
CELEPAR - Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná
CEPED - Centro Universitário de Estudos e Pesquisas Sobre Desastres
CHA – Competências, habilidades e atitudes
CODAPAR - Companhia de Desenvolvimento Agropecuário do Paraná
CPRA - Centro Paranaense de Referência em Agroecologia
DEMUTRAN - PARANGUÁ - Departamento Municipal de Trânsito de Paranaguá
DER - Departamento de Estradas de Rodagem do Estado do Paraná
DETRAN - Departamento Estadual de Trânsito
DINUC - Divisão de Gestão de Núcleos Regionais
DPC - Departamento da Polícia Civil do Paraná
DPP - Defensoria Pública do Paraná
EMATER - Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
FUNDEPAR - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional
IAP - Instituto Ambiental do Paraná
IAPAR - Instituto Agrônômico do Paraná
IC - Instituto de Criminalística
IIPR - Instituto de Identificação do Paraná
IML - Instituto Médico Legal
JUCEPAR - Junta Comercial do Paraná
PGE - Procuradoria Geral do Estado
PMPR - Polícia Militar do Paraná
PROVOPAR - Programa do Voluntariado Paranaense
PROCON - Coordenação Estadual de Proteção e Defesa ao Consumidor
PR-PREV. - Paraná Previdência
SEAE - Secretaria Especial para Assuntos Estratégicos
SEAB - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento
SEFA - Secretaria de Estado da Fazenda

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 APRESENTAÇÃO	9
1.2 OBJETIVO GERAL	10
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 JUSTIFICATIVA	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIA	11
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	12
2.3 EVOLUÇÕES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL ¹⁴	
2.4 CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	15
2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	18
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	20
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	20
3.2 QUESTÃO PROBLEMA	22
3.3 METODOLOGIA DA PESQUISA	23
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	24
3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	25
3.6 COLETA DE DADOS	25
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO	27
4.1 PROPOSTA TÉCNICA	27
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	29
4.3 RECURSOS	32
4.4 RESULTADOS ESPERADOS	32
4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	
33	
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37
ANEXO	39

1 INTRODUÇÃO

Todas as instituições são compostas por pessoas, sejam em grandes números ou em números mínimos. Assim, pode-se afirmar que elas fazem parte da estratégia da organização, pois é a partir delas que se alcançam os resultados esperados. Buscar entender o que as motiva, quais são suas competências intrínsecas, desenvolver suas habilidades e mantendo-as alinhadas aos objetivos da instituição, é essencial para gerir pessoas estimuladas em alcançar sempre melhores resultados.

Pode-se afirmar que a avaliação de desempenho é um processo que tem a finalidade de julgar ou estimular o valor, assim como as habilidades e qualidades do indivíduo e, principalmente, como esta pode contribuir para o negócio da instituição (Chiavenato, 1999). Pontes (2002) defende que não apenas os resultados devem ser buscados, mas que também deve-se acompanhar o processo de trabalho e que haja feedback pontual. Dessa forma, é imprescindível que as orientações sejam constantes entre gestor e colaborador, mensurando o desempenho e buscando melhorias, assim como verificando a possibilidade de novos treinamentos, se necessários.

No cenário atual, ainda o tema gestão por competências é recente nas instituições públicas. Culturalmente, o servidor público não consegue vislumbrar o desenvolvimento de sua carreira profissional dentro da instituição, pois entende que seu desenvolvimento na instituição é limitado. A progressão na carreira do empregado, seja em relação ao fator de remuneração ou de ascensão profissional, não dependem apenas de avaliação de desempenho, mas de concursos públicos e recursos financeiros estatais. E, por este motivo, muitas vezes os colaboradores não buscam o desenvolvimento profissional. A avaliação de desempenho por competências deve principalmente identificar as habilidades profissionais, as atitudes, conhecimentos, assim como buscar o desenvolvimento profissional do indivíduo, ainda que este insista em não perceber as oportunidades dentro da organização. Otimizar essas habilidades, trazem resultados positivos para a entidade, motivam o funcionário e até mesmo retém talentos.

1.1 APRESENTAÇÃO

A relevância do tema Gestão por Competências que é abordado neste trabalho ratifica a importância de se analisar as pessoas inseridas no ambiente organizacional, partindo do pressuposto que o desenvolvimento das competências dos empregados gera benefícios para a organização, tornando-a competitiva e melhorando seus resultados. A avaliação de desempenho não deve ser encarada como mera metodologia que eleve o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes. É necessário também que aumente o nível de motivação dos seus empregados, que os desenvolva e que se analise a capacidade do indivíduo, sua vivência, habilidades, conhecimentos e aptidões. Deve ser reavaliada quando ocorre mudanças organizacionais ou fatores externos que possam realinhar as metas da empresa, assim como deve ser revisada durante o período de avaliação.

A Gestão por Competências já é realidade na empresa Celepar desde 2010, foi implantado um sistema de avaliação dos seus colaboradores que permite com que estes tenham sua progressão de carreira dentro de sua função, baseada no resultado desta avaliação, assim como nos recursos do Estado.

Com intuito de manter o alinhamento entre competências individuais e organizacionais, busca-se através do presente trabalho mapear as competências individuais de cada colaborador da regional de Paranaguá na empresa pública Celepar, justamente pelo motivo de que seu quadro atual de funcionários de técnicos de redes operacionais duplicou de quantidade desde a primeira nomeação após o concurso público do ano de 2014. Sendo assim, verificou-se a necessidade de buscar o desenvolvimento desses funcionários através do aproveitamento de suas habilidades e conhecimentos, para que possam ser aplicados, desenvolvidos e melhorados no transcorrer de suas atividades diárias, gerando melhores resultados e satisfação no atendimento ao cliente.

1.2 OBJETIVO GERAL

Desenvolver mapeamento de competências dos funcionários do escritório regional de Paranaguá da empresa pública CELEPAR, a fim de alinhar a avaliação por desempenho junto aos interesses institucionais e atributos pessoais dos funcionários.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) Apresentar conceitos e as principais abordagens teóricas na área de capacitação pessoal e aprendizagem;
- b) Identificar lacunas de competências necessárias para atingir e efetivar a estratégia da organização;
- c) Relacionar o aumento do desempenho profissional com ampliação de competências desenvolvidas a partir do contexto organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA

Alguns estudos mostram uma correlação positiva em relação ao aumento de desempenho/produktividade e treinamentos e, para que de fato estes treinamentos possam trazer bons resultados e aplicabilidade nas atividades profissionais pertinentes, deve-se alinhar a avaliação por desempenho juntamente com os interesses institucionais e competências dos funcionários. Ou seja, a aprendizagem deve ser efetivada individualmente através de uma mudança cognitiva e/ou comportamental. Assim, os investimentos financeiros em treinamentos poderão retornar de forma efetiva à empresa, melhorando o desempenho e aumento a produtividade dos funcionários.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Durante este capítulo, serão abordados diversos conceitos de autores a respeito do tema em estudo. Inicialmente serão apresentados Conceito de Competências, Gestão por Competências e a Evolução da Gestão por Competências no âmbito organizacional. Em seguida, apresentam-se conceitos de Caracterização das Competências Individuais e Avaliação de Desempenho por Competências.

