

BRASÍLIA – DF

2010

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

RESUMO

O processo de formação de pessoas é bastante complexo e difícil, pois normalmente os Líderes responsáveis pela transmissão do conhecimento, sente-se inseguros em passar os seus conhecimentos e em seguida perder o seu posto. Esse processo em Angola torna-se ainda mais delicado, considerando que a empresa contratou as pessoas para trabalhar em outro país e muitas pessoas entendem que pode ficar nessa condição durante muito tempo, então a passagem do conhecimento pode ser uma ameaça, como também dividido ao processo de guerra civil que perdurou no país durante aproximadamente trinta anos, existem algumas necessidades em termo de desenvolvimento acadêmico para algumas funções. Para suportar um processo de formação e substituição de pessoas em cargos estratégicos é necessária a elaboração de um plano de desenvolvimento de carreira para colaboradores nacionais e expatriados, onde a formação de substituto passe a ser um título e um requisito para uma nova função ou um novo desafio dentro da organização, além disso, deve estar pactuado no plano de metas anuais de cada Líder, visando motivar e dar segurança para as pessoas, como também criar uma cultura onde os Líderes que mais forma, desenvolve e delega de forma responsável são destacados e direcionados a novos e maiores desafios. Outro processo é estabelecer no processo de contratação de novos expatriados a gestão por competência. Onde uma das principais competências será a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão. Formação. Pessoas.

INTRODUÇÃO

O processo de implantação da gestão por competência é uma importante ferramenta aliada na formação e no desenvolvimento de pessoas. Esse processo deve antes da contratação dos futuros Colaboradores, no ato da contratação as empresas devem definir quais as competências básicas que o candidato deve ter para ingressar na empresa. Além disso, a gestão por competência atua como grande aliada no desenvolvimento dos colaboradores já existentes na organização, pois ajudar no planejamento de treinamento, permitindo que as organizações foquem nas competências a ser desenvolvidas ou potencializadas em cada Colaborador.

Em países como Angola, que saiu de uma guerra civil a pouco menos de dez anos, onde a mão-de-obra qualificada ainda é muito pouca, o processo de gestão por competência tem uma importância ainda mais significativa. Evidentemente que esse processo deve iniciar no

processo de mobilização de expatriados, pois as competências de formação e desenvolvimento de pessoas devem ser rigorosamente exigidas.

Angola passa por um período de formação e desenvolvimento acelerado dos trabalhadores angolanos, visando à substituição responsável dos expatriados. Empresas como Odebrecht, além de outras, estão desempenhando um papel importante nesse processo de substituição. Porém, o resultado desse processo foi apoiado por um processo de gestão de pessoas estruturado desde a seleção, contratação e avaliações periódicas. Esse tem como base a exigências das competências básicas do futuro Colaborador e no desenvolvimento das competências técnicas. Como resultado desse processo a empresa tem alcançado resultados expressivos no processo de substituição responsável dos angolanos por expatriados.

MATERIAL E MÉTODO

A observação contou com a participação direta do pesquisador que trabalha na organização. Os métodos utilizados na pesquisa foram: leitura de documentos sobre contratação e movimentação de pessoas, avaliação de desempenho, leitura de livro sobre a cultura da empresa, como por exemplo; NORBERTO Odebrecht – 9ª Ed. Revisada: Odebrecht, 2008.

Através de entrevista aleatória, não estruturada com funcionários da empresa e com algumas lideranças, como também pelas observações efetuadas durante o período de estágio e através de questionários de pesquisa.

RESULTADOS

Com base no resultado das pesquisas realizadas (com os integrantes da empresa, análise de documentos e de sistemas de avaliação de pessoas), as Organizações Odebrecht dispõem de dos sistemas de gestão de pessoas mais avançado e mais bem estruturado, tomando por as novas tecnologias que o mercado tem divulgado.

O processo de gestão de pessoas tem como base fundamental as concepções filosóficas da TEO (Tecnologia Empresarial Odebrecht), sendo que uma das principais bases das concepções são os valores que devem ser avaliados e alinhados antes da entrada do novo integrante na organização, ou seja, se o novo integrante não tem os valores necessários esperados pela empresa ele não deve ser contratado. Porém, caso o novo integrante disponha do conjunto de valores indispensável para condução do negócio, entrada a avaliação das competências individuais e das habilidades técnicas, passando por essas etapas o novo integrante passará por um processo de aculturação, alinhamento de expectativas com o Líder.

