

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KAROLINE CARVALHO GARRETO

**O PAPEL DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE FORMAÇÃO
DE LÍDERES:** um estudo sobre a Companhia Energética do Maranhão.

São Luís

2016

KAROLINE CARVALHO GARRETO

**O PAPEL DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE FORMAÇÃO
DE LÍDERES:** um estudo sobre a Companhia Energética do Maranhão.

Monografia apresentada ao curso de
Administração – Bacharelado, da Universidade
Estadual do Maranhão, como representação de
trabalho de conclusão de curso.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha
Neto

São Luís

2016

Garreto, Karoline Carvalho

O papel da gestão por competência no processo de estudo na Companhia Energética do Maranhão/ Karoline Carvalho Garreto – São Luís, 2016.

57 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof Inácio Ferreira Façanha Neto

1.CEMAR. 2.Desenvolvimento. 3.Gestão por competência. 4.Liderança
.I.Título

CDU:005.95 (812.1)

KAROLINE CARVALHO GARRETO

**O PAPEL DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE FORMAÇÃO
DE LÍDERES:** um estudo sobre a Companhia Energética do Maranhão.

Monografia apresentada ao curso de
Administração – Bacharelado, da Universidade
Estadual do Maranhão, como representação de
trabalho de conclusão de curso.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha
Neto

Aprovada em / /

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto (Orientador)

Prof. Esp. Júlio César (Examinador 1)

Prof. Esp. Rommel Sousa (Examinador 2)

A Deus, minha fonte de fé e amor.
Aos meus pais e meu irmão por todo
apoio de sempre.
E ao meu namorado, pelo
companheirismo e paciência de
todos os dias.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus e Nossa Senhora, que sempre estiveram me protegendo e guardando de todo mal, acolhendo as minhas aflições e mostrando que tudo é possível quando se tem fé.

À minha família maravilhosa, meus pais, Ivanildes e Raimundo Garreto e meu irmão Lucas Carvalho, fortaleza da minha vida que me inspira a buscar sempre por dias melhores e acompanha minha trajetória, em especial por todo apoio na construção deste trabalho.

Ao meu amado namorado, Marcus Aguiar, que sempre está presente em todos os momentos da minha vida, sendo exemplo de paciência, dedicação e companheirismo e que acrescentou muito neste momento importante.

As minhas amigas e prima, Susana Cristina, Emanuely Pereira e Jéssica Castelo Branco, que me apoiaram durante todo esse tempo, compreendendo muita das vezes minhas ausências.

Aos meus amigos da UEMA, em especial, Elidilza Marquiline, Tamyris Landin, Marcelo Vieira, Nordson Silva, Gabriel Cardoso, Cleiton José, Ingryd Tayanne e Gilvânia Saminez, companheiros de turma de todos esses anos de curso, por todo o conhecimento compartilhado e os momentos especiais que vivemos.

Aos meus colegas de trabalho Marineide, Klayton, Luanda, Camila, Joelma, Ângela e, especialmente, Rosana e Francilene que me acompanharam e colaboraram dando atenção e suporte com as informações importantes para este trabalho.

A coordenadora do curso de Administração Graça Mendes pelo apoio e compreensão em atender as minhas solicitações sempre que precisei.

Ao meu orientador, Inácio Façanha, pela paciência, orientação e conhecimentos compartilhados neste fim de jornada acadêmica, que mesmo com os compromissos da rotina, buscou atender a todos os seus orientandos.

E a todos que contribuíram de maneira direta ou indireta para a conclusão de mais essa importante etapa de minha carreira e vida.

"A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns".

Abraham Lincoln

RESUMO

Aborda-se no presente trabalho a temática da gestão por competências que embora seja alvo de estudos e discussões no mundo contemporâneo, ela se fazia presente desde a época da Administração Científica. Nessa perspectiva relevante e da sua contribuição para o desenvolvimento pessoal e organizacional através da atuação da área de Recursos Humanos, nota-se a oportunidade de explanar sobre o assunto, tendo como objetivo geral, avaliar a aplicação da gestão por competências na formação de líderes na Companhia Energética do Maranhão. Pode-se inferir que é importante compreender a forma como a gestão por competências contribui para os modelos de gestão nas visões técnicas e comportamentais, uma vez que o exercício de um cargo de liderança deve atender a estes requisitos para que o atingimento das metas assegure resultados eficazes. A análise do trabalho baseia-se em pesquisas bibliográficas, documentos da empresa pesquisada e entrevista com a gestora da área sob a forma de estudo de caso. A gestão por competências possui um envolvimento com os cargos de liderança, tendo em vista a atuação do gestor como papel preponderante na Companhia, pois ele é corresponsável pelo desenvolvimento de sua equipe e da organização.

Palavras-Chave: CEMAR. Desenvolvimento. Liderança. Gestão por competências.

ABSTRACT

This work focuses about competency management, that is present from the Scientific Management, although it is the target of studies and discussions in the contemporary world. Through this relevant perspective and its contribution to personal and organizational development through the activities of the Human Resources area, it is noticeable the opportunity of expounding on the subject with the overall objective of evaluating the implementation of competency management in the training of leaders in Energy Company of Maranhão - CEMAR. It can be inferred that it is important to understand how competency management contribute to the management models in technical and behavioral views since the exercise of leadership position must meet these requirements for the achievement of goals and ensures effective results. The work of analysis has based on literature researches, company documents and an interview with the management of the area about case study. Competency management has an involvement with leadership positions in the view of the role of the manager as a preponderant role in the Company as it is co-responsible for the development of his/her team and the company as well.

Keywords: CEMAR. Development. Leadership. Competency management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	CHA da Competência: Conhecimentos, Habilidades e Atitude.....	14
Figura 02	Árvore da competência	16
Figura 03	Ciclo de gestão por competências	22
Figura 04	As passagens pelo Pipeline	27
Figura 05	Divisão geográfica de atuação da CEMAR.....	33
Figura 06	Sede da CEMAR em São Luís/ MA	33
Figura 07	Organograma da CEMAR.....	34
Figura 08	Divisão dos ciclos da GPC.....	36
Figura 09	Matriz de competência.....	38
Figura 10	Fluxo do ciclo da GPC	39
Figura 11	Modelo 360º e 180º da GPC	40
Figura 12	Tela do Plano de Desenvolvimento Individual CEMAR	43
Figura 13	Histórico do clima organizacional na CEMAR.....	47
Figura 14	Evolução pesquisas de clima GTPW e Você/ SA no Brasil	48
Gráfico 01	Percentual de gestores ativos na CEMAR.....	45
Gráfico 02	Percentual de líderes promovidos na CEMAR em 2015.....	46
Tabela 01	Mapeamento das competências técnicas	18
Tabela 02	Processos de gestão por competências	23
Tabela 03	Teorias da liderança	25
Tabela 04	Competências alinhadas aos valores da CEMAR.....	37
Tabela 05	Métricas de avaliação de competências	40
Tabela 06	Ações de desenvolvimento das competências para o líder	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Histórico e conceito de competência	13
2.2	Surgimento do CHA	14
2.3	Tipos de competências	17
2.3.1	Competências individuais.....	17
2.3.2	Competências organizacionais.....	17
2.3.3	Competências técnicas	18
3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	19
3.1	Desenvolvimento por meio da gestão por competências	21
4	LIDERANÇA E SEU PAPEL ORGANIZACIONAL	24
4.1	O importante processo de formação de líderes	26
4.2	Gestão por competências para líderes	27
4.2.1	As principais ferramentas da GPC com ênfase nos líderes	28
5	METODOLOGIA	30
5.1	Companhia Energética do Maranhão - CEMAR	31
5.2	O líder na visão CEMAR	34
5.3	Gestão por competências CEMAR	35
5.4	Formas de desenvolvimento de líderes durante a GPC	37
5.4.1	Métricas de avaliação.....	40
5.4.2	Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	42
6	RESULTADOS DISCUSSÕES	45
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	APÊNDICE A – ENTREVISTA COM O GESTOR	54
	ANEXO A – REQUERIMENTO DE USO DAS INFORMAÇÕES DA CEMAR	56

1 INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre a necessidade de capacitação e o auto investimento na carreira profissional. Nas últimas duas décadas tem crescido bruscamente a busca pela reciclagem do conhecimento e até mesmo em inovação para obter uma carreira de sucesso, principalmente quando tratam-se dos jovens que anseiam por um leque de caminhos dentro do âmbito profissional que escolheram.

Já não faz mais parte do perfil do mercado de trabalho esperar por muito tempo dentro da mesma empresa, acreditando em uma promoção que poderia nem ocorrer. Segundo uma pesquisa realizada pela Catho Online sobre Contratação, Demissão e Carreira dos Executivos Brasileiros, apenas 25% dos entrevistados possuem vínculo maior que cinco anos com suas respectivas empresas. Este número contrasta com um passado não muito distante onde os colaboradores dedicavam longos anos de suas vidas por uma organização.

Percebendo isto, as empresas começaram a moldar modelos de gestão diferenciados, de forma que tornasse aquela mão de obra robotizada em o capital ativo mais valioso das corporações. Ao longo dos anos essa prática foi evoluindo paralelo as ferramentas aplicadas no intuito de desenvolver os colaboradores, cuja a evolução visasse sempre otimizar os resultados e o retorno dos respectivos investimentos.

Durante a Teoria Burocrática iniciou-se a padronização da escolha de cada funcionário para os cargos baseando-se em suas competências técnicas. Este poderia construir uma carreira de forma meritocrática e impessoal, sem considerar a sua alocação como pessoa, mas como ocupante de um cargo. A partir desta teoria da escola clássica, a administração vislumbrava uma nova perspectiva com vistas para as pessoas da organização, uma vez que foi possível perceber a capacidade de desenvolvimento e dedicação dentro de suas competências, sendo responsáveis por impulsionar o crescimento individual e da empresa.

O surgimento da Teoria das Relações Humanas em 1929 foi marcado pela Grande Depressão, nos Estados Unidos, também conhecida como a Crise de 29. O processo transitório das teorias com ênfase restritamente formal e estruturalista deu espaço a um foco mais social e psicológico. Um novo mundo onde a valorização das pessoas passou a ter um significado diferente.

A Teoria Humanística impulsionou a necessidade de investir nos aspectos comportamentais dos colaboradores, além de ter sido responsável pelo desenvolvimento das Ciências Sociais, como Psicologia e Sociologia. Após algumas críticas questionando seu “olhar romântico” ao operário e o foco na constituição de grupos informais dentro das empresas, foi reestruturada recebendo o nome de Teoria Comportamental.

Desde então, busca-se associar os fatores comportamentais e técnicos das pessoas dentro das organizações e que estes estejam adequados aos seus respectivos cargos. Nessa perspectiva, ferramentas foram desenvolvidas a fim de identificar o caminho mais assertivo de alavancar as competências ainda inexploradas do colaborador.

A Gestão por Competência emergiu como um potencial mecanismo de captação e identificação das habilidades dos colaboradores que visasse atender as necessidades pessoais e organizacionais, e que, conseqüentemente, gerasse vantagem competitiva das empresas em meio ao mercado acirrado. Desta forma, destaca-se um profissional que atende aos requisitos da organização.