2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Segundo Fleury(2001), o tema competência ganha maior atenção, sendo pesquisado por psicólogos e educadores desde a década de 1970. Desde então, este tema ganhou importância e ganhou destaque nas áreas acadêmicas e empresariais.

As constantes mudanças que ocorreram durante o século XX em relação à economia e tecnologia, puderam desenvolver novas lógicas de relação entre trabalho e trabalhador. Segundo Zarifian (2001), essas mudanças têm como base o entendimento de três abordagens principais: evento, comunicação e prestação de serviço. Neste conceito, constata-se que as transformações que ocorreram ao longo dos tempos na relação trabalho e trabalhador, originaram novos e diferentes conceitos de produtividade e eficiência. Pode-se afirmar que o trabalho é o prolongamento direto das competências pessoais que cada indivíduo tem em relação à solução de situações novas ou também inesperadas (eventos) que necessitam de ações de socialização (comunicação) permanentes para que os objetivos (prestação de serviços) sejam alcançados, de forma que cada vez mais há clientes ou aos usuários que exigem qualidade. Segundo o autor, as competências do indivíduo são notadas em situações práticas e, apenas quando são colocadas em prática, será possível avaliá-las.

É relevante relacionar conhecimento e competência, porém é necessário saber diferenciá-los. Em relação ao processo do saber, a competência é o

fundamento relevante do conhecimento, a qual constitui a expertise, como a aprendizagem e habilidade em realizar e diferenciar a essencialidade do fazer.

Desta forma, exercer uma profissão também está relacionado às necessidades da sociedade que está em constante evolução, sendo cada vez mais exigente, seja no relacionamento interpessoal, assim como na formação especializada, direcionando sempre o profissional a aprimorar e buscar novos conhecimentos (NINA, 2006).

Partindo do pressuposto que cada pessoa constrói seu conhecimento através de seus valores e experiências pessoais e sociais, não pode-se afirmar que exista conhecimento objetivo e absoluto. Os seres humanos são influenciados a cada fenômeno social e, conseqüentemente, desenvolvem-se a cada novo conhecimento ou situação vivenciada. Dessa forma, é necessário que se discorra a cerca da diferença entre conhecimento e competência. O conhecimento implícito é originalmente constituído pela mente humana, sendo intangível, tácito a cada indivíduo, que associa o intelecto e prática, assim como está em constante evolução (Polanyi, 1983). Para Sveiby (1998), o conhecimento é a capacidade do indivíduo de saber e aprender de forma contínua e também está relacionado à competência, de modo que através desta, identifica nas informações as regras e formas de ação tão seguro quanto um especialista. Isso se dá ao fato de que, um indivíduo com competência para determinada tarefa, poderá certamente transformar, readaptar e inovar, visando sempre aprimorar sua competência com destreza. O conhecimento é o pilar que dá sustentação à competência e também permite com que o indivíduo tenha subsídio para desenvolver com excelência seu trabalho. Portanto, é de extrema importância observar que o conhecimento e competência se complementam. O conhecimento inerte, apenas armazenado, não inspira reação. O indivíduo que não tem interação com seu meio, certamente não irá se desenvolver. Por isso, compartilhar o conhecimento é o ponto principal para o desenvolvimento das pessoas, dando ainda a oportunidade de reconhecer novas competências (Polanyi, 1983).

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O conceito de gestão está vinculado ao ato de administrar, gerir, organizar, controlar e gerenciar processos e pessoas nas organizações. Para definir competências, deve-se mencionar a tríade CHA, que é a base do significado de competências, que significa conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento pode abranger tanto a formação técnica ou acadêmica, e está relacionada ao conhecimento teórico. Em relação a habilidade, o conhecimento empírico é que faz parte deste requisito, onde o indivíduo demonstra através de sua vivência e prática suas habilidades para determinada função. E por último, a atitude, que está relacionada aos valores, costumes e emoções do indivíduo. Neste requisito, é verificado principalmente o comportamento das pessoas diante de situações atípicas, que demandam decisões efetivas no ambiente organizacional, de maneira proativa e com firmeza.

Mas afinal, qual a necessidade de um modelo de gestão de pessoas articulado por competências? Segundo Fischer (2002), deve-se ao fato de vivenciarmos um ambiente cada vez mais competitivo, tendo em vista que os modelos anteriores já não oferecem respostas adequadas.

Com a competitividade cada vez mais acirrada no mercado de trabalho, as organizações buscam por pessoas com talentos, como profissionais que se diferenciem dos demais não apenas pelo seu conhecimento, mas por suas características intrínsecas, suas habilidades e aptidão em potencial, para que dessa forma, possa desenvolver-se de maneira contínua. Um indivíduo pode possuir grande conhecimento em sua área de atuação, assim como pode também ter grandes habilidades relacionadas e possuir aptidão potencial. Porém, ainda assim pode ser que este mesmo indivíduo ainda não consiga demonstrar seu melhor desempenho.

Desta forma, para instituições que têm como atividade principal a prestação de serviços, é conveniente citar sobre o atendimento aos clientes. Pode haver funcionários com o mesmo nível de conhecimento, porém num simples atendimento ao cliente, os funcionários podem ser claramente diferenciados. Enquanto um pode efetuar um atendimento rápido, básico e sem muito interesse por parte do atendente, outro funcionário pode propor novas soluções, ser atencioso e cordial durante o atendimento, demonstrando nitidamente mais interesse pelo cliente e por atendê-lo da melhor forma possível. A orientação em melhor atender o cliente está

presente como uma competência para esse caso, onde é imprescindível que o cliente esteja satisfeito com as soluções apresentadas.

Segundo Brandão e Guimarães (2001) competência significa que se deve assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliada ao exercício sistemático de reflexo no trabalho, sendo que dessa forma, o indivíduo deve estar preparado para lidar com novas situações, que talvez o surpreendam e que talvez nunca tenha acontecido antes.

Atualmente, o trabalhador detentor do conhecimento ou capital intelectual, diferencia-se dos demais por conhecer todo o processo ou pelo menos parte dele, e por isso, é possível que este possa interferir no processo. Isso se dá ao fato de que, durante o amadurecimento da equipe, faz com que a liderança não tenha mais apenas a função de apenas supervisionar e ter responsabilidade por possíveis erros dos funcionários subordinados.

Diante disso, pode-se afirmar que este novo trabalhador do setor público, além de deter grande conhecimento do processo e do negócio da empresa pública, tende a buscar um novo perfil, o qual busca não só o conhecimento, mas busca também a qualidade, além de sua importância em compartilhar seu conhecimento. Dessa forma, é necessário apontar que a administração pública deve buscar novas alternativas para que seus funcionários possam executar seu trabalho de forma motivada, com perspectiva de crescimento na organização, com menos burocracias desnecessárias e que são criadas para engessar o processo por gestores sem conhecimento de gestão de pessoas. É necessário que todos os funcionários estejam alinhados com as estratégias macro e micro, sendo elas as estratégias da empresa e do próprio setor. Estes necessitam estar engajados em buscar atingir os requisitos dos cargos que ocupam, devem ter um bom direcionamento em relação ao papel que ocupam, assim como ter oportunidade de aplicar suas melhores habilidades, sejam elas profissionais e pessoais.

