

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O FOCO NO CLIENTE

Larissa Cristiane de Ramos

Turismóloga

FAE Business School – Curitiba/PR

larissaramos1988@hotmail.com

Luis André W. Fumagalli

Professor MSc. Ph.D.

FAE Business School – Curitiba/PR

luis.fumagalli@fae.edu

RESUMO

Gestão por competências e o foco no cliente. A Competência nos apresenta atributos de conhecimento, habilidade, atitude denominados CHA, para agregar valor de uma maneira geral com foco no cliente, é imprescindível despertar em toda a equipe, a responsabilidade e efetiva preocupação. Considerando o atual cenário competitivo, a gestão por competência, assim possibilita o aumento do desempenho global da organização, com a identificação das competências organizacionais. Portanto, o estudo realizado, aponta os principais desafios da gestão por competência e estratégias como o foco no cliente.

Palavras-chave: Gestão. Competência. Cliente.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, foi possível perceber que a sociedade está em constante transformação, tanto nas organizações quanto no mercado de trabalho, fazendo com que antigos métodos de gestão sejam desenvolvidos e ainda que novos métodos sejam criados, aprimorando assim as possibilidades de crescimento, tendo sempre em vista o foco no cliente, como principal objetivo a ser conquistado.

O caminho para o entendimento do presente estudo, sobre a gestão de pessoas baseada em suas competências está em primeiro lugar, reconhecer a existência deste cenário atual e competitivo aliado as crescentes mudanças, onde a busca por resultados é uma constante prática nas organizações, sejam públicas ou privadas, torna-se imprescindível buscar novos parâmetros de gestão a esta nova realidade. Com a tal importância sobre o reconhecimento do fator humano como recurso estratégico e fundamental para as organizações.

Dessa forma o artigo trata uma revisão bibliográfica farta, com caráter exploratório e delineado por pesquisa bibliográfica, baseada em livros e artigos

científicos, que reúne informações em relação a gestão de competências, conceitos, gestão de pessoas, identificando as principais competências profissionais, e o foco no cliente, que nos últimos anos vem sendo bastante procurada no mundo corporativo. A competência, relata um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, conhecido com as siglas CHA e é apresentada por um gestor, que identifica as suas funções profissionais, ela pode ser vista como a somatória de bens individuais intangíveis, que resultam em atitudes, conhecimentos, habilidades, experiências, características que acrescentam valores econômicos e sociais dentro do ambiente corporativo.

O foco no cliente é um dos objetivos para maximizar positivamente o resultado, para isto, a implantação de um sistema de gestão por competências poderá gerar uma alternativa para compor equipes motivadas, direcionadas para resultados, estimuladas e comprometidas com o alto desempenho, ou seja, a gestão por competência, consegue gerenciar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador para concluir uma missão, negócio ou estratégias da organização, baseado no futuro.

Busca-se, neste artigo, entender e encontrar modelos de gestão por competência, onde a principal estratégia é o foco no cliente, podendo assim, contribuir para o desenvolvimento da avaliação por competências de pessoas dentro das organizações tendo em vista o cliente como foco principal, oferecendo qualidade nos serviços, capacitação humana, desenvolvimento empresarial.

2 METODOLOGIA

Foram realizadas pesquisas bibliográficas, e uma pesquisa sistematizada nas principais bases de periódicos acadêmicos e livros na área da gestão por competência. Foram encontrados 20 artigos na pesquisa, excluídos 6 artigos por não se adequarem ao estudo. Assim, totalizaram 14 artigos na pesquisa. Para complementação teórica do estudo foram utilizados 2 livros que não seguiram os critérios de inclusão e exclusão da seguinte pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é um instrumento que, possibilita o pesquisador um contato com outros teóricos e pesquisas que já foram realizadas e desenvolvidas sobre o presente assunto. Segundo Gil, esse tipo de pesquisa “é desenvolvida a partir

de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2007, p.64).

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES E O FOCO NO CLEINTE

O início da prática em relação a gestão de pessoas ocorre nas atividades relacionadas com RH, setor relacionado com recursos humanos. Deve-se a um processo histórico em sua evolução, onde as três eras ao longo do século XX, sendo a industrialização clássica, neoclássica, e a era da informação, cada período obteve sua particularidade ao lidar com as pessoas na organização. (CARMO, 2015). Primeiramente a industrialização clássica, onde foram limitados o cumprimento das obrigações legais de trabalho, no período neoclássica e um dos mais importantes, que surgem o setor de Rh, que ocorre o recrutamento, treinamento, avaliação e seleção dos candidatos, entre outros que são de suas competências, no terceiro e último período denominado de era da informação, são criadas equipes de gestão, estratégias de orientação global, e assuntos relacionados a pessoas (CARMO, 2015).