Partindo deste princípio, este trabalho visa compreender a forma como a gestão por competências contribui para os modelos de gestão nas visões, técnicas e comportamentais, uma vez que o exercício de um cargo de liderança deverá atender a estes requisitos para que o atingimento das metas assegure resultados eficazes.

A abordagem sobre a temática tem como objetivo geral avaliar a aplicação da gestão por competências na formação de líderes na CEMAR. Os objetivos específicos estão desenhados de forma a investigar as melhorias encontradas na gestão da Companhia pós- implantação da gestão por competência; destacar a importância do mecanismo da gestão por competência frente as habilidades dos gestores e a contribuição para a organização; explorar o aperfeiçoamento dos perfis comportamentais e técnicos identificados com vistas para o melhoramento do modelo de gestão; verificar como o seguimento da implantação das estratégias voltadas ao aperfeiçoamento das competências dos líderes agregam valor individual e organizacionalmente.

O capítulo 1 introdução ao tema. Do capítulo 2 ao 4 serão vistos os embasamentos teóricos que sustentam este estudo englobando as temáticas gestão por competências e liderança. No capítulo 5 será abordada a metodologia do estudo de caso na empresa, finalizando com os resultados no capítulo 6.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico e conceito de competência

Com base em Brandão & Guimarães (2001), o termo competência durante a Idade Média era relacionado a área jurídica que dizia respeito a incumbência concedida a uma pessoa para julgar determinadas questões. Ao decorrer do tempo era sinônimo de prestígio social, pois representava domínio sob determinado assunto, e subsequentemente, usado como forma de qualificação para aqueles que realizavam determinado tipo de atividade. O entendimento acerca da competência passou por uma evolução e com o tempo viu-se que a sua aplicabilidade ultrapassava os limites do âmbito jurídico.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a palavra competência interligada ao senso comum é representativamente voltada a pessoas com um bom nível de qualificação em fazer algo. Enquanto Cooper (2003) complementa que na era *taylorista*¹ quanto mais forte e viril no exercício das atividades um indivíduo era mais competente ele seria, ou seja, na concepção de Frederick Taylor, a competência estava atrelada a aspectos físicos e não comportamentais, embora Brandão e Guimarães (2001) afirmem que na visão *taylorista*, a competência já seguia os pré-requisitos básicos – adequando-se a época, tendo em vista que os operários eram contratados conforme habilidades e conhecimentos para exercer as funções específicas.

Verifica-se que o uso da competência mostrava-se latente entre os colaboradores nas empresas, e mesmo que para Taylor competência fosse sinônimo de força, ainda assim, pode-se dizer que seria um diferencial ao operário.

Segundo as evidências, o termo competência ganhou ênfase ao chamar atenção de David McClelland² durante um estudo que envolvia um processo de seleção de pessoas para o Departamento de Estado Americano ainda na década de 70. Na ocasião, ele identificou que os testes de inteligência e mapeamento das

¹ Termo que referencia o modelo de gestão de Frederick Taylor, engenheiro norte-americano, precursor das Teorias Clássicas da Administração, sendo mentor da Administração Científica no século XX.

² Psicólogo americano reconhecido por trabalhos que envolviam motivação e consciência. Desenvolvedor da Teoria das Necessidades Adquiridas, onde teoriza que a Realização, Afiliação e Poder são necessidades motivadoras adquiridas ao longo da carreira profissional, fundamentais para o alcance do sucesso.

competências não eram suficientemente eficazes para apontar se o candidato seria um bom profissional. Destacou ainda que o teste desenvolvido beneficiava alguns candidatos e desprezava grupos de minorias, como mulheres e de classe econômica baixa. Tão logo, McClelland buscou desenvolver métodos eficazes de pressupor se o indivíduo atingiria o sucesso através das competências apontadas nas técnicas de mapeamento. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Nota-se que nesta oportunidade, estudiosos já perceberam quão importante seria a contribuição do uso da competência como ferramenta de trabalho para atingir melhores resultados.

2.2 Surgimento do CHA

McClelland (1900 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001) no decorrer de seus estudos principiantes sobre o tema, destacou que a competência é um desempenho transcendente a realização de determinada atividade e que esta característica é latente ao indivíduo. Neste contexto, ele destacou as características que simbolizam a competência – conhecimento, habilidade e aptidão (atitude), comumente conhecida como CHA da competência. Na continuidade da linha de raciocínio de McClelland, em meados da década de 80, o também americano Richard Boyatzis (1982 *apud* CARBONE et al., 2006) deu maior embasamento às teorias de seu antecessor teórico e corroborou que a competência é um conjunto de capacidades humanas que impulsionam um indivíduo a alcançar um nível alto de desempenho no exercício de suas atividades.

Figura 1 – CHA da Competência: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001)

Contudo, dois teóricos franceses argumentaram o pensamento americano, conforme destacado por Dutra (et al, 1998), onde Zarifian e Le Boterf conceituam a competência não só como um conjunto de qualificações humanas estáticas e predefinidas, mas que fazem parte deste contexto as realizações quanto a aspectos comportamentais, aprendizagens sociais e compartilhamento responsável do conhecimento e de forma que isto lhe agregue experiência e desempenho produtivo, voltado às suas realizações. (FLEURY; FLEURY, 2001). O que levou DUTRA (et al, 2008) a concluir que a qualificação de um indivíduo não assegura a sua capacidade plena (competente) de exercer uma função atribuída.

Em busca de uma concordância frente ao conflito entre ambas visões, Carbone (et al., 2006) nesta perspectiva, diz que competência é uma compilação dos pensamentos, não sendo representada apenas pelas qualidades do conhecimento, atitude e habilidades, como também de seu desempenho decorrente da aplicação destas qualidades e de seu comportamento. No entanto, no decorrer deste trabalho acadêmico, notou-se que o conceito de competência não é completamente consolidado, sendo desenvolvido, às vezes, por correntes distintas.

Pode-se dizer que as competências são formadas por um conjunto de aspectos tácitos e comportamentais. No entanto, as competências também poderão ser fruto das experiências vividas dentro do âmbito organizacional, de acordo com a afirmativa de Durand (1998 apud Brandão e Guimarães 2001). Ele acrescenta ainda que estes aspectos dependem entre si, pois o exercício de um necessita do embasamento do outro, como por exemplo, para que a habilidade seja colocada em prática, precisa-se primordialmente conhecer como o fluxo funciona tecnicamente.

Segundo Dutra (et al, 2008), a competência não trata-se apenas de um estado, nem fruto de treinamentos. Competência é uma forma de mesclar as experiências vividas e conhecimentos adquiridos e aplicá-los de forma estratégica norteados a execução das atividades.

Como método também de demonstração, foi desenvolvido uma árvore de competências. A árvore representa metaforicamente como as características das competências são dispostas para traçar um plano de desenvolvimento.

Figura 2 – Árvore da competência



Fonte: Adaptado de Gramigna (2002)

A raiz representa o indicador de mais impacto durante a rotina: as atitudes, pois elas determinam o grau de comprometimento e envolvimento com as tarefas, como: persistência, proatividade e a capacidade de transformar ideias em ação. No tronco, estão aspectos de motivação, planejamento, comunicação, métodos de resolução de problemas. Essas e outras habilidades são responsáveis por conceder as informações necessárias para o desenvolvimento. Na copa podem ser identificadas habilidades como persistência, proatividade e capacidade de usar os conhecimentos de forma adequada. Estas são representadas no topo da árvore, pois metaforicamente a copa (as habilidades) deve estar em evidência e mais importante que deter conhecimento, é saber praticá-los de forma consciente tanto para o autodesenvolvimento como para a evolução do próximo.

Gramigna (2002) explica que cada “parte da árvore” é representada por uma das características. Desta forma, torna-se mais prática a identificação das atitudes, conhecimentos e habilidades.

2.3 Tipos de competências

Ainda sobre competência, na ótica do conceito, considera-se competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa. (Fleury e Fleury, 2011, p 28). Wood Jr. e Picarelli (2004), destacam três principais tipos de competências:

- Competências individuais;
- Competências organizacionais; e
- Competências técnicas

2.3.1 Competências individuais

As competências individuais, para Green (1999), reportam-se ao comportamento e habilidades que o indivíduo utiliza para chegar a um objetivo comum no seu âmbito de trabalho, dos quais podem emergir as formas particulares de liderança, trabalho, comunicação através do composto trio - conhecimento, comportamento e atitudes, que para Green, estão intrinsecamente ligados as habilidades de desempenho. Tais características pessoais o destacam demasiadamente, possibilitando-o a ter uma *performance* diferenciada, conforme a linha de pensamento de Resende (2000).

Le Bofert (2003, p.50) diz que para que haja competência, é preciso que haja colocação em jogo de um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, etc.).

2.3.2 Competências organizacionais

Este tipo de competência está associado aos requisitos básicos que as organizações necessitam, por este motivo são também são denominadas de competências básicas ou genéricas. Nesta conjuntura, Zarifian (2001) destaca que as competências organizacionais também estão inerentes as competências individuais, pois ambas dependem da atitude dos indivíduos dentro da empresa.

Não obstante, Le Boterf (2003), frisa que mesmo interligadas, estas competências possuem atuações independentes, ou seja, uma não é nem a totalidade e nem a fragmentação da outra. Interpretando o posicionamento de Boterf, salienta-se que as competências individuais não compõem as organizacionais no aspecto de soma, mas contribui consideravelmente para o cunho qualitativo das competências genéricas, onde esta dependerá da melhoria contínua da atuação das competências.

2.3.3 Competências técnicas

Para este aspecto, as competências técnicas ou específicas estão relacionadas com o cargo exercido ou o processo em que o profissional atua. Elas são essenciais para o desenvolvimento das atividades e alcance de resultados operacionais. Para tanto, a aplicação deste tipo de competência exige especificações mais técnicas relacionadas ao cargo, conforme exemplo abaixo:

Tabela 1 - Mapeamento das competências técnicas

Cargo	Função	Atividades	Conhecimento / Habilidade	Treinamento
Analista RH	Recrutamento & Seleção	Fazer Avaliação Psicológica	Testes psicológicos (AC, R1 etc)	Testes psicológicos básicos
		Fazer Avaliação de Potencial	Metódo Quantum	Assessment Quantum
		Enviar Relatório Semanal para a Diretoria	Planilhas e gráficos em excell	Excell intermediário
		Fazer divulgação do programa de estágio nas universidades	Power Point	Power Point intermediário
			Comunicação em público	Comunicação e Oratória

Fonte: Intranet CEMAR (2016)

Vale ressaltar que foi desenvolvida a expressão competência essencial ou *Core Competences* por Prahalad e Hamel (1995). Este novo conceito de “competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não um única habilidade e tecnologia isolada (...) A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais”. (PRAHALAD E HAMEL, 1995, p. 233-234). Neste contexto, eles citam que este tipo de competência predispõe a competitividade, além de impulsionar a organização a atuar por suas fronteiras.

Ainda segundo Prahalad e Hamel (1995), para que seja considerada competência essencial, ela deve manifestar-se das seguintes formas:

- prover a organização possibilidades de agregar valores de forma diferenciada que possam ser percebidos por seus clientes;
- a competência essencial deve proporcionar vantagem competitiva, algo que o mercado possa identificar na empresa algo singular, exclusivo;
- propiciar capacidade de expansão e oferecer novas oportunidades aos negócios da organização. Firmando as atuais estratégias, mas principalmente alicerçando os novos produtos.