2.3 EVOLUÇÕES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Desde o início dos tempos, principalmente com o surgimento das organizações, a avaliação de desempenho era realizada de forma objetiva ou subjetiva. Ao longo dessa evolução, o foco principal da avaliação permanece sendo o indivíduo, sendo vigorosamente influenciada pelos aspectos subjetivos.

No âmbito das instituições públicas, pode-se afirmar que foi absorvido o modelo militar, por semelhanças nos pressupostos, ou seja, a hierarquização da organização, com carreiras estruturadas, estabilidade e com uma missão permanente, sendo que esta última refere-se à prestação de serviços à sociedade.

Ainda que tenham a natureza de trabalho muito diferente, as instituições públicas e organização militar, possuem um sistema de meritocracia que contribui diretamente com o sistema de carreira. Vários requisitos do processo militar como assiduidade, disciplina e dedicação, está ainda hoje presente no sistema de meritocracia e consequentemente atrelado na avaliação de desempenho. Ainda no cenário atual das instituições públicas, podemos perceber critérios automáticos de promoção durante o percurso profissional de forma linear e horizontal. Partindo deste pressuposto, o indivíduo tem vantagens relacionadas à remuneração, sem a necessidade de mudar de cargo ou função. Para que pudesse então acelerar sua movimentação do decorrer da carreira profissional, foram acrescentadas outras condições, como por exemplo, a elevação do nível educacional, elogios formalizados, novas funções agregadas. Entretanto, não foram inclusos demais pressupostos que também eram pertinentes ao serviço público, como qualidade, produtividade e resultados esperados.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Muitos autores e a maiorias das pessoas entendem que o conceito de competência está envolvido num conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades que são necessárias para que o indivíduo possa desenvolver o trabalho, assim como atribuições e responsabilidades pertinentes ao cargo. Porém, percebe-se que a partir desta percepção sobre o tema, não traduz de fato se o indivíduo agregará valor à instituição. Ou seja, o conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades, não

trazem consigo a garantia de que acarretará em alguma contribuição à instituição, que não seja apenas o cumprimento de suas atribuições. Para os critérios que são conferidos na admissão, promoção ou demissão, os mesmos são analisados e avaliados quanto a capacidade de entrega para a instituição. De uma forma exemplificada, o funcionário é avaliado não apenas sua experiência e formação. O que também é avaliado está num contexto ainda maior, como de fato a forma que ele entrega o trabalho, como atua, suas atitudes. Na prática, as organizações não tomam decisões em relação às pessoas atreladas ao que elas entregam, como um sistema formal reproduzido de forma geral a partir de conceitos de cargos. Enxerga-se apenas o que estas pessoas fazem. Com isso, ocorre uma discordância entre o sistema formal de gestão e realidade. Quando avaliamos as pessoas apenas pelo que fazem e não pelo que entregam, ocorre a distorção da realidade. Isso muitas vezes gera a desmotivação do funcionário, pois podemos ter funcionários em mesmo nível de função, mas com grande diferença na entrega do trabalho.

A caracterização das entregas esperadas ao longo dos níveis da carreira deve ser observável para que elas possam ser acompanhadas. É comum encontrar descrições genéricas e vagas, ou efetuadas a partir de comportamentos desejáveis, de observação difícil, o que dá margem a interpretações ambíguas. As descrições devem retratar as entregas esperadas das pessoas de forma a serem observadas tanto pela própria pessoa, quanto pelos responsáveis por acompanhá-las e oferecer-lhes orientação.(DUTRA,2010,p.32)

Aproveitar essas diferenças e construir a partir delas um direcionamento adequado relacionado às aptidões do funcionário, pode trazer grandes resultados para a organização. O que deve ser levado em conta, é a sistemática de como essa observação é realizada. O indivíduo precisa estar inserido em diferentes situações para que possa com elas também se desenvolver. Porém, vale ressaltar que se deve analisar este indivíduo com parcimônia em suas atividades, olhar criticamente qual sua habilidade que pode ser desenvolvida no negócio e assim, desenvolvê-lo e aproveitá-lo como referência para outros locais de atuação da organização.

É importante que seja considerada a capacidade de entrega do indivíduo, o que proporciona uma perspectiva mais ampla e adequada para que este seja avaliado, orientado e desenvolvido, assim como posteriormente poderão ser estabelecidas recompensas.

Pode-se verificar que existe várias dimensões para que seja analisado a competência no contexto organizacional. Phahalad e Hamel (1990), sugerem a taxionomia de competência em competência essencial e competência organizacional. É necessário salientar que o estudo de competências está relacionada a compreensão do objeto central ao qual a mesma está vinculada, ou seja, se está ligada ao indivíduo ou ao cargo. Porém, atualmente essa ideia limita a análise de competências do indivíduo. O entendimento sobre competências é muito mais amplo, pois trata-se de um conjunto de realizações que estão ligadas o que os indivíduos provém, desenvolvem e entregam em relação ao valor agregado à organização, a eles próprios e também ao meio em que estão inseridos (LE BOTERF,2003; ZARIFIAN,2001).

Cada vez mais, os indivíduos confrontam-se com o inesperado, com alguma circunstância fora do comum em sua rotina de trabalho; o imponderável e a exceção é parte que integra o trabalho, principalmente na era da tecnologia e conhecimento. Desta forma, é praticamente impossível delimitar de forma precisa o conjunto de atividades e tarefas que cada trabalhador necessita executar (ZARIFIAN,2001). Sendo assim, não há sentido em relacionar competência ao cargo apenas, mas sim deve-se primordialmente relacionar competência à pessoa que deverá compreender demandas do contexto sobre ela, assim como adequar-se para atender as essas demandas de forma adequada ao que a organização espera (DUTRA,2004).

A competência do indivíduo, para Fleury e Fleury(2000) é o saber agir responsável e reconhecido que implica: mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Ainda afirma que, os elementos que constituem a competência são o saber, o saber-fazer e o saber-ser. O saber refere-se aos conhecimentos formais do indivíduo, enquanto o saber-fazer refere-se as suas habilidades e destrezas. O saber-ser ou também denominado como saber-agir, está relacionado às atitude e comportamentos do indivíduo (RUAS,2001). Atualmente, percebe-se a grande importância de aprender e inovar durante a atuação do indivíduo nas organizações que o autor Le Boterf (2003) propôs a inclusão do saber-aprender, como um novo elemento que constitui competências. O saber-aprender resume-se em saber tirar lições de experiências, contribuindo assim com o processo de inovação, buscando sempre a melhoria contínua e com a excelência da atividade de aprender e criar de gestão de conhecimento.

2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

O constante aumento de competitividade entre as organizações que antigamente visavam apenas o lucro e crescimento, buscando assim mão de obra barata, passa a ter nova visão a partir da gestão de competências, a qual ganha importância nas empresas. Segundo Lara e Silva(2007), a gestão de competências busca conduzir os funcionários em sua competência profissional, somando sua capacidade e agregando as que já existem.