É possível identificar que a preocupação das organizações em ter colaboradores capacitados, para desenvolver determinadas funções, vem desde 1970, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento que as organizações, já aplicavam buscando desenvolver as habilidades de cada colaborador para determinadas atividades (BRANDAO; GUIMARAES, 2001). As pesquisas de Taylor deram início as primeiras avaliações de mérito, criadas na época para corrigir o trabalhador e intervir no modo de executar o trabalho (BRANDAO; GUIMARAES, 2001).

Atualmente, estudos indicam que, as competências do indivíduo seriam a resolução do problema, as habilidades seriam saber utilizar os recursos para sua resolução, por tanto o conceito de competência é conhecido, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que justificam um alto desempenho, fundamentado na inteligência das pessoas (CARDOSO; HORA, 2013; FLEURY; FLEURY, 2010).

Diante do exposto, a competência não se limita a um conjunto de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra incluído em sua tarefa, a competência é a inteligência resumida em situações que apoiam

sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. (ZARIFIAN, 1999).

Baseado em alguns autores o conceito mais atual para competência é referido na sigla CHA, definido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, e se faz necessárias que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades (FLEURY; FLEURY, 2011), sendo assim definidos pelos autores:

- **Conhecimento:** é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário;
- **Habilidade:** é entendida como capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem a tal expectativa;
- **Atitudes:** determinadas por crenças, valores, princípios que estão relacionadas com “querer ser e agir”, contudo as competências foram ainda apresentadas e divididas em quatro níveis: competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais e competências individuais

A Competência individual, faz o Investimento que deve ser feito para os recursos humanos em todos os níveis organizacionais, munindo as pessoas de informações para que elas se disponham a participar das decisões importantes da instituição. A gestão por competência traz à tona atributos pessoais e comportamentais dos recursos humanos (ZEITHML; BITNER; GREMLER, 2014). Contudo, a gestão de pessoas assume novos contornos a partir da *lógica competência*. O desenvolvimento das competências organizacionais demanda novos processos, novas posturas e um comportamento proativo e integrado à dinâmica competitiva e à estratégia da organização. (SILVA; FLEURY, 2011).

Essa mudança vem se manifestando a tempos, por meio da alteração do nome da área de Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas. Assim, o que se observa nas pesquisas realizadas, que a mudança do nome não tem sido sustentada, muitas vezes, por igual alteração na filosofia que dá suporte às ações da área (SILVA; FLEURY, 2011). Com isso pode-se organizar uma estrutura capaz de contribuir efetivamente para a construção de tais condições, Ulrich (1998) sugere que a área de RH deve não só desonerar a organização, mas também criar condições de se auto avaliar e se auto sustentar (SILVA; FLEURY, 2011).

Diante das constantes e rápidas mudanças, que trazem maior complexidade nas relações de trabalho, percebeu-se que para o sucesso das organizações não bastava um profissional com conhecimento e habilidades para desenvolver suas atribuições com eficiência, mas de um profissional eficaz, que aceitasse assumir riscos e responsabilidades, contribuindo para o alcance das metas e resultados. Assim, variáveis como as atitudes e aspectos comportamentais são fortemente valorizados, como fatores determinantes no conceito de competência (KALIL PIRES, *et al.*, 2005).

O principal tema trazido por este autor citado, é o foco no cliente como ferramenta essencial, isso significa, que as estratégias e decisões em novos serviços são aperfeiçoadas em torno do cliente e o impacto sobre o mesmo (ZEITHML; BITNER; GREMLER; 2014). As decisões cuja relacionadas a novos serviços e planos de comunicação fazem parte desta perspectiva do cliente, sendo as operações e recursos humanos consideradas em termos com o seu impacto, todas as ferramentas, estratégias e estruturas incluídas neste estudo tem como base o cliente (ZEITHML; BITNER; GREMLER, 2014).