Green (1999, p. 28) também acrescenta que “as competências essenciais fornecem uma vantagem competitiva³ peculiar, resultando em valor percebido pelo cliente, e são difíceis de ser imitadas”.

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A área de RH na história da administração passou a ter papel preponderante, principalmente, quando se diz respeito a Gestão de Pessoas. O marco da globalização e o crescimento das tecnologias de informação no final da década de 80 suscitou um olhar curioso ao RH. Foi neste momento em que os termos voltados as competências e capital intelectual emergiram e destacaram-se no segmento corporativo e científico. A partir daí surgiu o interesse de empresas investirem em seu capital humano para garantir melhores resultados e conseqüente, desenvolverem vantagem competitiva, pois conforme salienta Fleury e Fleury (2011), desde o processo de recrutamento e seleção são aplicadas ferramentas com objetivo de identificar perfis estratégicos, pré-dispostos a dominar situações críticas e flexibilidade de possíveis adaptações, assumindo assim um novo conceito no ciclo de seleção.

Após o olhar voltado as competências e todo seu composto de qualidades e características que lhe envolvem fora descoberto dentro das organizações, o RH passou a desenvolver paulatinamente um papel analítico, atuante e mais

³ É uma ou um conjunto de características que destacam a empresa (produto ou marca) no mercado no ponto de vista dos clientes, podendo-lhes agregar valores de forma diferenciada.

estratégico, de acordo com Dutra (2004). Ademais, os próprios empresários viram-se na necessidade de voltarem suas atenções ao desenvolvimento profissional frente ao mercado internacional competitivo e de rápida ascensão. Para tanto, na incumbência de treinar, desenvolver métodos de aperfeiçoamento para melhoria contínua, o RH buscou adaptar-se para os novos desafios. Neste cenário, Dejourn (2001) expressa o surgimento de nova uma concepção da GP, atuando sobre a cultura e o comprometimento organizacional.

Como consequência, a área de RH “concedeu espaço a um modelo organizacional mais sistêmico, holístico e interativo, uma vez que o processo decisório tornou-se mais descentralizado” (Dutra, 2004), atuando mais estratégica e analiticamente, deixando de ser um mero componente organizacional, uma vez que o RH passou a analisar os perfis dos colaboradores, e principalmente, com atenção aos gestores. Em complementação, Gil (2001), ressalta que o termo Gestão de Pessoas veio para substituir o tradicional “Gestão de Recursos Humanos”, pois envolve o tratamento direcionado as pessoas dentro das organizações.

Por meio de ferramentas de mapeamento sistemático através da gestão por competência capaz de destacar e nortear a carreira do colaborador, as necessidades da empresa e as que o funcionário ensejam devem estar concomitantes neste mapeamento, pois de acordo com Leme (2005), a gestão de competências em tese é uma forma de direcionar a organização como um todo, do nível operacional ao estratégico, a atingir objetivos organizacionais por meio de suas competências específicas, salientando que este tipo de gestão é responsável por mapear as competências existentes e necessárias a organização, além da identificação dos *gaps*⁴ que necessitam de um plano próprio de desenvolvimento.

Em consonância deste pensamento, pode-se inferir que a gestão por competência carrega um papel fundamental de suplementação, embasamento e de crescimento, uma vez que Carbone et al (2009) exprime que através desta forma educativa de conduzir os funcionários por meio de suas competências as pessoas são submetidas naturalmente ao um alinhamento com as estratégias da empresa.

Gramigna (2002) destaca que a adesão ao modelo de gestão por competência, ainda que não haja uma definição conceitual fixa a respeito, deve-se

⁴ Lacunas ou deficiência de nível de competências em relação as necessidades do cargo.

levar em consideração principalmente a sua aplicabilidade prática, onde ele sublinha algumas vantagens:

- definição assertiva dos perfis dos colaboradores para que subsidie resultados positivos na produtividade;
- métodos de acompanhamento práticos que facilitem a forma de gerenciamento e análise das competências;
- instigar o compromisso nos colaboradores a buscar pelo autodesenvolvimento.

Com base nos estudos desenvolvidos pelos autores aqui explorados, nota-se que o papel da gestão por competências possui vantagens que vão da estimulação do aperfeiçoamento ao ganho da produtividade, além do seu objetivo comum.

3.1 Desenvolvimento por meio da gestão por competências

O foco da GP está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento dos colaboradores com o objetivo de estimular as competências, ainda que inexploradas, que resulte num crescimento maduro e enriquecedor tanto individualmente quanto para a organização. Ram Charan (2009) diz que “para capitalizar esse potencial, é necessário discernir os verdadeiros requisitos em níveis-chave de liderança e o que é necessário para realizar com sucesso a transição de um patamar ao próximo.”

Para Gramigna (2002), a gestão por competência possibilita ao colaborador e, principalmente, ao gestor conhecer suas próprias competências, identificar seus próprios pontos fortes e fracos, estimulando eles a buscarem um aperfeiçoamento de sua performance e um melhoramento das suas necessidades.

O desenvolvimento através das competências tem característica de um ciclo de vida, onde ele segue os seguintes passos, conforme exprime Sinott et al (2002).

Figura 3 – Ciclo de Gestão por Competências



Fonte: Adaptado de Sinott (2002)

Nesta mesma linha de raciocínio, Ulrich diz que:

As práticas de RH são processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais [...]. Quando as práticas estão ajustadas às necessidades de clientes internos e externos, as empresas têm mais chances de se tornarem bem sucedidas (ULRICH, 1998, p.8).

Para tanto, a organização precisa estar munida de mecanismos de capacitação, análise e retenção de seus talentos agregando valores aos colaboradores nos aspectos profissionais e pessoais. A gestão de competências é um meio de identificar, desenvolver e acrescer as habilidades, atitudes e conhecimentos que o indivíduo possui transpondo estes valores a um crescimento mútuo entre si e a organização (DUTRA, 2004). Através deste recurso, os gestores alicerçam as tomadas de decisões importantes, levando em consideração os pontos fortes e fracos de cada um. Este processo culmina no desenvolvimento de todo corpo organizacional, mas especialmente, da qualidade de modelo de gestão de líderes.

Ainda de acordo com Dutra (2002), quando se tratam de processos voltados a Gestão de Pessoas, ele define que estes exercem um papel de ligação entre as partes fragmentadas e estas ligações compõem os objetivos macros da organização, classificados como:

Tabela 2 – Processos de gestão por competências

PROCESSOS	MANIFESTAÇÃO
MOVIMENTO	Incluem a seguridade de qualquer tipo de movimentação realizada dentro da organização. Ex: promoção, internalização, transferências.
DESENVOLVIMENTO	Compreendem a estimulação do desenvolvimento das pessoas e da organização como um todo. Ex: carreira, participação ativa, desempenho.
VALORIZAÇÃO	Envolvem procedimentos de reconhecimento e distinção dos indivíduos que atuam na empresa. Ex: serviços, prêmios, remuneração.

Fonte: Adaptado de Dutra (2002)

Mutuamente, estas partes contribuem para a condução da GP, onde cada uma exerce gerencialmente papéis fundamentais, como planejamento de pessoal, retirada do mercado de trabalho, treinamento, planejamento de carreira, entre outros. (Dutra, 2002).

Dutra (2002) cita ainda que identificar as competências essenciais no perfil de que se adequa a organização desencadeia uma espécie de “efeito cascata”, onde diversos aspectos são beneficiados, desde o modelo de treinamento até o desenvolvimento da organização como um todo.

Intrinsecamente, desenvolvimento está ligado a carreira. Neste contexto, Dutra (2002) ressalta a importância do mapeamento das competências e habilidades que podem ser evidenciadas em um gestor ou colaborador através de avaliações de desempenho para construção de uma carreira de valor:

Se olharmos para a frente, vamos ver sempre o caos a ser ordenado e, quando olharmos para trás, enxergaremos a estrada que já construímos. Uma empresa que administre de forma compartilhada as carreiras terá adiante de si várias estradas em construção (DUTRA, 2002, p.103).

Analogamente, as estradas construídas são todos os profissionais que potencialmente foram capacitados pelas organizações, e que dispõem de seu capital intelectual para agregar a empresa o valor competitivo diferenciado no mercado.

No entanto, Ulrich (2000) enfatiza que a alta gestão deve atentar-se quanto as decisões, pois estas escolhas deverão propiciar de fato crescimento a organização. Ou seja, o acompanhamento da forma que o mapeamento está sendo executado merece atenção. Para tanto, é fundamental que a análise de competência esteja em concordância a realidade.

Dutra (2004) retrata que de acordo com uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, existem quatro estágios de desenvolvimento, onde o nível de complexidade e responsabilidade aumentam a cada nova formação ou experiência, sendo eles: aprendiz, profissional, integrador e direto. Cada nível de estágio diferente, logo, é possível que gestores/ colaboradores identifiquem-se qual área mais afim.

4 LIDERANÇA E SEU PAPEL ORGANIZACIONAL

O termo liderança é um dos temas mais discutidos no âmbito da administração e vários são os conceitos desenvolvidos para defini-lo. Entretanto, dentre os diversos conceitos sobre liderança, boa parte corresponde com o mesmo sentido: influenciar e orientar pessoas para o alcance de um objetivo fim.

Independente do grupo, sempre haverá alguém a frente dando suporte, orientando seja no ambiente familiar, esportivo, na faculdade ou no trabalho. É natural que determinadas ações sejam conduzidas por um líder, mesmo que este não possua habilidades técnicas para exercê-la. Por isso, pode-se dizer que a aptidão para liderança não surge apenas no âmbito empresarial, mas existe uma predisposição a respeito das atitudes, posturas, controle emocional e até mesmo da forma de conduzir situações mais delicadas em que exija domínio de todo este conjunto.

Na percepção de Yukl (2002) a liderança está na capacidade de influenciar outras pessoas sobre a necessidade de fazer e como fazer algo de forma eficaz, facilitando a maneira de atingir os objetivos em comum.

Pode-se inferir que o líder possui papel preponderante no alcance das metas organizacionais, mas também este papel não está intrínseco apenas a gestores, mas também a qualquer colaborador que possua as habilidades dentro de suas limitações de colaborar com o desenvolvimento dos que estão a sua volta.

No ambiente organizacional, a liderança é um meio de buscar melhores resultados, incentivando as pessoas a persistirem mesmo que diante das adversidades. Independentemente de estar dentro do âmbito empresarial, liderança é uma forma de inspirar o grupo ou o indivíduo, conforme Cunha (2003).

No entanto, a influência se faz necessária para que a equipe seja incomodada positivamente a superar seus limites, doar-se ao processo e estimular o

sentimento de dono do negócio. Para isso, é imprescindível que o líder seja transparente, conciso em suas palavras e atitudes, cultivando a confiança e fazendo-a sentir-se confortável para tomada de decisões quando necessário. Conforme salienta Maximiano (2004, p. 289) ao dizer que a liderança está no ato de induzir aos seus liderados a realizarem os objetivos tanto dos líderes quanto dos liderados.