Dessa forma, a avaliação de desempenho por competências auxilia o funcionário a reconhecer suas habilidades e verificar quais devem desenvolver para seu crescimento profissional.

Com isso, pode-se afirmar que a gestão por competências é a forma mais objetiva de trabalhar com gestão de pessoas, pois tem alinhamento com as estratégias da empresa, focando em processos de mapeamento, recrutamento e seleção de pessoas, treinamento, remuneração e avaliação (RABAGLIO,2004). Por isso, a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta que pode mensurar a competência dos funcionários, assim como sinalizar possíveis desvios durante a trajetória do período avaliado, que podem ser corrigidos ao longo do percurso com treinamentos e desenvolvimento.

Quanto à Avaliação de Desempenho, ainda se praticam modelos que colaboram para inibir, até mesmo para reprimir, as manifestações de potencial e a autonomia criativa no trabalho. Basta examinar os formulários de Avaliação de Desempenho para observar que estão sempre orientados para especular desvios comportamentais ou para justificar uma política de mérito.(LUCENA,1992, P. 39)

Para Leme (2005), mensurar de forma objetiva e específica as competências é o objetivo da avaliação de desempenho, para que então possa ser verificado se o indivíduo avaliado tem as competências requisitadas para o cargo ocupado. Porém, isso não é o suficiente. Apenas mensurar competências ainda não é suficiente para a obtenção do desenvolvimento do funcionário e, conseqüentemente, garantia que o mesmo agregue valor ao negócio da organização. Segundo Gramignia (2002), a avaliação de desempenho por competências é uma forma efetiva de identificar as habilidades dos colaboradores, assim como ajuda a melhorar o desempenho da

equipe e também a qualidade das relações entre as hierarquias, estimulando os indivíduos em assumir responsabilidades pela excelência dos resultados pessoais e organizacionais.

Lara e Silva (2007) defende que a avaliação por competências inicia-se pelo mapeamento de competências, mensuração de indicadores, avaliação descrita e em conjunto, finalizando com o feedback. Na fase de mapeamento, deve-se buscar dados que estão relacionados às competências técnicas e comportamentais necessárias para o bom desenvolvimento das atividades pertinentes ao cargo, assim como avaliar o perfil do funcionário em relação a estas competências. A mensuração dos requisitos refere-se aos pesos atribuídos para cada item do indicador. Já a avaliação propriamente dita, é a parte prática da ferramenta. Encerrando o ciclo, o feedback é a devolutiva que o gestor repassa ao funcionário sobre a avaliação. Nesta fase, é importante que as partes envolvidas no processo de avaliação de desempenho sejam flexíveis e abertas, para que assim a avaliação seja mais efetiva. Também é nessa fase que, além de serem revistos os pontos avaliados, os colaboradores deverão ser reconhecidos e valorizados pelo que fazem e pela forma que se comportam.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Através de pesquisa documental, observações e entrevista, foram verificadas as diversas etapas do processo de Gestão de Pessoas, avaliando procedimentos e metodologias que são utilizadas desde a sua fase de contratação e lotação, até a fase de avaliação de desempenho dos funcionários. Informações relevantes foram levantadas, tais como a descrição geral da organização, questão problema, metodologia de pesquisa, caracterização de pesquisa, delimitação de pesquisa e coleta de dados, os quais serão detalhados a seguir.

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná – Celepar, Pioneira entre as empresas públicas de tecnologia da informação, é uma sociedade de economia mista de capital fechado, sendo o Estado do Paraná o maior acionista. A Celepar é a mais antiga empresa do estado do Paraná e também a mais antiga empresa de tecnologia da informação e comunicação do país. O marco inicial de criação foi a Lei Estadual 4945, de 30 de outubro de 1964, constituída por escritura pública lavrada em 05 de novembro de 1964, registrada no dia 24 de novembro de 1964 na Junta Comercial do Paraná, quando a Celepar foi criada. Tem sede em Curitiba e, através de seus núcleos regionais, a Celepar atende toda estrutura da administração estadual instalada nos 399 municípios. O objetivo da empresa é desenvolver soluções de modernização da gestão pública voltadas à melhoria contínua dos serviços que o governo presta aos cidadãos paranaenses. Tem como missão a aproximação da Administração Pública e Sociedade, e dessa forma prover soluções de tecnologia da Informação e Comunicação. A Celepar tem como visão buscar ser reconhecida pela Administração Pública do Paraná como a melhor opção em Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação. Em relação aos valores da empresa, estão como prioridade o comprometimento, compartilhamento, respeito ao interesse público e evolução contínua.

Além da sede em Curitiba, a Celepar dispõe da Divisão de Gestão de Núcleos Regionais (DINUC) que, para um melhor e mais ágil atendimento técnico aos órgãos estaduais, foi criada em 2006 nas cidades do estado do Paraná como: Paranaguá, Londrina, Jacarezinho, Cascavel, Maringá, Umuarama, Pato Branco, Ponta Grossa e Foz do Iguaçu. Estes núcleos regionais tem como atribuições a coordenação técnica e administrativa de toda a demanda de serviços junto à estrutura de Governo do Estado do Paraná no que se refere à gestão de ambientes distribuídos. Os Núcleos Regionais também buscam desenvolver esforços voltados a segurança, integralidade e disponibilidade das informações contidas nos ambientes de informática e sistemas de informação distribuídos dos órgãos do Governo do Estado.

Para este trabalho, será analisado o núcleo Regional de Paranaguá, que atualmente é o maior em número de funcionários e demanda de solicitações de serviços. Contando com 14 técnicos, dentre eles um supervisor, o Núcleo Regional de Paranaguá está localizado anexo ao prédio administrativo da APPA – Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina, situado na Avenida Portuária, Cais do Porto, Paranaguá/PR. Na segunda semana do mês de fevereiro de 2015, o núcleo Regional de Paranaguá assumiu o setor de informática da APPA, sendo que ficou responsável não apenas por atendimentos técnicos sob demanda, mas também como seus ambientes de servidores e suporte a todos seus sistemas de informação. Este foi um marco importante para o Núcleo Regional de Paranaguá, visto que atualmente, o Porto de Paranaguá é um dos mais importantes centros de comércio marítimo do mundo. O Porto de Paranaguá possui uma localização estratégica a uma das melhores infraestruturas portuárias da América Latina. A APPA conta com aproximadamente 500 funcionários efetivos e hoje é o maior cliente do núcleo Regional de Paranaguá.