Deve-se entender que os clientes são ativos e avaliados ao mesmo tempo, e as estratégias, ferramentas devem ser utilizadas para relacionar e fidelizar os clientes, em comparação ao foco tradicional, que são vistos como geradores de receita (ZEITHML; BITNER; GREMLER, 2014). O cliente é imprescindível para uma empresa se manter no mercado com excelência, qualquer empresa depende do cliente para sobreviver, sendo assim o cliente é de maior importância no negócio (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Para o melhor entendimento, o conjunto de atribuições, atividades e processos desenvolvidos pelas diversas áreas para atingir objetivos que seriam no caso as expectativas, a satisfação ou o encantamento do cliente (RUTHES; FELDMAN; CUNHA, 2010). Para tal expectativa caracteriza se necessidades importantes dos clientes ou das demais partes interessadas, em relação à organização, que normalmente não aprimoradas. Habitualmente, o cliente espera que o serviço possua características específicas que atendam e superem o seu desejo, que ultrapassem e resultem no esperado (RUTHES; FELDMAN; CUNHA, 2010).

A qualidade de confiança está diretamente ligada na integridade e na competência dos prestadores de serviço, definido em cinco níveis de qualidade que os clientes avaliam: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia,

portanto, é importante a organização, conhecer qual dos níveis o cliente avalia para assim, criar estratégias de percepção favorável para o cliente, durante a cadeia de valor, contudo, a satisfação do cliente é o resultado de prazer ou desapontamento de ter sido bem atendido, esses sentimentos resultam na percepção do cliente referente a um serviço e suas expectativas, a maioria dos serviços é fornecida por pessoas, portanto, a seleção, o treinamento, a motivação e gestão das competências, agregam valor ao serviço, fazendo a diferença na satisfação do cliente (OLIVEIRA; MARCONDES, 2009).

Colaboradores que apresentam competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, boa vontade e resolução de problemas ajudam a reforçar a imagem, a confiabilidade e a qualidade dos serviços, acompanhar as tendências do novo cliente torna-se fundamental para as organizações, principalmente visando a prospecção e a retenção de clientes, e o desenvolvimento de estratégias podem ser diferenciais competitivos (OLIVEIRA; MARCONDES, 2009).

O conhecimento é um dos recursos mais valioso do indivíduo, das organizações e da Sociedade, se faz necessária a manutenção deste conhecimento é indispensável para a competitividade das organizações na sociedade contemporânea, a gestão por competência cria credibilidade entre os profissionais envolvidos, melhorando a gestão de pessoas (SILVA; MUNHOZ, 2014).

O desenvolvimento da estratégia competitiva empresarial, deve buscar e fortalecer a competência na qual a empresa é mais forte, onde a evolução destas proporciona a reformulação da estratégia competitiva, as perspectivas de competências humanas, são necessárias em cada área específica, para planejar e executar a avaliação de desempenho dos colaboradores, por meio de várias ferramentas, como o *balanced scorecard*, que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento, outra ferramenta é o do feedback dos resultados dos dados da avaliação de desempenho, onde gestores e colaboradores podem identificar, habilidade e conhecimentos necessários para as atividades desenvolvidas e melhorias de processos (UBEDA; SANTOS, 2008).

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nos estudos encontrados, o contexto atual se faz necessário que a organização conheça o seu cliente, para atender e entendê-lo da melhor forma, para que tenha clientes fiéis, primeiro precisa saber quem são eles e quais são as suas necessidades, para isso é preciso que exista uma compreensão de todos da empresa para a fidelização do cliente, esta compreensão começa desde a contratação de cada colaborador, pois, é necessário escolher o candidato com perfil adequado a função e a cultura da organização (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Com base nos autores Zeithml, Bitner e Gremler (2014), clientes fiéis podem ficar ainda melhores clientes se comprarem produtos e serviços da empresa ao longo do tempo, não somente proporcionam uma base sólida para a organização, eles podem representar um potencial de crescimento.

Cabe o entendimento diante das significativas mudanças no cenário mundial, o mercado torna-se cada vez mais disputado, com produtos semelhantes e clientes por sua vez buscam por valores agregados e inovação (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2014; ZEITHML; BITNER; GREMLER, 2015). Nesse contexto, as empresas voltadas para seus produtos, mudaram o foco para os clientes, principalmente, na qualidade dos serviços prestados e sua satisfação, com o objetivo de atrair, reter e cultivar consumidores (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2014; ZEITHML; BITNER; GREMLER, 2015).

Para tanto é imprescindível que haja um equilíbrio de interesses e maior proximidade entre os objetivos organizacionais e pessoais, com isso o estudo de Fleury e Fleury (2011), evidencia que um rótulo mais moderno para administrar a realidade organizacional deve ser fundada, com base nos princípios do *taylorismo-fordismo*, assim o gerenciamento atua somente em uma mudança burocrática em procedimentos para seleção de indivíduos.