O exercício da liderança não está intrínseco a cargos ou status dentro de uma organização, mas é concebível este mérito ao profissional que inspira, que encoraja, que orienta, ou seja, que não só simplesmente delega ordens, tanto que é de prática comum das pequenas a grandes empresas possuírem gestores do mais alto escalão não exercendo a liderança. Kotter (1998) destaca que essa realidade vem mudando com o passar dos anos auxiliada pelo surgimento de novos métodos de aperfeiçoamento de liderança com o intermédio da gestão de pessoas.

Limongi-França e Arellan (2002) destacam as principais teorias sobre o perfil de liderança:

- Teoria dos Traços;
- Teoria dos Estilos de Liderança;
- Teoria Situacional ou Contingencial

Tabela 3 - Teorias da liderança

TEORIA	CARACTERÍSTICA	AUTOR
TRAÇOS	Defende a tese de que os líderes possuem características que auxiliam na prática da liderança. Possuem traços de liderança que são inerentes a sua personalidade. Liderança nata.	Eward Hollander
ESTILOS DE LIDERANÇA	Acredita-se que as pessoas preparam-se para exercer o cargo de liderança, através da capacitação e desenvolvimento na construção do perfil de líder. Destaca-se os tipos de perfis para diferenciá-los: autocrático (líder por comando), democrático (liderança participativa), liberal ou <i>laissez-fraire</i> (liderança com pouca participação).	White e Lippit
CONTINGENCIAL/ SITUACIONAL	Esta teoria não segue padrões de estilos e diz que a <i>performance</i> do líder se adequa a situação que lhe surgir. Trabalhando com as forças no líder, nos liderados e forças da situação. Estas são cruciais para a flexibilidade de cada caso.	Fred Fiedler

Fonte: Adaptado de Limongi-França e Arellan (2002)

Além destas teorias também foram desenvolvidas outras, como: Liderança Inspiradora, Teoria do Caminho-Objetivo, Liderança Transacional e Transformacional.

Lapierre (1995) salienta que das diversas perspectivas que permeiam o estudo da liderança, pode-se destacar a importância do ponto de vista dos seguidores dos líderes também como papel complementar. Desta forma, é fundamentalmente necessária uma formação ou acompanhamento por parte da organização como forma de assegurar o desenvolvimento positivo de seus líderes, uma vez que seus liderados serão também reflexo de sua metodologia de gestão.

4.1 O importante processo de formação de líderes

Ao captar profissionais do mercado, a organização assume a incumbência de desenvolver este novo membro da empresa, na proporção em que assume novos desafios. No entanto, um líder não está isento de buscar sua qualificação profissional.

Ram Charan (2009) desenvolveu um modelo chamado “Pipeline de Liderança” que aponta seis principais etapas geralmente exigidas pelas organizações. Este modelo é capaz, segundo ele, de nortear o caminho a ser seguido pelos profissionais.

Ilustrativamente, o primeiro nível está ligado a habilidade de autogerenciamento, pois estão envolvidas neste patamar responsabilidades técnicas e específicas da função. Porém, o domínio deste espaço não implica que o líder estaria pronto para assumir uma nova liderança. Caberia nesta ocasião, que ele passasse pela experiência de gerenciamento de uma equipe para que habilidades ocultas e aspectos ainda inexplorados pudessem ser desenvolvidos e assim ele estaria mais preparado para receber um novo desafio.

Figura 4 - As passagens pelo Pipeline



Fonte: Ram Charan (2009)

A cada degrau alcançado cresce também o nível de complexidade dos novos gestores, por isso a importância de estarem preparados para atender as novas exigências. Ressaltando que nesse contexto, não contribuem apenas habilidades técnicas, mas sim aspectos comportamentais, inteligência emocional e toda experiência adquirida ao longo do tempo. Por isso, cabe também a organização identificar as necessidades dos líderes, desenvolvendo métodos que os capacitem para assumir um novo degrau.

Ainda segundo Charan (2009), estas etapas agregam conhecimento e ao passar por todas as elas o líder adquire experiências oportunas para potencializar suas competências, expandir sua visão como gestor. Para tanto, a importância da identificação destas habilidades para que o potencial de cada líder seja aproveitado, tornando as escolhas bem sucedidas, bem como sua performance quanto líder.

4.2 Gestão por competências para líderes

A aplicação da gestão por competências possui um campo de atuação vasto e visando a abrangência de como é aplicada emerge a indagação de como especificamente reporta-se a cargos de liderança.

Para o desenvolvimento dos gestores, as ferramentas subsidiam melhores tomadas de decisões, análise crítica dos processos e aperfeiçoamento do uso das metodologias de liderança. Para tanto, as organizações estão munindo-se cada vez mais de mecanismos eficazes para a percepção das competências, desde o relacionamento interpessoal às capacidades técnicas que poderão exercer no exercício dos cargos.

Oderich (2005) ressalta que os perfis das competências de um gestor são flexíveis assim como as organizações, pois elas se associam as circunstâncias que venham a surgir. Ela ressalta que um líder deve ter a *expertise*⁵ em usar suas competências nas situações de uma maneira particular, de forma específica. Apenas conhecer ou possuir habilidades na resolução de problemas não são suficientemente eficazes quando não se tem a percepção de identificar quando a necessidade de utilizá-las.

4.2.1 As principais ferramentas da GPC com ênfase nos líderes

Com o advento da necessidade de melhoria na performance da execução dos processos por meio, principalmente, das habilidades dos líderes e equipes, é fundamentalmente necessário a investidora de ferramentas aplicadas para alcance do objetivo final. As ferramentas abaixo são métodos utilizados dentro do macro processo da gestão por competências, com olhar especial para o desenvolvimento da liderança.

a) Avaliação por competências:

Identificar e avaliar a criticidade dos processos é o primeiro passo para a gestão por competências. Esta fase antecede a verificação de profissionais que estão envolvidos no processo e a partir daí classificam as competências que o indivíduo possa ter, abrangendo a identificação de todas as qualidades e competências que o mesmo utiliza na execução de suas atividades. Esta ferramenta é um meio importante de mensurar o valor profissional do líder, verificar *gaps*, que é a diferença das

⁵ É a competência ou qualidade de especialista acerca de algum assunto.

competências desejáveis e as que estão sendo utilizadas, possibilitando um estudo de como esse *gap* pode ser preenchido através de um plano de ação estratégico.

b) Visão 360º

Esta ferramenta submete o gestor a uma avaliação mais holística, pois ela vai além da análise de atividades que ele venha a executar. Ela vislumbra o ponto de vista da equipe que está envolvida em seu negócio de trabalho. O líder é avaliado por toda a cadeia do processo de sua condução. Diretores, liderandos, fornecedores, clientes e o próprio líder fazem parte desta análise e apontam quais são os pontos fracos e fortes do gestor em avaliação. Esta visão servirá também de complemento para elaboração do plano de desenvolvimento individual do líder.

c) Plano de Desenvolvimento Individual:

O plano de desenvolvimento individual é o produto final da gestão por competências. Ele servirá como um norte aos gestores e colaboradores para que ambos tenham observância da aplicação deste plano, utilizando das ações para desenvolvimento definidas na análise da gestão por competências. Nesta ferramenta, os métodos utilizados vão desde a leitura de um livro até a educação comportamental de algo que não está em concordância com que o cargo, processo ou até a organização requer.

5 METODOLOGIA

Este trabalho visa compreender a aplicabilidade da gestão por competência no desenvolvimento de líderes, no subsídio da potencialização das habilidades e competências de líderes da CEMAR e como a contribuição das ferramentas na formação dos gestores agregam ao diferencial competitivo na visão profissional e organizacional. A metodologia a ser utilizada tem como objetivo explicar de forma clara e detalhada acerca do tema do trabalho científico.

Segundo Gil (2002) com relação à coleta de dados o método de “estudo de caso” pode ser considerado o mais completo dentre todos os outros, pois, este se vale tanto de dados de pessoas quanto de dados documentais. Desta forma, o trabalho científico será aplicado sob a forma de estudo de caso, tendo como embasamento teórico artigos científicos, livros, material da empresa pesquisada, entrevista, observação espontânea, depoimentos pessoais, entre outros recursos.

A Companhia Energética do Maranhão zela por dados importantes pertinentes aos processos internos da organização. Sendo assim, alguns dados, principalmente os que envolvem a linhagem de sucessão de líderes, são sigilosos não podendo ser explorados a fundo neste trabalho científico.

Conforme regimento interno da Companhia, para adquirir as informações necessárias foi preenchido um formulário para requisição e autorização de divulgação dos dados colhidos através dos materiais da empresa pesquisada, cujo o mesmo está em anexo A. Contudo, o local utilizado para realização do estudo de caso foi voltado para o público na Companhia Energética do Maranhão, considerando a Gerência de Gente para responder a pesquisa de 03 (três) perguntas envolvendo o tema, representada pela Executiva Francilene Nogueira Cruz. A análise teve aspecto não probabilístico por conveniência, de modo descritiva, com o uso de entrevista e pesquisa bibliográfica.

A técnica de coleta de dados a ser utilizada foi baseada no material do acervo disponibilizado pela Companhia. Na oportunidade, a pesquisa terá abordagem qualitativa e quantitativa com o objetivo de identificar a eficiência e os resultados alcançados pós aplicação da Gestão por Competências, especialmente em líderes.

5.1 Companhia Energética do Maranhão – CEMAR

A eletricidade surgiu no Brasil na segunda metade do século XIX, ainda durante o período imperial, por iniciativa do então imperador D. Pedro II, tendo sido implementada no transporte, na iluminação pública e na indústria.

A partir de 1904, a distribuição de energia elétrica maranhense começou a ser gerida por uma companhia norte-americana, que gerava energia através de uma usina térmica à vapor. Logo após, a empresa SAELTRA, SERVIÇOS DE ÁGUA, ESGOTO, LUZ, TRAÇÃO E PRENSA DE ALGODÃO absorveu essa atividade. No ano de 1958, através da Lei Estadual n.º 1.609, de 14 de junho de 1958, a CENTRAIS ELÉTRICAS DO MARANHÃO – CEMA foi criada com a finalidade de exercer atividades específicas para a energia elétrica com o objetivo de produzir e distribuir energia elétrica em todo o Estado do Maranhão.

Com a expansão da distribuição de energia elétrica, a Lei Estadual n.º 4.621 de 17 de dezembro de 1984 denominou-a de COMPANHIA ENERGÉTICA DO MARANHÃO - CEMAR. Em 2000, a CEMAR foi privatizada, comprada do Governo do Estado do Maranhão pela PP&L (Pennsylvania Power and Light Company). Dois anos depois, foi dirigida pelo Governo Federal, sob a intervenção da ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica. Como parte do processo de reestruturação financeira da CEMAR, em abril de 2006, o controle acionário da empresa passou para a Equatorial Energia, holding sediada em São Luís - MA com investimentos na Bolsa de Valores de São Paulo no setor elétrico principalmente das regiões Norte/Nordeste e Centro-Oeste.

Como toda cadeia organizacional da Companhia estava comprometida, ao ser adquirida pelo grupo Equatorial, o processo de reestruturação foi baseado em iniciativas que disciplinassem a vida financeira e desenvolvessem uma gestão orientada para resultados através de novos talentos. A estruturação operacional, de infraestrutura e tecnologia da informação também foi redesenhada, além de apostarem em novos investimentos. A partir da primeira reestruturação, outras vertentes foram abordadas, como gestão da qualidade, a valorização dos parceiros (terceirizados), foco em gestão e segurança, foco no cliente e na valorização da imagem.