Atualmente a Celepar possui 1.117 funcionários ao todo e seu último balanço divulgado é do ano de 2014, que aponta como lucro líquido do exercício o valor de R\$ 1.899.718,00. Em relação aos clientes da regional da Celepar de Paranaguá, podemos citar: SEAE - Secretaria Especial para Assuntos Estratégicos, DETRAN - Departamento Estadual de Trânsito, Coordenadoria Estadual de Defesa Civil do Paraná, CEPED - Centro Universitário de Estudos e Pesquisas Sobre Desastres, Procuradoria Geral do Estado - PGE, PR-PREV. - Paraná Previdência, JUCEPAR - Junta Comercial do Paraná, Secretaria de Estado da Agricultura e do

Abastecimento - SEAB, ADAPAR - Agência de Defesa Agropecuária do Paraná, CODAPAR - Companhia de Desenvolvimento Agropecuário do Paraná, EMATER - Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural, IAPAR - Instituto Agrônômico do Paraná, CPRA - Centro Paranaense de Referência em Agroecologia, BPP - Biblioteca Pública do Paraná, FUNDEPAR - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional, SEFA - Secretaria de Estado da Fazenda, BPRV - Batalhão de Polícia Rodoviária, DER - Departamento de Estradas de Rodagem do Estado do Paraná, PROCON - Coordenação Estadual de Proteção de Defesa ao Consumidor, IAP - Instituto Ambiental do Paraná, DPC - Departamento da Polícia Civil do Paraná, IC - Instituto de Criminalística, IIPR - Instituto de Identificação do Paraná, IML - Instituto Médico Legal, PMPR - Polícia Militar do Paraná, PROVOPAR - Programa do Voluntariado Paranaense, DPP - Defensoria Pública do Paraná, DEMUTRAN - PARANAGUÁ - Departamento Municipal de Trânsito de Paranaguá.

3.2 QUESTÃO PROBLEMA

Em 2010, a Celepar implantou a avaliação de desempenho de seus funcionários para que as progressões de níveis de carreira possam ocorrer baseadas na meritocracia. O Plano de Carreiras e Salários - PCS é um instrumento de apoio à instituição organizacional que estabelece as políticas de remuneração, movimentação de pessoal e estrutura das funções e salários. Tem como importante missão, atrair e reter recursos humanos necessários para que os objetivos organizacionais e estratégicos sejam atingidos. Ainda que a empresa Celepar tenha a ferramenta de avaliação de desempenho em Gestão de Pessoas, foi constatado que não existe um mapeamento adequado das competências dos funcionários. No PCS da empresa pública Celepar, que tem sua última versão de 2008, constam apenas os conhecimentos técnicos mínimos para exigência de cada função, não observando requisitos comportamentais e habilidades necessárias para tal. Diante disso, pode-se constatar a falta de atualização do PCS da empresa Celepar, cuja última atualização ocorreu em 2008. Com isso, as competências necessárias para cada função necessitam ser mapeadas, a fim de especificar os elementos mínimos requisitados e adequados ao que cada cargo necessita. Como exemplo, para o

cargo que necessita de atendimento ao cliente, deve ser incluído para esta função requisitos de boa comunicação e relacionamento interpessoal, capacidade de buscar soluções ao cliente, entre outras competências.

A Regional de Paranaguá é um núcleo que teve uma recente contratação de pessoas que foram aprovados no último concurso público em 2014, sendo que com isso praticamente triplicou a quantidade de técnicos. Após as novas contratações, a regional da Celepar em Paranaguá passou a atender uma grande demanda de serviços, pois assumiu um contrato de prestação de serviços relacionados à Tecnologia da Informação e Comunicação, com um dos seus maiores clientes regionais, a Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina – APPA. Como a gama de serviços se diversificou, foi observado a importância de mapear competências técnicas dos funcionários da Regional da Celepar de Paranaguá. Para contribuir efetivamente com o cumprimento da missão institucional e buscar responder às demandas do ambiente, deve-se buscar um modelo de gestão de pessoas baseado em competências, a fim de identificar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários para o alcance de objetivos estratégicos da instituição.

3.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A finalidade deste capítulo é buscar o esclarecimento dos procedimentos metodológicos, com intuito de atingir o objetivo deste trabalho. Inicialmente será apresentado a caracterização do trabalho, sequencialmente será abordado a delimitação da pesquisa, em seguida as técnicas utilizadas para coleta e análise de dados e, finalmente, as delimitações da pesquisa. Vale destacar, que a realização deste trabalho caracteriza-se como estudo de caso, pois o levantamento de dados foi realizado no próprio local onde ocorrem os fenômenos. Para Cervo, Bervian e Silva (2006), também é considerado estudado de caso, por concentrar um caso específico representativo de um universo onde diversos aspectos podem ser aplicados de maneira generalizada em situações muito parecidas. Neste caso, a regional da Celepar em Paranaguá representa um caso específico, a qual poderá

servir de experiência inicial em Gestão por Competências e disseminar boas práticas para toda a empresa no estado do Paraná.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Retomando ao objetivo geral deste trabalho que é desenvolver um mapeamento de competências dos funcionários do escritório regional de Paranaguá da empresa pública CELEPAR, assim como alinhar a avaliação por desempenho junto aos interesses institucionais e competências específicas para cada cargo, pode-se dizer que a referida pesquisa é considerada aplicada, bibliográfica, descritiva, e estudo de caso.

Para Castro (2006), a pesquisa aplicada refere-se a um estudo o qual é motivado pela necessidade de se solucionar problemas concretos. Dessa forma, a natureza desta pesquisa é considerada aplicada, pois tais resultados trazem a possibilidade de que sejam transformados em ações concretas. Este tipo de pesquisa também é conhecida como pesquisa empírica, visto que é necessário o pesquisador ir a campo, conversar com pessoas que estão envolvidas no objeto de estudo e também presenciar as relações sociais.

Em relação ao seu procedimento técnico, Gil (2007) classifica como pesquisa bibliográfica a qual é realizada através de material já publicado, como livros e artigos, os quais permitiram a fundamentação teórica deste trabalho.

O caráter descritivo deste estudo, retrata a realidade da organização que foi objeto de pesquisa, além de delinear e descrever as características dos empregados públicos da Celepar, sendo que a partir desta técnica observa-se, analisa-se, registra-se e correlaciona-se os fatos, sem que sejam manipulados (Vergara,2007).

E, por fim, caracteriza-se como estudo de caso, já que permite uma análise detalhada dos fenômenos que ocorrem no próprio local, buscando o levantamento de dados que irão envolver um estudo profundo do objeto de estudo (Gil,2007).

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Partindo do pressuposto de que a pesquisa pode ser delimitada quanto ao assunto, à extensão e também a uma série de valores, deve-se estabelecer limites para a investigação (LAKATOS; MARCONI, 2009).

A delimitação do tema proposto está de acordo com o objetivo geral da pesquisa, sendo que este foi definido a partir das justificativas já previstas na introdução deste estudo. A população definida para o desenvolvimento deste trabalho é definida pelos empregados públicos da regional da Celepar em Paranaguá até 31 de dezembro de 2015. Ressalta-se que este estudo restringiu outras regionais da instituição, pois demandaria maior tempo de pesquisa, devido a localização geográfica das mesmas, sendo que a regional de Paranaguá foi escolhida também por ser a maior regional em termos de quantidade de funcionários.

3.6 COLETA DE DADOS

O planejamento da pesquisa é fundamental para que esta possa de fato obter resultados que são úteis e, segundo Cervo, Bervian e Silva (2006), é necessário coletar dados.