A empresa dispõe de um sistema de gestão de pessoas bastante alinhado com as novidades e recomendações de mercado, onde o processo de comunicação entre Líder e Liderado é a base fundamental para o crescimento e desenvolvimento e, esse processo passa por boas avaliações, feedback e alinhamento.

DISCUSSÃO

Os resultados alcançados nas análises mostram que a empresa está desenvolvendo um projeto social importante, porém, cometeu algumas falhas no processo de contratação e formação ou aculturação dos integrantes que está comprometendo os resultados, no entanto, está atenta a mudar ou corrigir as falhas do passado

CONCLUSÃO

O processo de gestão por competência tem uma importância fundamental para formação e desenvolvimento de pessoas, porém, deve ser bem estruturado, seguindo um passo de cada vez. Esse processo deve começar pelo mapeamento das competências fundamentais para a empresa atingir os seus objetivos. Em seguida deve ser mapeada as competências necessárias para os Colaboradores. O processo de mapeamento das competências deve ser feito um cruzamento entre as competências necessárias para a empresa e as competências necessárias para cada Colaborador.

A segunda etapa é identificar os GAPS existentes entre as competências existentes em cada Colaborador e a necessidade da empresa para conduzir o negócio e atuar na correção dos GAPS, ou seja, fazer um planejamento de treinamentos visando o desenvolvimento das competências necessárias.

As empresas que atuam de forma mais rigorosa no recrutamento e seleção, onde a avaliação das competências comportamentais está sendo mais rigorosa, visando eliminar possíveis falhas que possa comprometer e atrapalhar a etapas seguintes na formação e desenvolvimento de pessoas.

As organizações que fazem um bom planejamento focado no mapeamento das competências organizacionais de cada função, identificar o nível de competências existentes em cada Colaborador, identificam quais as necessidades de treinamento de competências a ser treinadas em cada Colaborador e mensuram os resultados de cada treinamento, conseguem alcançar resultados mais consistentes no processo de formação e desenvolvimento de pessoas.

RESUMEN

El proceso de la formación de la gente es suficientemente complejo y difícil, por lo tanto normalmente Líderes responsable de la transmisión del conocimiento, se siente inseguro en pasar su conocimiento y eso para perder después. Este proceso en Angola todavía llega a ser más delicado, considerando que la compañía contrajo a gente para trabajar en otro país y mucha gente entiende que puede estar en esta condición durante mucha hora, después el boleto del conocimiento puede ser una amenaza, así como se divide al proceso de la guerra civil que duró aproximadamente en el país durante treinta años, existe algunas necesidades en término del desarrollo académico para algunas funciones. Apoyar un proceso de la

formación y la substitución de la gente en posiciones estratégicas la elaboración de un plan del desarrollo de la carrera para los colaboradores nacionales y expatriados es necesaria, donde la formación del paso substituto ser un título y un requisito para una nueva función o un nuevo desafío dentro de la organización, por otra parte, se debe convenir en el plan de metas anuales de cada líder, teniendo como objetivo para motivar y para dar la seguridad para la gente, así como para crear una cultura donde separan a los líderes a que más forma, desarrolla y los delegados de la forma responsable y nuevo dirigida y los desafíos de los greater. Otro proceso es establecer en el proceso del acto del contrato de nuevo expatrió a gerencia para la capacidad. Donde estará la gerencia una de las capacidades principales de la gente.

Palabra-llave: Gerencia. Formación. Gente.

8. REFERÊNCIAS

8.1 Livros Citados

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002

CLUTTERBUCK, David. **Coaching Eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados.** São Paulo: Gente, 2008

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NORBERTO, Odebrecht. **Sobreviver, Crescer e Perpetuar – 9ª Ed. Revisada.** Salvador, Odebrecht, 2008.

8.2 Livros Consultados

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. **Gerenciando o Intelecto Profissional** – Extraíndo o Máximo dos Melhores, em Gestão do Conhecimento. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de Pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004

GASALLA, José Maria. **A Nova Gestão de Pessoas: o talento executivo**. São Paulo: Saraiva, 2007