A Companhia tem como missão “Ser a melhor e mais rentável empresa de distribuição de energia elétrica do Brasil” e a visão em “Distribuir energia elétrica

com qualidade para assegurar o desenvolvimento do Maranhão”. Seus valores estão pautados em:

- Ênfase na meritocracia;
- Foco em gente;
- Dedicção ao cliente;
- Ética e sustentabilidade;
- Segurança;
- Transparência;
- Obstinação pelo lucro

A atuação da CEMAR é regulamentada pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), à qual está vinculada por um contrato de concessão com prazo de vigência determinado que define todos os contratos de compra de energia e uso do sistema de transmissão realizados pela empresa como agentes de geração e transmissão de energia.

A Companhia aprimora seus processos por meio dos princípios aplicados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) desde 2007 e, recentemente, foi reconhecida com o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), em virtude dos investimentos voltados para a Gestão com Excelência, refletindo, principalmente, no foco na categoria Estratégias e Planos, que engloba os processos gerenciais da organização. No ano corrente, a Concessionária Maranhense ganhou também o prêmio de melhor distribuidora de energia elétrica do Brasil, segundo a ANEEL.

Para melhor gestão e qualidade na prestação dos serviços aos clientes, a CEMAR dispõe de cinco regionais: Centro (Bacabal), Leste (Timon), Sul (Imperatriz), Norte (Pinheiro) e Norte (São Luís), onde está localizada a sede.

Figura 5 - Divisão geográfica de atuação da CEMAR



Fonte: Intranet da CEMAR (2016)

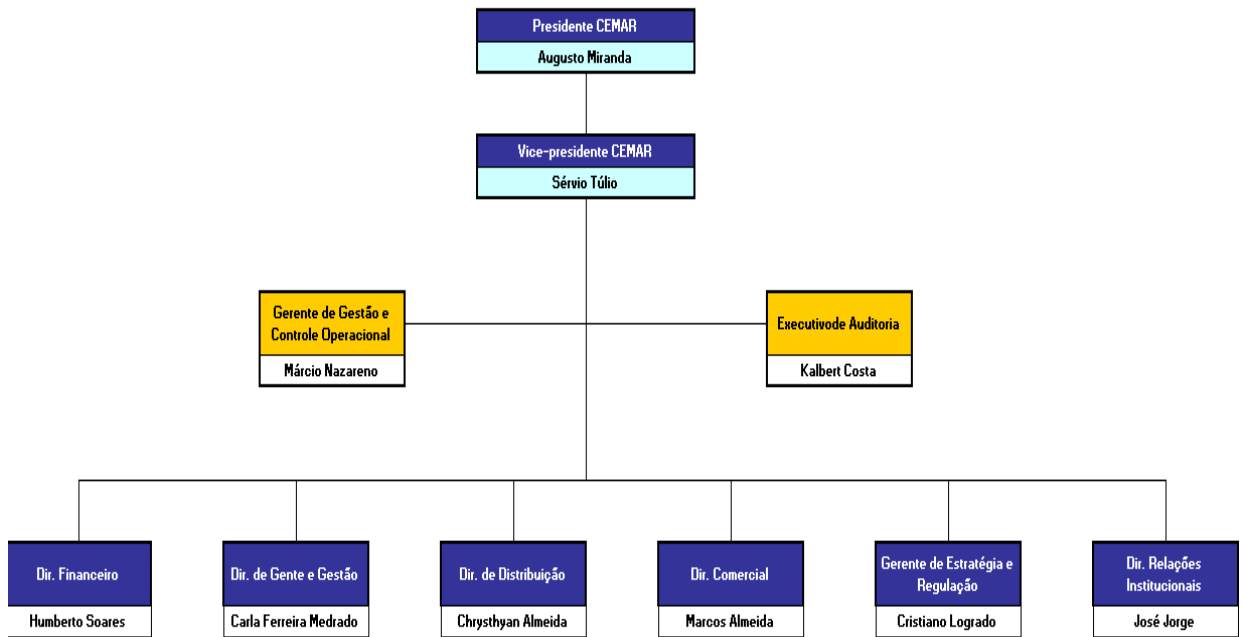
Figura 6 - Sede da CEMAR em São Luís/ MA



Fonte: Intranet CEMAR (2016)

A Companhia conta com mais de 1.178 colaboradores e 5.600 fornecedores e prestadores de serviço, atuando tanto na capital, quanto no interior de estado. Atualmente, são atendidos cerca de 2,3 milhões de clientes, sendo que 89% são residenciais, dos quais 36% classificados como baixa renda, 7% comerciais e 4% pertencentes a outras classificações. Atualmente, a estrutura organizacional segue da seguinte forma:

Figura 7 - Organograma da CEMAR



Fonte: Adaptado da CEMAR (2016)

5.2 O líder na visão CEMAR

A Companhia promove diversos programas de desenvolvimento e é de suma importância que os gestores estejam capacitados conforme os valores da organização. Cerca de 97% dos líderes que atuam hoje na CEMAR foram desenvolvidos dentro da própria Companhia. Isto significa que os programas aplicados na distribuidora agregam valores aos seus líderes e conseqüentemente aos seus colaboradores, pois este é um dos grandes diferenciais: se tornar líder, formando pessoas e outros líderes.

A CEMAR enfatiza em sua organização a importância da integração das pessoas, dos processos e das diferentes áreas visando aperfeiçoamento de todos. Para isso, promove práticas de excelência em educação, desenvolvimento humano e alinhamento cultural, reforçando a sua ideologia em cada ação tomada. O desenvolvimento dos contribuintes é incentivado por programas de capacitação e desenvolvimento de liderança, identificação de sucessores e parceiros estratégicos.

Em 2007, após uma pesquisa de clima organizacional que a CEMAR realiza anualmente, verificou-se que 58% dos colaboradores não eram avaliados por seus respectivos gestores e 60% apontaram que não são instruídos a como melhorarem na condução de seus processos. Um número significativo que ganhou

atenção especial com o desenvolvimento de outro programa de aperfeiçoamento chamado DNA do Líder, que significa o Desenvolvimento do Nosso Aprendizado.

Ele consiste em treinar líderes para estruturar a base de desenvolvimento qualitativo de suas equipes voltados para as competências técnicas e comportamentais. Portanto, o líder primeiramente deve ser orientado como desenvolver as suas equipes.

O DNA do líder envolve em seu processo todos os níveis de liderança, como diretores, gerentes, executivos e líderes, roteirizado em três grandes linhas:

- Cadeia de Processos, onde são verificados a condução dos desdobramentos das metas estipulados pela organização;
- Cadeia de Políticas Corporativas, diz respeito ao tratamento e o comportamento que o líder deverá obter diante das políticas corporativas que norteiam a Companhia;
- Cadeia de Desenvolvimento, onde nela são observados os desenvolvimentos das equipes de trabalho e dele (líder) próprio.

Percebe-se que a CEMAR possui várias ações que visam o crescimento dos líderes juntamente com o desenvolvimento que o mesmo pode proporcionar a sua equipe, através dos comportamentos alinhados com os valores e competências desenhados pela Companhia.

5.3 Gestão por competência CEMAR

Uma das principais ferramentas para identificar as competências e compreender as possibilidades de carreira que cada gestor possui na CEMAR atualmente a gestão por competência. Neste momento, o gestor além de dar aos seus liderados, onde compreende-se desde de outros líderes e a própria equipe, um *feedback*, também constrói com o líder/ colaborador o seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

A CEMAR usa das competências de seus colaboradores como combustível para crescimento deles próprios. E nesta cadeia de desenvolvimento é que a GPC ganha espaço com intuito de potencializar tanto colaboradores quanto líderes os tornando mais capacitados para assumir desafios dentro da organização.

Logo após a aquisição pelo Grupo Equatorial, a CEMAR passou por um tratamento específico no que tange o desenvolvimento de seus colaboradores através da gestão de desempenho. Neste intuito, a GPC surgiu para aperfeiçoar a metodologia de desenvolvimento do corpo efetivo, implantando com o objetivo identificar ações que possam contribuir para o aprimoramento das competências e crescimento profissional, garantido uma avaliação compatível com o nível de responsabilidade de cada colaborador.

Em 2004, a Companhia iniciou um trabalho de inserção de modelos para melhorar o desempenho de seus colaboradores. A diretriz deste planejamento estratégico é chamada de Carta Diretriz. Esta Carta consiste em definir quais as metas, os objetivos a serem alcançados e a preparação do orçamentário financeiro anual alinhados com a missão da CEMAR e mensalmente as lideranças reúnem suas respectivas equipes para demonstrar os resultados consolidados dos meses anteriores. Essa postura tem como ênfase não apenas o acompanhamento da produtividade, mas um mecanismo de exercer a gestão de acordo com o respectivo estilo de liderança.

Uma vez ao ano, no período de aproximadamente seis meses, inicia-se o programa da GPC. Como o processo está voltado a todos os colaboradores da CEMAR, para facilitar a realização e apuração dos resultados das avaliações, o programa está dividido em 04 (quatro) ciclos classificados por nível de formação e cargos.

Figura 8 - Divisão dos ciclos da GPC



Fonte: Intranet CEMAR (2016)

Cada ciclo possui um período de execução e os colaboradores devem estar atentos a convocação do seu respectivo ciclo para seguir exatamente todo o fluxo. Pode-se ver na imagem acima que existem os ciclos voltados especificamente para cargos de liderança, envolvendo líderes, executivos, gerentes e diretores, público - alvo tratado neste trabalho.

5.4 Formas de desenvolvimento de líderes durante a GPC

A CEMAR mapeou criteriosamente as competências alinhadas aos valores da Companhia. O objetivo é definir de forma clara a matriz para a GPC de cada colaborador/ líder de acordo com o nível de responsabilidade de cada um:

Tabela 4 - Competências alinhadas aos valores da CEMAR

VALORES	COMPETÊNCIAS
Dedicação ao cliente	Orientação ao cliente
	Paixão pelo que faz
Foco em gente	Paixão pelo que faz
	Desenvolvimento de gente
	Trabalho em equipe
Ênfase na meritocracia	Compromisso com os resultados
	Paixão pelo que faz
	Desenvolvimento de gente
	Trabalho em equipe
Obstinação pelo lucro	Paixão pelo que faz
	Compromisso com os resultados
	Visão sistêmica
	Visão estratégica
Ética e sustentabilidade	Gestão de mudanças
	Abertura mental
	Representatividade institucional
	Sentimento de dono do negócio
Transparência	Gestão de mudanças
	Abertura mental
Segurança	Sentimento de dono do negócio

Fonte: Adaptado da CEMAR (2016)

Cada competência tem um objetivo específico e participação para que ocorra o seguimento mais fiel possível destes valores. Desta forma, é imprescindível

que o gestor esteja sempre esclarecendo as eventuais dúvidas entre líder e outro líder, entre líder e equipe, orientando a forma de aplicação das respectivas competências.