A coleta de dados irá gerar informações as quais se encontrarão em diversos lugares, por isso é preciso que haja um direcionamento do que será feito com os dados, como deverão ser agrupados e tratados, e de que forma serão analisados. As técnicas para coletar dados são procedimentos operacionais que são utilizadas como medição durante a pesquisa, como observações, entrevistas e análises de documentos (Severino, 2007), as quais serão utilizadas nesta pesquisa.

Para Marttar (1999), a observação busca registrar os comportamentos, fatos e ações que se relacionam com o objetivo do estudo, porém sem comunicação entre pesquisador e pesquisados, assim como não envolve perguntas e respostas, verbais ou escritas.

A técnica de entrevista pode ser associada com a observação, pois dessa forma além dos depoimentos, poderá ser percebida a linguagem corporal dos

entrevistados, onde será analisado expressões como satisfação, desagrado, atitudes, comportamentos, entre outras manifestações que possam ratificar as respostas recebidas. Essa técnica pode ser classificada como estruturada e não-estruturada. Na entrevista estruturada, o entrevistador seguirá um roteiro sem que haja alterações das questões durante a conversa. Já na entrevista não-estruturada, o entrevistado é livre para conversar com seu entrevistador, pois não haverá um roteiro específico direcionador das perguntas, apenas será abordado o tema geral. Nessa modalidade, a qual será utilizada nesta pesquisa, pode-se explorar de modo mais aberto os questionamentos, porém deve-se atentar ao objetivo da investigação, e para isso é aconselhável que haja uma roteiro-guia, não havendo a obrigatoriedade de ser seguido sequencialmente e com a possibilidade de incluir mais perguntas.

A exploração dos documentos servirá de fonte de pesquisa e será realizada na técnica de análise de documentos, com intuito de levantar informações do objeto pesquisado e posteriormente registrá-las durante o desenvolvimento do estudo (Severino,2007).

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO

Neste capítulo será abordada a sugestão de proposta técnica, assim como o respectivo plano de implantação e recursos necessários. E por fim, serão abordados os riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Ao longo da pesquisa, foi considerada a relevância a cerca do mapeamento de competências dos indivíduos no ambiente organizacional. Na esfera pública, onde a movimentação de função requer a aprovação em concursos públicos, deve-se buscar alternativas para melhorar o desempenho dos funcionários. Conhecer e identificar as competências, que tem como base a tríade CHA – Competências, Habilidades e Atitudes, permite não apenas que o alinhamento com as estratégias da empresa, mas também a identificação de pontos que necessitam ser melhorados em relação ao que se espera do funcionário.

Primeiramente, é fundamental entender que o desempenho necessita ser gerenciado, não apenas avaliado. A gestão de pessoas é compreendida como uma prática organizacional interrelacionada, pois como exemplo, não se pode dissociar o tema avaliação de desempenho com o de desenvolvimento de competências. Integrar os sistemas organizacionais é saudável para o desenvolvimento de pessoas e para a instituição.

Nas organizações públicas, a gestão de desempenho busca o devido atendimento às demandas dos cidadãos e da sociedade, e através de atividades integradas, possibilita a qualificação de desenvolvimento profissional dos indivíduos que prestam os serviços públicos.

Baseado em pesquisa documental a cerca da avaliação de desempenho que atualmente é realizada na regional da Celepar em Paranaguá, foi possível levantar várias informações importantes pertinentes ao tema, desde sua abordagem inicial na

empresa até o estágio atual, verificando os conceitos e sistemas aplicados, assim como dificuldades e resultados alcançados até o momento.

A principal proposta do mapeamento de competências em uma organização é identificar lacunas de competências, ou melhor, a divergência entre competências internas que estão disponíveis e as competências que são necessárias para atingir e efetivar a estratégia da organização. Note-se que de forma objetiva, o que deve ser considerado para análise é a identificação no ambiente organizacional das competências internas disponíveis e dessa forma, buscar o desenvolvimento de novas competências para que haja um alinhamento fidedigno com os objetivos da organização. A relevância em manter competências mapeadas em gestão de pessoas é bastante elevada, pois desse diagnóstico é que sucedem ações de busca e desenvolvimento de competências, avaliação e até mesmo uma política de progressão de níveis de carreira mais efetivo.

Para este estudo de caso na Regional da Celepar em Paranaguá, inicialmente deve ser deliberada a revisão do Plano de Carreiras e Salários – PCS , que tem como sua última versão 2008, pois este deve estar aprovado pela Diretoria da instituição, assim como deve ter respaldo de aprovação jurídica no âmbito do Estado para tal efetivação. O processo de mapeamento de competências, que tem como um importante pilar o PCS da organização, corrobora com a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias para cada função. Vale ressaltar que essa descrição deve estar da forma mais clara possível e que deve ser analisada de diversos prismas para que possa chegar numa definição final, buscando informação de funcionários e gestores das áreas, assim como apoio da área de recursos humanos especializada em gestão de pessoas.

Posteriormente, durante o processo de mapeamento das competências organizacionais e profissionais, é imprescindível que sejam identificadas as lacunas, ou seja, quais fatores de conhecimentos, habilidades e atitudes estão em desacordo com os objetivos e estratégia organizacional da instituição. Para isso, é necessário o levantamento de dados sobre os funcionários, através de pesquisa documental junto aos recursos humanos a cerca de conhecimento, não apenas relacionado à função atual, mas todo o histórico da trajetória profissional e de educação e treinamentos. Além disso, é necessário que se tenha um histórico das avaliações de desempenho já realizadas, assim como seja observado pontos positivos e de melhoria durante a trajetória profissional. Buscar outras fontes de informação, em relação ao

desempenho do funcionário como clientes, por exemplo, também poderia ajudar em ter uma visão mais ampla sobre o funcionário avaliado.

Em relação à instituição, é necessário que os objetivos e estratégia organizacional estejam bem definidos, assim como devem estar amplamente divulgados de forma clara e concisa. É recomendado que durante reuniões formais e informais, sejam sempre abordados os objetivos e estratégia da empresa, pois revisá-los com os funcionários de maneira mais frequente ajuda a mantê-los alinhados com tais metas.

É importante salientar, que o processo de mapeamento de competências é uma etapa de acompanhamento e de avaliação. Dessa maneira, deve permanecer com um processo contínuo para que seja analisado o desempenho em relação à execução do que foi planejado, a fim de identificar e neutralizar algum possível desvio através de um feedback do gestor imediato.

Ainda que a Celepar seja uma empresa pública, a qual tem como requisito para ingresso a aprovação em concurso público, é possível buscar novas alternativas para o desenvolvimento do funcionário. E a ferramenta de mapeamento de competências tem grande importância para que isso seja alcançado. Como a gama de serviços é diversificada na área de Tecnologia da Informação e Comunicação, existe uma maior possibilidade de movimentar os funcionários para áreas afins, onde podem ser identificadas competências pré existentes e predisposição para determinada função. Com isso, pode-se criar um plano de desenvolvimento para cada funcionários, que poderá ser monitorado juntamente com sua avaliação de desempenho. Isso possibilitará no aprimoramento das competências de que já dispõe e oferece à organização, identificação de novas competências, motivação para novos desafios, desenvolvimento de pessoas e melhoria no desempenho.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Avaliar pessoas dentro de um modelo baseado em Gestão por Competências exige diversas mudanças organizacionais. Não há como propor o

desenvolvimento de pessoas se a instituição não oferecer condições para que as competências possam ser adquiridas e colocadas em prática durante o andamento do trabalho.