Segundo o estudo de Ruthes, Feldman e Cunha (2010), foram pesquisados a competência gerencial do enfermeiro, podendo oportunizar o desenvolvimento dos recursos humanos e promover o encantamento no atendimento dos clientes, fazendo a diferença na organização da saúde, contudo a competência focada no cliente é uma das ferramentas no desempenho em liderança do enfermeiro, ocasionando compreender o cliente e direcionar as ações que envolvem os profissionais, entanto

as reclamações dos clientes são vistas como parceira para organização, podendo estar ciente e resolver tais problemas e melhorando desempenho da situação.

Entretanto, o estudo de Silva *et al.* (2014), foi aplicado uma entrevista semiestruturada para identificar as características dos funcionários, em meio as competências organizacionais e individuais, e aplicado um questionário no cargo de auxiliar administrativo (SILVA *et al.*, 2014). Assim podendo comparar e verificar as competências que já existem e as que precisam ser aprimoradas conforme a necessidade da organização, além disso o estudo demonstra que existem conflitos na área do treinamento, clima organizacional e a cultura da organização, podendo aplicar modelos de gestão e buscar resultados (SILVA *et al.*, 2014).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo procurou-se, demonstrar a importância da gestão por competência, para o desenvolvimento e crescimentos das organizações e dos colaboradores, tendo em vista que desde o século XX, já era perceptível a necessidade de alinhamentos, metas e objetivos entre empresa e empregado, para que com isso fosse possível seguir em busca dos mesmos resultados.

Com o tempo, os estudos e modelos de gestão vem sendo aprimorados e as técnicas de avaliação por competência, auxiliam o gestor a identificar conhecimento, habilidades e atitudes de cada colaborador. Podendo assim, posicionar a cada indivíduo, na função mais adequada de acordo com a sua avaliação por competências, podendo também identificar quais são as competências que precisam ser trabalhadas em busca de melhor desempenho, contribuindo para o desenvolvimento pessoal do indivíduo e operacional da organização.

O foco no cliente, atualmente é de suma importância para que empresas sobrevivam em ativa com excelência, e indispensável no negócio atual, para isto, é imprescindível a capacitação dos profissionais que atuam diretamente ou indiretamente com o cliente, conhecê-lo, e ter um atendimento personalizado, entender desejos e necessidades do mesmo para que este tenha a entrega do que espera da melhor maneira possível, buscar a fidelização, não é tarefa fácil, mas é muito satisfatória.

Contudo, a capacitação dos profissionais poderá ser mensurada por meio da avaliação de desempenho, dentro da gestão de competência. Por esta razão o tema

do presente estudo Gestão por competências e o foco no cliente está diretamente relacionada, e buscou demonstrar, que este modelo de gestão pode ser muito útil e eficiente nas organizações.

REFERÊNCIAS

- 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**, v. 41, n. 1 jan/mar. 2001.
- CARMO, L.O. Gestão de Pessoas Baseada em Competências: Um Modelo Avançado de Gestão. **Revista de Administração Geral**, v. 1, n. 2, p. 101-117, 2015.
- COSTA, S.C; SANTANA, C; TRIGO, C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, v. 02, n. 02, p. 155-172, 2015.
- FLEURY, M.T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, p.183-196, 2001.
- FLEURY, A. FLEURY, M.T; **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.
- KALIL PIRES, A. *et al.* **Gestão por Competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.
- OLIVEIRA E. *et.al.* **Revista de Administração da Fatea**, v. 2, n. 2, p. 79-93, 2009.
- RUTHES R.M; FELDMAN L.B; CUNHA I. Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 1, n. 1, ,p.318, 2010.
- SILVA A.C. *et.al.* A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira. **Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 1, n. 1, 2014.
- SILVA, S.M; FLEURY, M.T. A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria das telecomunicações. **Revista de Administração**, v. 40, n. 3, p.253-265, 2005.
- UBEDA. C.L; SANTOS. F.C.A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão da Produção**, v. 15, n. 1, p. 189-199, 2008.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZEITHML V.A; BITNER M.J; GREMLER D.D. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ABSTRACT

Competency management and Focus on the customer. The Competence presents us with attributes of knowledge, skill and attitude called CHA, to aggregate value in a general way with customer focus, it is essential to awaken in the whole team, responsibility and effective concern. Considering the current competitive scenario, management by competency, thus making possible the increase of the overall performance of the organization, with the identification of organizational competencies. Therefore, the study carried out, points out the main challenges of competence management and strategies such as customer focus.

Keywords: Management; Competency; Customer.