Para identificar as competências desejadas por cargo foi elaborada a Matriz de Competências CEMAR que é composta de uma avaliação de quatro competências organizacionais e seis comportamentais, conforme detalhe do quadro abaixo:

Figura 9 – Matriz de Competência

MATRIZ DE COMPETÊNCIA CEMAR POR FIGURA PROFISSIONAL					
Diretor	Gerente	Líder e Executivo	Analista, Advogado, Consultor e Engenheiro	Técnico e Eletricista	Demais Cargos de Nível Médio
Compromisso com os resultados	Compromisso com os resultados	Compromisso com os resultados	Compromisso com os resultados	Compromisso com os resultados	Compromisso com os resultados
Sentimento de Dono do Negócio	Sentimento de Dono do Negócio	Sentimento de Dono do Negócio	Sentimento de Dono do Negócio	Sentimento de Dono do Negócio	Sentimento de Dono do Negócio
Orientação ao Cliente	Orientação ao Cliente	Orientação ao Cliente	Orientação ao Cliente	Orientação ao Cliente	Orientação ao Cliente
Paixão pelo que faz	Paixão pelo que faz	Paixão pelo que faz	Paixão pelo que faz	Paixão pelo que faz	Paixão pelo que faz
Desenvolvimento de Gente	Desenvolvimento de Gente	Desenvolvimento de Gente	Trabalho em Equipe	Trabalho em Equipe	Trabalho em Equipe
Gestão de Mudanças	Gestão de Mudanças	Gestão de Mudanças	Abertura Mental	Abertura Mental	Abertura Mental
Representatividade Institucional	Representatividade Institucional	Representatividade Institucional			
Visão Estratégica	Visão Sistêmica	Visão Sistêmica			

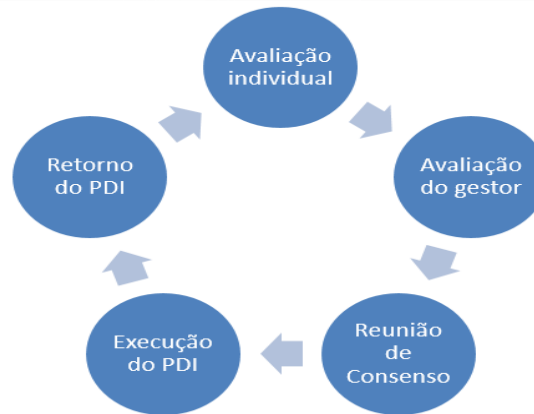
Organizacionais Comportamentais
 Técnicas – definidas na descrição do cargo

Fonte: Intranet CEMAR (2016)

Destacado em vermelho na imagem acima, estão as competências mapeadas na Matriz para os cargos de gestores. Este mapeamento visa dar suporte às avaliações durante o processo de GPC como uma espécie de parâmetro para que o avaliador possa nortear-se de quais as competências essenciais o gestor precisa para o cargo em questão.

No decorrer do processo, são utilizadas ferramentas de identificação das competências do líder e este momento inicia-se no 3º ciclo quando o processo está sendo aplicado para executivos e líderes, respeitando exatamente o fluxo abaixo:

Figura 10 - Fluxo do ciclo da GPC



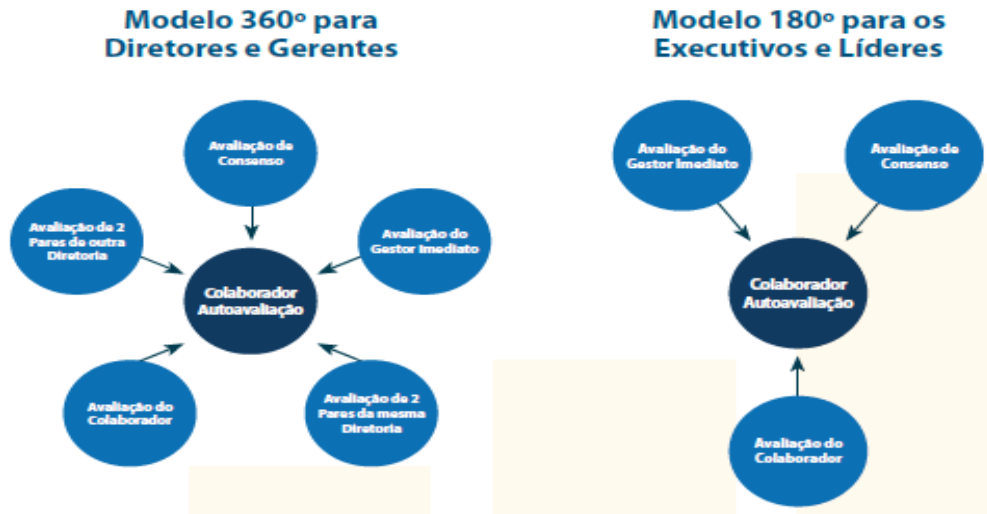
Fonte: Intranet CEMAR (2016)

Para deixar mais esclarecedor, no 1º momento, na avaliação individual, o líder irá preencher perguntas acerca de seu desempenho. É um momento de auto avaliação. Em sequência, no 2º momento, ele realizará a avaliação do (seu) gestor, analisando a sua forma de gestão. Logo após, na 3ª etapa há uma reunião de consenso, onde ambos (líder e liderado) sentarão pessoalmente para alinhar os pontos de vista e, principalmente, acordar a respeito das avaliações realizadas anteriormente em particular. Neste momento devem ser esclarecidas todas as intempéries e dificuldades a fim de tornar o PDI mais alinhado possível de sua execução. Na 4ª e última etapa, no retorno do PDI, será avaliada a execução do PDI, quais as dificuldades enfrentadas e a evolução do líder do momento da avaliação ao cumprimento do plano de ação.

O momento da aplicação aos líderes possui um diferencial, pois como já mencionado, há uma investidora específica no que tange o desenvolvimento dos gestores. No 4º ciclo é utilizado o modelo de avaliação 360º que consiste em todos os líderes envolvidos naquele ciclo avaliarem e serem avaliados pelo superior, subordinado (equipe) e cargo – par (entre o mesmo cargo), além de fazerem sua auto avaliação. Esse tipo de modelo promove uma visão holística, pois apontam quais os pontos fortes e oportunidades de melhoria relatados por todos os envolvidos.

Além deste, é utilizado também o modelo 180º, que consiste na autoavaliação, avaliação do superior, avaliação do subordinado e consenso (diálogo entre avaliador e avaliado). No entanto, esta visão está voltada para executivos e líderes.

Figura 11 - Modelo 360º e 180º da GPC



Fonte: Intranet CEMAR (2016)

5.5 Métricas de avaliação

No momento da avaliação por competências, são utilizadas métricas de avaliação para que haja uma mensuração do desempenho do gestor seguindo as seguintes escalas:

Tabela 5 - Métricas de avaliação de competências

MÉTRICAS	ESCALA	CONCEITOS
EXCELENTE (5)	150%	Supera constantemente EXTRAORDINÁRIO
MUITO BOM (4)	125%	Eventualmente supera MAIS QUE COMPLETO
BOM (3)	100%	Atende plenamente COMPLETO
NÃO-SATISFATÓRIO (2)	75%	Atende em parte PARCIALMENTE COMPLETO
INSUFICIENTE (1)	50%	Não atende AQUÉM DAS EXPECTATIVAS

Fonte: Intranet CEMAR (2016)

a) Excelente (Nota 5):

Superou as melhores expectativas e para conseguir os resultados esperados o colaborador mostrou autonomia e iniciativa elogiáveis. Reconhecido como uma das pessoas que fizeram a diferença. Ele atingiu o objetivo, se predispõe

espontaneamente a estabelecer metas desafiadoras de otimização da própria ação, buscando e desenvolvendo novas oportunidades.

b) Muito bom (Nota 4):

Colaborador atingiu um resultado superior às expectativas, enfrentando as dificuldades e aproveitando as melhores oportunidades. O Colaborador atingiu os objetivos com senso de responsabilidade e progressivas otimizações qualitativas e/ou quantitativas. Então, ele demonstrou boa capacidade de reagir à eventual mudança de contexto e soube reformular as ações de maneira eficaz.

c) Bom (Nota 3):

Fez o que era esperado. Para conseguir os resultados esperados, o colaborador em alguns momentos dependeu de uma atenção especial para ajudá-lo, mas foi possível reconhecer o mérito de sua participação no resultado. Em vários momentos sua atuação foi destacada. Tem potencial.

d) Não satisfatório (Nota 2):

O colaborador apresentou dificuldades em atingir os resultados esperados. Necessita de ajuda de outras pessoas e orientação superior. Ele precisa de plano de melhoria e acompanhamento.

e) Insuficiente (Nota 1):

O colaborador não atingiu os resultados esperados. Apesar dos esforços, não apresenta melhoria.

Estas métricas são notas que o líder usará para avaliar a si mesmo e o seu gestor conforme as perguntas da avaliação por competências. Após todas as perguntas respondidas, o próximo passo será a reunião de consenso, momento crucial de todo o processo. É essencial que haja um diálogo franco e transparente entre líder e liderado e vice-versa no momento do *feedback*, tendo como base as experiências vividas e o que foi levantado durante o processo de GPC.

Desta forma, o *feedback* revelará quais competências a serem exploradas pelo líder, quais são o seu diferencial competitivo, atitudes que poderão conduzi-lo a uma trilha de carreira mais consolidada, ou seja, pontos fracos e fortes que comporão o seu PDI.

5.5.1 Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Após a etapa de avaliação por competência, o próximo passo será a elaboração do plano de desenvolvimento individual. O PDI é uma espécie de plano de ação especial para cada avaliado onde serão desenhadas as ações e estratégias com o objetivo de promover o crescimento e aperfeiçoamento das competências. Para tanto, no momento da sua elaboração o gestor e o líder deverão definir qual a competência a ser trabalhada e qual o nível de desenvolvimento que deverá ser alcançado.

Exemplificando: se o líder foi avaliado com uma nota nível 3 (Bom), na competência “Paixão pelo que faz”, espera-se que na próxima avaliação ele alcance o nível 4 (Muito bom); se o líder foi avaliado com nível 4 (Muito bom), na competência “Compromisso com os resultados”, na próxima avaliação almeja-se que o gestor chegue a nível 5 (Excelente) e assim nas demais competências.

Para que o plano seja realizado com maior plenitude, as estratégias devem estar definidas de forma clara, objetiva e atingível, com datas e prazos estipulados a serem cumpridos. É importante ressaltar que para que haja maior foco e alcance dos resultados, é recomendável pela área de RH que seja escolhida no máximo duas competências.

Abaixo, o modelo de PDI mostra como este deve ser preenchido disponibilizado via intranet. Pode-se verificar que além de definir qual competência deverá ser trabalhada, também são apontados o fato e a causa deste *gap*. Em resultados esperados, estão descritas as atividades a serem realizadas para a melhoria da *performance* profissional do líder.