O grande desafio será sempre incentivar o desenvolvimento no âmbito profissional, para que seja criado um ambiente favorável na busca de conhecimento e em oferecer oportunidades evidentes aos funcionários para o crescimento na carreira.

Identificar e desenvolver as competências organizacionais que são necessárias ao cumprimento da missão institucional da Celepar é sugerida em quatro fases, as quais devem seguir como um ciclo para a Gestão de Desempenho. Estas fases são definidas da seguinte forma:

1ª Fase – Planejamento: nesta etapa inicial devem ser definidas as metas e indicadores de desempenho, o qual deve ser realizada entre a equipe e gestores. É imprescindível que nesta fase, apliquem-se metas específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazos definidos, para que desta forma haja clareza e objetividade nos critérios de avaliação de desempenho dos funcionários. É necessário também que seja identificado as responsabilidades críticas do cargo, bem como quais são os conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas aos objetivos e estratégias organizacionais. Durante o processo de planejamento é importante que sejam estabelecidas as competências relacionadas ao papel ocupacional, vinculado ao que se espera do funcionário através da definição de objetivos, metas e indicadores que devem ser desafiadores e que também incentivem na busca de seu desenvolvimento profissional.

2ª Fase – Execução: neste momento, após a definição do planejamento, os funcionários iniciam a fase de execução das ações traçadas, onde sua performance deverá atender o plano de trabalho formulado. Durante a execução, serão oferecidas e desenvolvidas as competências já existentes em cada indivíduo, as quais devem ser efetivas e gerar resultados que agreguem valor ao seu trabalho. No entanto, deve-se avaliar a possibilidade do funcionário não atender as expectativas quanto ao que se espera do seu pleno desempenho. Para isso, é indispensável que ações de capacitação e desenvolvimento estejam disponíveis para auxiliar no progresso contínuo do funcionário e de toda a equipe.

3ª Fase – Monitoramento: esta fase ocorre simultaneamente com a anterior, a execução. Nesta etapa, os gestores precisam estar preparados para buscarem

estratégias e mecanismos de controle, supervisão e monitoramento, com a finalidade de que sejam observadas as lacunas de competências que necessitam ser sanadas. Esta fase tem grande importância, pois além de contemplar um grande período de observação e acompanhamento precisos, também requer pontualidade em sugestões de ajustes, melhorias e incentivo aos funcionários e equipe através de feedback e reuniões de gestão. Nesse sentido, o gestor precisa estar atento e preparado para lidar com situações de desmotivação, que pode ocorrer principalmente se não houver um planejamento adequado, ou então se não ocorrer um direcionamento e retorno do gestor quanto ao plano de trabalho.

4ª Fase – Avaliação: o processo de avaliação serve de ferramenta para mensurar o desempenho do indivíduo, pois é nesta fase que deve ser analisado sua performance e se de fato, o trabalho entregue está de acordo com o que era esperado. Esta etapa contempla também a avaliação comportamental diante de situações atípicas, assim como também a capacidade do indivíduo em se manter motivado e buscar não apenas atingir as metas, mas trazer novas soluções. Os critérios de avaliação devem ser previstos ainda na fase de planejamento, para que o indivíduo tenha pleno entendimento de como seu desempenho será avaliado. Além dos feedbacks pontuais durante a fase de monitoramento para direcionar os funcionários e também incentivá-los, a fase de avaliação também é caracterizada por um retorno do gestor a cerca de suas percepções em relação a todo o contexto de execução do plano de trabalho. A fase de avaliação não deve nunca ser considerada a última fase, pois sempre um ciclo novo se inicia. Muitas vezes, apenas nessa fase é que se tem uma visão da importância de um bom planejamento e de monitorar continuamente a equipe. Muitas vezes o funcionário entrega menos do que se espera por falta de direcionamento, motivação e até mesmo por não conhecer o quanto seu trabalho impacta no processo seguinte. São inúmeras as causas que podem fazer este ciclo falhar e, para que isto não ocorra, é necessário que a empresa desenvolva uma sistemática em mantê-lo realmente funcionando. Uma justa avaliação proporciona clareza na progressão de carreira e demonstra objetivamente o que a empresa espera dos funcionários. Dessa forma, novamente o ciclo se inicia, metas e objetivos são revistos e outros novos serão elaborados, para que então um novo planejamento seja definido.

Em resumo, a dinâmica da avaliação baseada em competências está além de simplesmente definir metas e verificar o resultado. Esse processo demanda

esforços contínuos para que seja alcançado o aperfeiçoamento individual e institucional, através das etapas de planejamento, execução, monitoramento e avaliação.

4.3 RECURSOS

Em relação aos recursos, destaca-se principalmente a disponibilidade da instituição em auxiliar na implantação do projeto viabilizando informações indispensáveis para a concretização desta proposta. Com base nas políticas da instituição, bem como sua missão e valores, ressalta-se também a relevância em formar uma equipe engajada em executar e contribuir positivamente com o projeto. Não será necessário o dispêndio de recursos financeiros vultosos, já que na própria instituição existe uma grande equipe de recursos humanos, com psicólogos e especialistas em gestão de pessoas. Caso seja necessário implantar ferramentas tecnológicas para dar suporte e integrar a sistemática de gestão de pessoas, por se tratar de uma instituição no ramo de Tecnologia da Informação e Comunicação, os analistas de desenvolvimento poderão dar suporte para tal implantação.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS

O mapeamento das competências individuais dos funcionários da Regional da Celepar em Paranaguá poderá ser o projeto piloto para expansão em toda a empresa. Com sua implantação, poderão ser analisados os resultados e com isso aprimorar a avaliação de desempenho, assim como revisar a sistemática de Gestão de Pessoas com base em competências. Ainda se espera o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais em conjunto, pois uma deverá estar atrelada a outra. A identificação das competências organizacionais permite que o papel institucional seja cumprido. Em contrapartida, a identificação das competências individuais contribui no desenvolvimento profissional, motivação

individual e da equipe, melhor aproveitamento dos recursos humanos e progressão no desempenho do indivíduo. Dessa forma, resumidamente, realizar o mapeamento de competências individuais visa principalmente corrigir as lacunas entre as competências disponíveis e competências necessárias sob a visão organizacional. A revisão do Plano de Carreiras e Salários – PCS acarretará maior proximidade com a realidade atual, tendo em vista que durante oito anos ainda não foi revisada quanto o requisito competências. É necessário que se busque um modelo de Gestão de Pessoas que integrem os temas como Treinamentos e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, assim como também movimentação e reconhecimento dos funcionários. Isso se faz necessário, pois quando aborda-se o tema Competências, esta faz parte de todo o sistema de Gestão de Pessoas, pois necessita ser identificada, captada, desenvolvida, aproveitada e também reconhecida.

Para que a missão institucional seja cumprida efetivamente é essencial que se aprimore o desempenho organizacional, aproximando Administração Pública e Sociedade e desempenhando serviços públicos com maior qualidade e transparência. O resultado disso será um maior fortalecimento da imagem institucional, melhoria no clima organizacional e aperfeiçoamento do desempenho individual.

4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Ainda que grandes esforços sejam direcionados na implantação da Gestão por competências, ainda existe o risco de não obter o retorno esperado. Alguns fatores peculiares nas instituições públicas podem ocasionar obstáculos para o processo de Gestão por Competências, tais como: alta direção impassível quanto à importância sobre o tema; estruturas organizacionais burocratizadas, rígidas e muito hierarquizadas; pessoas chaves para a implantação, como gestores e equipe do setor recursos humanos, não qualificados em relação à Gestão de Pessoas com foco em competências; descontinuidade administrativa; resistência à mudança e outros aspectos relacionados à cultura organizacional. Todos estes pontos destacados podem interferir significativamente e evitando o sucesso da implantação

do aprimoramento da Gestão de Pessoas por Competências. Para evitar que isto ocorra é necessário buscar alternativas para tratar preventivamente estes possíveis desvios. Inicialmente, para que se tenha êxito, é imprescindível que a implantação seja considerada uma estratégia de gestão pela alta direção. Não há como propor mudanças sem que haja interesse, entendimento e apoio do mais alto nível da empresa, onde se discutem constantemente estratégias na condução de melhorias institucionais. Como demais medidas que possam intervir de forma positiva em todo o processo de Gestão por Competências destacam-se as seguintes: vincular a política de remuneração com a sistemática de desenvolvimento individual e competências estratégicas da instituição; objetividade e clareza na definição dos pré-requisitos necessários para progressões de níveis atreladas às competências; revisão do PCS destacando com especificamente as competências inerentes para cada função; revisão da avaliação de desempenho buscando gerar pesos maiores para as competências imprescindíveis para cada função; treinamento de capacitação em avaliação de desempenho para os gestores; divulgação através de workshops relacionados ao tema de Gestão por competências para todos os funcionários da empresa, demonstrando a nova forma de avaliação.

Devido à complexidade do ambiente organizacional, para que todo esse processo não se torne obsoleto, é fundamental que o mapeamento ocorra de forma contínua e integrada. O mapeamento de competências trata-se de observar a demanda das necessidades organizacionais em relação às competências já existentes, que poderão ser desenvolvidas constantemente nos recursos humanos disponíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação estratégica na área de gestão de pessoas pode proporcionar à instituição uma reformulação na forma de tratar as movimentações de pessoal, analisando a lacuna de competências com intuito de trazer soluções para a organização.

A meritocracia como base para o crescimento profissional na instituição pública permite que a avaliação de pessoas, com foco em suas competências, seja uma importante ferramenta para um melhor desempenho profissional. A lotação de pessoas numa instituição pública pode ser realizada antes da realização de um concurso público ou posteriormente, em processos de movimentação internas. Como forma de se antecipar em relação a novas contratações ou movimentações de pessoal, deve-se identificar as competências necessárias para cada função e avaliar o perfil das pessoas em questão. Com isso, poderá criar ambientes favoráveis ao desenvolvimento profissional, assim como proporcionará maior alinhamento com as estratégias organizacionais. No âmbito das instituições públicas, ainda não é comum a proposta de alocar pessoas com base em competências, muitas vezes por falta de recursos adequados para a tais mudanças. Talvez pela rigidez e alta hierarquização nos processos de organizações públicas, essa forma de desenvolver e captar pessoas com competências adequadas para cada função, ainda não é percebida como estratégia de gestão. A falta dessa percepção, pode ocasionar na perda de talentos, insatisfação profissional, desmotivação constante e até mesmo na baixa performance de equipes de trabalho.

A estrutura de progressão profissional deve possuir parâmetros que estejam relacionados com as competências do indivíduo, assim como também a sua formação, experiência, desempenho e atitudes positivas em relação aos valores institucionais. Diante disso, o indivíduo terá a possibilidade de desenvolver suas habilidades e manter-se motivado, além de melhorar sua performance e até mesmo buscar novas soluções.

Com base no levantamento bibliográfico e entrevistas durante a revisão de avaliação de desempenho referente o ano de 2015, na regional da Celepar em Paranaguá, verificou-se que estabelecer uma gestão com base em competências iria otimizar o atendimento aos clientes, aumentar a performance dos funcionários e

trazer soluções inovadoras. Um trabalho de mapeamento de competências nesta regional poderá servir para comprovar as melhorias que esta nova abordagem pode proporcionar. É interessante que ao distribuir o quadro de pessoal com base em competências, os funcionários permaneçam em constante desenvolvimento. Não se devem criar especialistas insubstituíveis por possuírem os requisitos adequados para determinada função. Para isso, é de extrema relevância para o sucesso desta proposta, que se mantenha o compartilhamento de informações e conhecimentos. Sendo assim, o conhecimento estará sempre sendo aprimorado, já que poderá ser analisado sob novos pontos de vistas e em diferentes momentos. Quando a carreira está em constante movimento, não há espaço para desmotivações provindas da execução de serviços rotineiros e sem expectativas. O que motiva as pessoas são os desafios, o crescimento e o novo. Fazer sempre a mesma coisa e ainda ser avaliado de modo igual, ou até mesmo sem parâmetros coerentes em relação ao que a instituição necessita, muitas vezes pode ser considerado sinônimo de falta de competência. Porém, é um ledor engano cobrar competências sem antes identificá-las e depois desenvolvê-las. A realidade sempre será distorcida se não houver planejamento e transparência no que se busca. Insistir no desenvolvimento humano sempre irá trazer resultados surpreendentes.

REFERÊNCIAS

- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho — nova abordagem**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.
- LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bah ler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. Disponível em: <<http://wwwv.psicologia.com.pt/artigos> >. Acesso em: 01 dez 2015.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- RUAS, Roberto. **O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, Edição Especial 2001, p. 183-196, 2001
- ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC/SP, 2001.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2010
- SVEIBY, Karl Erik. **O que é conhecimento? O que é competência?. A nova riqueza das organizações: gerenciamento e avaliando patrimônios de conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 35-46.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999;

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 2002;

ANEXO

Email de autorização para estudo de caso na regional da Celepar em Paranaguá

Tema: Gestão por Competências / Banca: UFPR / Estudo de caso no NR Paranaguá

Olá Eveline, tudo bem. Podemos apoiar sua pesquisa acadêmica na orientação e alinhamento. Apenas lembrando que seria interessante que quando você viesse para Curitiba pudéssemos conversar e também apresentar seu trabalho ao nosso Gerente de Recursos Humanos. Atualmente existe um PCCR que descreve a função dos técnicos de redes computacionais e elenca as competências mínimas desejáveis para a função o que poderia ser estudado e como está a situação dos técnicos frente a essas competências institucionais e trabalharíamos no plano de desenvolvimento o "gap" entre o que ele tem e o que se espera da função.

Abraço, fico a disposição.

Ana Paula de Barros Camatta

Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná – CELEPAR

CODES - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Telefone: 41 3200 6276