Figura 12: Tela do Plano de Desenvolvimento Individual CEMAR

Plano de Desenvolvimento Individual	
	Colaborador: _____ Cargo: _____ Local: 06.02.10 Avaliador: _____
	Data de Admissão: _____ Período da Avaliação: 04/2013 Avaliação: Consenso - FeedBack
Fato:	Pouco conhecimento das atividades da gerência
Causa:	Pouco contato com as atividades finais
Competência a Desenvolver: Orientação ao Cliente	
Ação: Outras Ações	Prazo: 26/08/2013
Resultados Esperados:	Realizar visitas no campo para acompanhar os processos e depois realizar o acompanhamento no escritório. Envolver todas as atividades: leitura, entrega, cobrança, faturamento para entender como elas impactam nos metas e no orçamento.
	Data: 30/04/2013
Feedback:	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> VOLTAR Sair </div>	

Fonte: Intranet CEMAR (2016)

Visando oferecer de imediato o aperfeiçoamento compatível com a necessidade de desenvolvimento de cada competência, também faz parte da GPC sugerir qual tipo de ação mais indicada para o líder, que podem ser:

Tabela 6: Ações de desenvolvimento das competências para o líder

AÇÃO	OBJETIVO
Benchmarking	Pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas para identificar, entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes, as melhores práticas
Job Rotation	“Rodízio” de funções possibilitando ao líder a oportunidade de conhecer atividades diferentes dentro da própria área ou empresa
Participação em projetos	A participação em projetos é acima de tudo a competência e vontade de compreender, decidir e agir em conjunto visando o alcance do objetivo previamente definido.
Coaching	Processo de orientar as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para se desenvolver e se tornar mais efetivas e eficazes
Treinamento	Processo educacional, através do qual as pessoas aprendem conhecimento, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos
Leitura de um livro	Ler livros indicados na lista indicadas pela Companhia ou outros para desenvolver as competências
Assistir a um filme	Assistir a um dos filmes indicados pela Companhia ou outros para desenvolver as competências
Autodesenvolvimento	Quando o líder assume, ele mesmo, a responsabilidade pela evolução, através da busca pessoal de recursos e condições, que lhe permitam adquirir mais conhecimento

Fonte: Intranet CEMAR (2016)

Após seis meses da avaliação, gestor e líder reúnem-se novamente para verificar a evolução do líder através da execução do PDI, conforme já explicado anteriormente na explanação do ciclo 4º da GPC - Retorno do PDI.

O PDI dentro da GPC é o principal meio de desenvolvimento do líder, pois sua contribuição vai de encontro com as necessidades que ele possui para desempenhar suas atividades quanto gestor. Obviamente a CEMAR não dispõe apenas deste canal de aperfeiçoamento, mas o PDI, inclusive, é um importante critério de avaliação no mapeamento no plano de sucessão de gestores na CEMAR, na concorrência de bolsas estudo de pós-graduação, por exemplo.

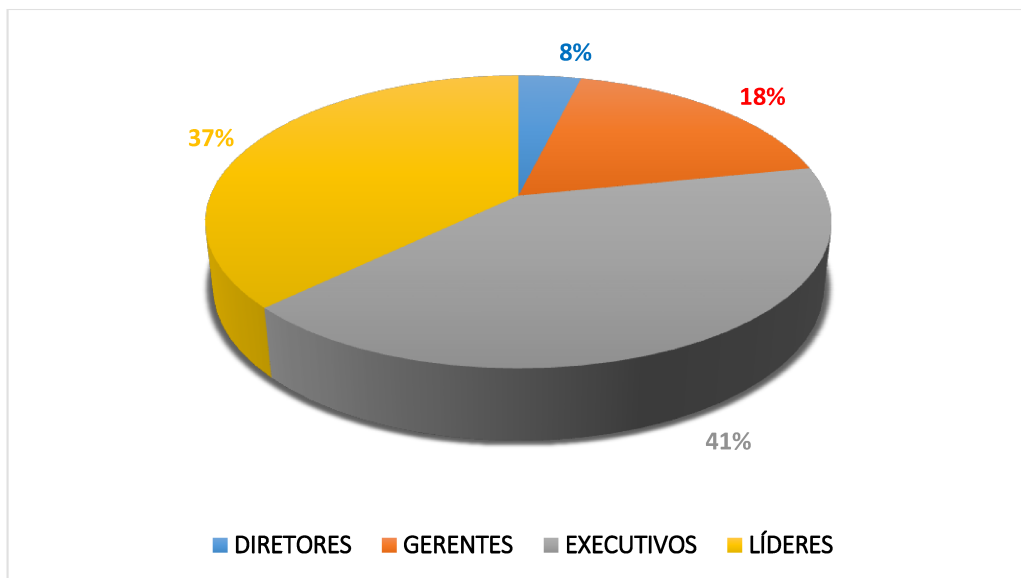
Outro ponto positivo a ser destacado é que a GPC possui contribuição relevante na continuidade do desenvolvimento de seus gestores no programa DNA do Líder, já mencionado neste trabalho, uma vez que a necessidade destas ações de desenvolvimento será sinalizada pelo avaliador após o consenso da GPC no momento da construção de seu PDI para embasar a Matriz de Formação do DNA do Líder. Esta Matriz é um conjunto de treinamentos disponibilizados aos líderes onde cada um será capacitado na competência que obteve um grau de alavancagem proficiente na avaliação de competências.

6 RESULTADOS DISCUSSÕES

Percebe-se que a CEMAR está em busca de melhorias sempre otimizando os seus processos, investindo em tecnologias para dar maior suporte a operacionalização, mas o principal investimento que a Companhia faz e que gera todos os resultados positivos são nas pessoas.

Atualmente, a CEMAR tem um público de 150 gestores atuando hierarquicamente como diretores, gerentes, executivos e líderes.

Gráfico 1 - Percentual de gestores ativos na CEMAR



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações da CEMAR (2016)

Acreditar no potencial dos seus gestores é uma prática já incorporada pela cultura da empresa, a qual sustenta valores como o de promover um ambiente de trabalho favorável para o desenvolvimento das atividades e o crescimento tanto do líder quanto da sua equipe.

A satisfação dos colaboradores implica diretamente nos níveis de produtividade e na qualidade da prestação de serviços. Nos últimos três anos, a CEMAR atingiu índices inéditos de crescimento, tendo alcançado em 2015 o mais alto desempenho ocupando a posição de melhor distribuidora de energia elétrica do Brasil no ranking de qualidade da ANEEL.

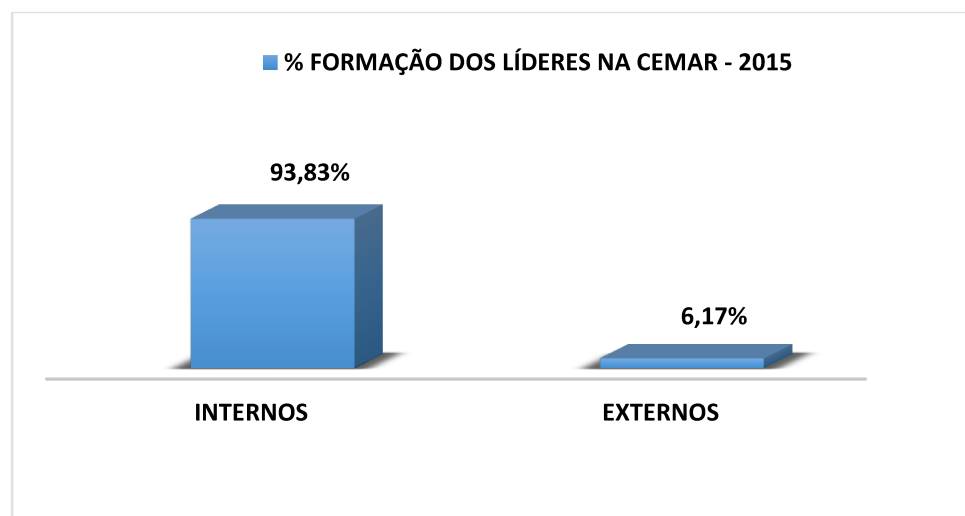
A entrevista com a Executiva Corporativa de Gestão de Gente Francilene Nogueira tem como objetivo mostrar os ganhos para a Companhia e o uso da gestão

por competências no desenvolvimento dos gestores, pois ela esteve desde o início da implantação do programa.

1) De que forma são aperfeiçoados os perfis de liderança, comportamentais e técnicos identificados na GPC?

“Desenvolvemos a liderança através dos treinamentos ofertados pelo DNA do Líder, que é o programa de desenvolvimento de lideranças da CEMAR. Os treinamentos a serem realizados são escolhidos com base no resultado da gestão por competências, diagnósticos de clima e/ou com base no desdobramento do planejamento estratégico da empresa. As ações mais específicas são desenvolvidas através de outros programas como, por exemplo: programa de *benchmarking*, programa *job rotation*, participação em projetos, leitura de livros, treinamentos técnicos, entre outros”.

Gráfico 2 - Percentual de líderes promovidos na CEMAR em 2015



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações da CEMAR (2016)

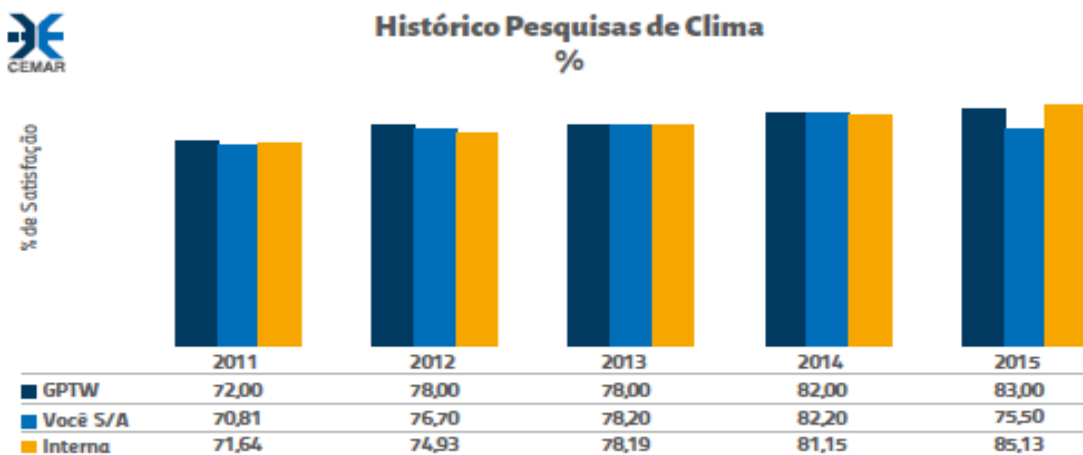
O percentual de líderes formados internamente e promovidos em 2015 foi de 93,83%. Para atingir essa margem significativa, todos os líderes passaram por programas de desenvolvimento de liderança, inclusive a gestão por competências seguido pelo programa DNA do Líder. Cada cargo de liderança recebe uma abordagem específica para o seu perfil e função para garantir um crescimento saudável e qualitativo dos gestores.

2) Como se dá o acompanhamento do desenvolvimento dos líderes pós análise da GPC?

“Acompanhamos a evolução anual do resultado da Gestão por Competências e historicamente a nota geral vem aumentando a cada ano. Além disto, os resultados da empresa como um todo, sejam eles financeiros, de qualidade, de satisfação do cliente, de satisfação dos colaboradores (clima), entre outros, confirmam a eficácia destes programas”.

Em 2015, a Companhia alcançou excelentes resultados operacionais, financeiros e de clima organizacional, consequência das constantes atualizações do Modelo de Gestão aplicado e dos investimentos em qualidade de vida e desenvolvimento das pessoas que fazem a empresa.

Figura 13 - Histórico do clima organizacional na CEMAR



Fonte: Intranet CEMAR (2016)

Estes números mostram a evolução do clima organizacional da Companhia em consonância as maciças ações de desenvolvimento dos colaboradores e, principalmente dos líderes, pois eles conduzem suas equipes diariamente da maneira mais eficaz possível para o alcance dos resultados com qualidade através destas ações que as ferramentas de gestão de desempenho são implementadas. No ano passado, foram mais de R\$ 1 milhão investidos em desenvolvimento e educação profissional.

3) Quais as melhorias percebidas na CEMAR a partir da implantação da ferramenta GPC?

“Idem itens citados na questão anterior. A gestão por competências não é a única ferramenta, mas é através dela que os colaboradores recebem *feedback* de seus pontos fortes e oportunidades de melhoria”.

Pode-se destacar, então, que os investimentos resultados de tanta dedicação e processos voltados para a valorização e crescimento de seus colaboradores rendeu à CEMAR alguns destaques. Pelo quarto ano consecutivo, a Companhia ficou no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar, pelas revistas Época/ GPTW⁶ e pela Você S/A – Exame/ FIA.

Figura 14 - Evolução pesquisas de clima GTPW e Você/ SA no Brasil



Fonte: Intranet CEMAR (2016)

Em 2015, a Companhia pela primeira vez figurou no ranking das melhores empresas para se trabalhar na América Latina, ocupando em 2016 a 19ª colocação.

⁶ Great Place To Work: empresa global de pesquisa, consultoria e capacitação que oferece soluções para impulsionar os resultados de negócio por meio das pesquisas de clima organizacional.

Foi considerada a melhor empresa maranhense para se trabalhar, além de estar entre as três melhores do setor elétrico no Brasil.

Todas estas e demais premiações são frutos do desenvolvimento proporcionado aos colaboradores e gestores que incentivam as suas equipes a exercerem as atividades com dedicação e competência pautados na ideologia da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de pessoas ganhou espaço como suporte de gestão nos últimos anos. Antigamente, pouquíssimas empresas aderiam esta iniciativa por acharem que as pessoas não eram pagas para pensar, apenas para executar. Além disto, as empresas achavam que capacitação não era investimento, e sim custos.

O papel da área de recursos humanos foi crucial nessa mudança de cenário, pois através de pesquisas e comprovações, o setor “humano” da empresa pode mostrar aos seus superiores as vantagens e ganhos que a organização obteria com o incentivo do desenvolvimento do capital intelectual.

Para manter-se no mercado e ganharem destaque, as organizações precisam estar dispostas a investir em pessoas, líderes. A produtividade, qualidade de vida e um bom clima organizacional somarão para que um dos principais objetivos da empresa (lucro) seja atingido. Para tanto, quando se trabalha por intermédio do conhecimento, habilidades e atitudes há uma potencialização no exercício das atividades, uma vez que os resultados poderão ser melhores e os fatores de satisfação pessoal, realização profissional e paixão pelo que se faz certamente serão atingidos.

A gestão por competência tem o objetivo de mapear competências e trabalhar sobre elas, destacando quais necessitam de aperfeiçoamento e caracterizam um diferencial competitivo. Por isso, várias empresas iniciaram o uso desta ferramenta de apoio a gestão. O exercício da gestão por competência uma função de atividade meio para garantir os objetivos fins, ao mesmo tempo sendo independente, está intrinsecamente ligada a todos os processos que são conduzidos dentro de uma organização, tendo em vista que a sua essência é intervir positivamente no desenvolvimento de todos os níveis hierárquicos.

Com o objetivo de desenvolver suas equipes, a CEMAR assume em um dos seus valores – Foco em Gente, a responsabilidade de treinar, capacitar, desenvolver seus colaboradores exatamente por isso. No entanto, não haveria sinergia na rotina das atividades, se o líder não está capacitado para atender a sua equipe afincado, pois a CEMAR, o líder reflete o papel da Companhia, sendo um disseminador de todos os processos na organização, por isso a necessidade de formá-los e desenvolvê-los internamente na empresa para que suas competências estejam aderentes aos valores e a cultura da empresa.

Nota-se que o programa de gestão por competências funciona como base para outros programas de desenvolvimento de liderança, retroalimenta a forma de gestão adequada a maneira e o perfil de cada líder. Ademais, outro ponto em destaque é que a gestão por competência também auxilia na reanálise dos perfis de cada líder. Analogamente, o programa é um termômetro que indica se de fato aquele é o perfil mais adequado para o exercício do cargo analisando as competências do líder, para assegurar resultados com qualidade, uma equipe madura e um bom clima organizacional.

Cerca de 97% dos gestores da CEMAR são formados internamente e apenas em 2015 houveram mais de 93% promoções de líderes desenvolvidos pela Companhia, onde verifica-se a consolidação do programa. Os gestores são instruídos conforme o perfil de cada um e moldados de acordo com as necessidades da empresa atendendo suas expectativas pessoais, gerando valor a organização e, conseqüentemente, ao público externo através da qualidade dos serviços prestados, pois percebe-se que um dos principais ganhos da aplicação da gestão por competências impacta diretamente no clima organizacional, no ganho de produtividade, comunicação alinhada, e como recompensa, nas posições cada vez crescentes nas premiações anuais.

Com a explanação deste trabalho, espera-se que a temática abordada tenha mostrado-se clara e contundente, pois além do objetivo geral e científico, o propósito também é demonstrar que as empresas precisam enxergar mais seus colaboradores e, principalmente, os líderes, pois eles são peças fundamentais na vida da organização e no apoio as suas equipes.

O processo em si é bem estruturado e vem sofrendo adaptações para assegurar uma avaliação mais assertiva. No entanto, um ponto de melhoria identificado foi o acompanhamento pós PDI. Durante a pesquisa, viu-se que alguns gestores tomam como ferramentas próprias para avaliar seus líderes, um histórico de *feedbacks*, que tem como finalidade registrar a evolução daquele colaborador. Este método de avaliação poderia ser utilizado para os demais gestores.

Portanto, conclui-se que uma liderança bem formada é uma liderança mais competente e preparada para assumir os desafios que a Companhia estabelece. Os líderes estarão exercendo seus cargos de acordo com as suas habilidades, potencializando as competências, somando esforços para garantir resultados cada vez melhores e de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE – Revista de administração de empresas, São Paulo: v. 41, n. 1, p. 8-15. 2001.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV (3ª edição), 2009.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 2. ed. – Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CASTRO, Cleber Andriotti. **Afinal, o que é plano de carreira?**, 2015. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/8752/afinal-o-que-e-plano-de-carreira.html>>. Acesso em 31.mar.2016.

CHARAN, Ram. Et al. Pipeline de liderança – **O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** Elieser – Campus, ed 1; 2009.

COOPER, K. C. **Effective competency modeling & reporting.** New York: Amacon, CUNHA, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. **Manual de comportamento organizacional e gestão.** Lisboa: Editora RH. 2003.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social.** 4a ed. Rio de Janeiro: Editora da FVG, 154p, 2001.

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

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

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Teresa Leme; RUAS, Roberto. Organizadores. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3ª Ed. – 6ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas.** São Paulo: Atlas, 2002.

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

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

JR, Thomaz Wood; FILHO, Vicente Picarelli. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTTER, J. **The leadership Factor.** USA: The Free Press, 1988.

LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e liderança.** São Paulo: Atlas, 1995.

LE BOTERF, G., **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. **Liderança, poder e comportamento organizacional.** In: FLEURY, M, T. L (Org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-270.

MAXIMIANO, ANTÔNIO CESAR AMARU. **Introdução à administração.** 6ª ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro.** São Paulo: Campus, RESENDE, E. **O livro das competências.** São Paulo: Qualitymark, 2000.

SINNOTT, G. C., Madison, G. H., & Pataki, G. E. (2002). **Competencies:** Report of the competencies workgroup workforce and succession planning work groups, New York State Governor's Office of Employee Relation and the Department of Civil Service.

ULRICH, Dave. **Campeões de Recursos Humanos:** inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura; 1998.

_____. **Recursos Humanos Estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica:** São Paulo: Abril, 2001.

YUKL, G. **Leadership in Organizations.** (5th ed.). New Delhi, India: Pearson Education, 2002.

APÊNDICE A: ENTREVISTA COM O GESTOR

Entrevista com a Executiva de RH Francilene Nogueira para confecção da monografia de Karoline Carvalho Garreto.

- 1) De que forma são aperfeiçoados os perfis de liderança, comportamentais e técnicos identificados na GPC?

- 2) Como se dá o acompanhamento do desenvolvimento dos líderes pós análise da GPC?

- 3) Quais as melhorias percebidas na CEMAR a partir da implantação da ferramenta GPC?

ANEXO A: REQUERIMENTO DE USO DAS INFORMAÇÕES DA CEMAR



REQUISIÇÃO PARA TRABALHO ACADÊMICO

DADOS DO SOLICITANTE

NOME: KAROLINE CARVALHO GARRETO
CARGO: ASSIST. COMERCIAL JR. **MATRÍCULA:** U10531
DIRETORIA: COMERCIAL **GERÊNCIA:** RECUP. DE ENI **RAMAL:** 8810

DADOS ACADÊMICOS

INSTITUIÇÃO DE ENSINO: UEMA
ENDEREÇO: CIDADE UNIVERSITARIA PAULO VI, SÃO CRISTOVAO, CEP 65059970
COORDENADOR DO CURSO: GRAÇA MENDES
FONE: (98) 32442116

TRABALHO ACADÊMICO

TEMA:
 O PAPEL DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE LÍDERES: UM ESTUDO SOBRE A COMPANHIA ENERGÉTICA DO MARANHÃO

OBJETIVO:
 AVALIAR A APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA FORMAÇÃO DE LÍDERES NA COMPANHIA ENERGÉTICA DO MARANHÃO.

INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS:
 INFORMAÇÕES SOBRE COMO SE DEU A FORMAÇÃO DOS COLABORADORES EM CARGOS DE LIDERANÇA; QUAL A FUNÇÃO DA GPC NESTE PROCESSO; QUAIS AS FERRAMENTAS CRUCIAIS PARA O MAPEAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA FORMAÇÃO DE LÍDERES; POR QUE O USO DA GPC É IMPORTANTE NA IDENTIFICAÇÃO DAS CARENCIAS E POTÊNCIAS DE CADA LÍDER; AS MELHORIAS PERCEBIDAS A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA GPC; DE QUE FORMA SÃO APERFEIÇADOS OS PERFIS COMPORTAMENTAIS E TÉCNICOS IDENTIFICADOS NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA; COMO SE DÁ O ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DOS LÍDERES POS ANÁLISE.

Solicito a direção da CEMAR, as informações acima, como objetivo de divulgação e uso exclusivo na composição e construção do meu trabalho acadêmico. Estou ciente que não podem ser informados/ utilizados dados confidenciais, apenas dados públicos e concordo em entregar uma cópia do trabalho concluído a CEMAR- Gente e Gestão e, ainda, autorizo a CEMAR a utilizar o conteúdo como fonte de referência e/ou divulgação, no todo ou em parte.

São Luis, 13 / 06 / 2016

KAROLINE CARVALHO GARRETO
 Colaborador/Estagiário

 Diretoria de Gente e Gestão