

# A Gestão por Competência em uma Empresa Pública: Sanepar



Tavany Cibele Coelho<sup>1</sup>; Aguinaldo Ferreira dos Santos<sup>2</sup>; Elizabeth Ribeiro Martins Franco de Souza<sup>3</sup>; Daniel Ferreira dos Santos<sup>4</sup>; Arnaldo Luís Darg Moreira<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Universidade Positivo e PUCPR

<sup>2</sup>UniFacear e PUCPR

<sup>3</sup>PUCPR e ESIC

<sup>4</sup>Universidade Positivo, UniFacear e PUCPR

<sup>5</sup>UniFacear

## RESUMO

*O estudo analisa os aspectos do segmento público de saneamento do Paraná, por meio de uma constatação de documentos públicos, cuja o objetivo é compreender o modelo de gestão por competências. Para isso foram analisados conceitos centrais de visão baseada em recursos, modelo de gestão por competências perfazendo a fundamentação teórica do estudo proposto. O estudo analisa os principais conceitos orientadores deste modelo de gestão, expondo de maneira sucinta os aspectos críticos, como a cultura organizacional, o comportamento da gestão e o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as competências individuais dos colaboradores. Sustentada em 3 pilares a competência está classificada em: conhecimento, habilidade e atitude, simplificada com a sigla CHA, que serve como parâmetro para defini-la. Nota-se que o modelo de gestão por competências é reconhecido no meio corporativo público e privado como um processo importante do setor de gestão de pessoas, e o presente estudo visa compreender qual é a relação do modelo com os resultados organizacionais por meio de relatórios anuais de administração e demonstrações contábeis, devido a conduta do compliance de empresa de saneamento público do Paraná. Ficou evidenciado por meio do mapa estratégico, políticas públicas, parâmetros de desempenho e competências individuais, além da transmissão de conhecimento com forma de manter a gestão por competências e programas dos colaboradores da empresa. Por fim, entende-se que a integração da empresa por meio dos recursos organizacionais, principalmente o intangível no modelo de gestão por competências destaca-se como forma estratégica.*

*Palavras chave: Gestão por competência, competência, estratégias, excelência empresarial.*

## ABSTRACT

*The study analyzes aspects of the public sanitation segment of Paraná, through a verification of public documents, whose objective is to understand the competency management model. For this, we analyzed core concepts of resource-based view, competency management model making up the theoretical foundation of the proposed study. The study analyzes the main guiding concepts of this management model, briefly exposing the critical aspects such as organizational culture, management behavior and the alignment between organizational strategies and individual employee competencies. Supported on 3 pillars, competence is classified into: knowledge, skill and attitude, simplified with the acronym CHA (in Portuguese), which serves as a parameter to define it. It is noted that the competency management model is recognized in the public and private corporate environment as an important process of the people management sector, and the present study aims to understand the relationship between the model and the organizational results through annual reports, management and financial statements, due to the conduct of compliance of a public sanitation company in Paraná. It was evidenced through the strategic map, public policies, performance parameters and individual skills, as well as the transmission of knowledge to maintain the management by skills and programs of the company's employees. Finally, it is understood that*

*the integration of the company through organizational resources, especially the intangible in the competency management model stands out as a strategic form.*

*Key Words: Management by competence, competence, strategies, business excellence.*

## **1. INTRODUÇÃO**

Na busca do aumento de competitividade, as empresas utilizam estilos de gestão que potencialize a utilização de seus recursos, seja físico, financeiro ou intangível. Quanto mais a empresa busca o crescimento e a competitividade mais ela precisa de pessoas. Para realizar este sincronismo é implantado o modelo de gestão por competência, definimos assim toda a metodologia e desenvolvimento do projeto.

O modelo de gestão por competência traz grandes benefícios para organização como um processo de recrutamento e seleção mais focado nos objetivos da organização, definição dos planos de ascensão, promoção, valorização e sucessão dos funcionários.

Neste trabalho serão analisados o modelo e os benefícios que o modelo de gestão por competência utilizado na empresa pública Sanepar trouxe para o seu planejamento estratégico e a integração das ações da gestão de Recursos Humanos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Visão Baseada em Recursos**

Para definirmos a Gestão por competências, o primeiro passo é conhecermos a Visão Baseada em Recursos (VBR) que aborda a importância dos recursos humanos e o valor que ele agrega para a organização. Seu objetivo principal é a aplicação ótima dos recursos e a busca em transformá-lo em fonte de vantagem competitiva.

A primeira a introduzir este conceito foi Penrose (1959), ela acredita que a empresa possui dois tipos de crescimento da empresa: o crescimento quantitativo e o crescimento de tamanho e melhoria da qualidade, onde o seu objetivo é identificar o que faz a empresa crescer. Ela trouxe a importância dos recursos humanos e ideia que os recursos humanos fornecem serviços podendo ser considerados insumos, evidenciando a diferença entre recursos e serviços, onde os recursos constituem um conjunto de serviços potenciais e o serviço implica em uma função ou atividade específica. Aborda também que as diferenças do crescimento entre as organizações são decorrentes das formas que cada uma delas utilizam os seus recursos.

Depois de algumas décadas outros autores aprimoraram e complementaram os conceitos iniciais de Penrose. Barney (1991) trouxe ao conceito de VBR a classificação dos recursos como físicos, capital humano, capital financeiro e capital organizacional, além

de definir que os recursos devem possuir 4 fatores: ser valoroso, raro, imperfeitamente imitável e não possuir substitutos. Fernandes (2013) adapta a classificação de recursos de Mills et al. (2002), onde os recursos são classificados em físicos, competências individuais, network e valores e crenças, onde os recursos físicos, procedimentos e sistemas são recursos tangíveis e competências individuais e network são intangíveis e ligados as pessoas. Assim a geração de riquezas depende dos conhecimentos e habilidades aplicadas.

## 2.2 Competências

McLagan (1997) em seu artigo traz a visão que a criação de riqueza é cada vez mais uma questão de competência. A competência no mundo do trabalho possui muitos significados, tais como definições que se referem às tarefas de trabalho, resultados e saídas, outras abordagens descrevem as características das pessoas que fazem o trabalho como conhecimento, habilidades e atitudes, bem como valores, orientações e compromissos. Considera que a mistura dessas duas definições se chama “um pacote de atributos”, ou seja, um pacote de atributos é um rótulo fornecido para um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes ou tarefas, saídas e resultados. Esta abordagem de competência normalmente usa termos como liderança, resolução de problemas, e tomada de decisão. Essas zonas contêm vários elementos.

Com a preocupação cada vez maior das organizações com sua base de competência humana e como ela está se desenvolvendo, considera-se que seu valor de mercado depende cada vez mais de intangíveis como conhecimento, clientes fiéis e outras expressões de capital humano. A maioria das organizações se concentravam em como adquirir capital monetário e como seus ativos tangíveis seriam implantados, agora a riqueza das empresas e nações, depende do conhecimento e habilidades de seu povo. Há vários anos, as pessoas procuram construir e revisar as taxonomias de objetivos para o conhecimento nas áreas de domínio cognitiva, comportamental e afetiva, habilidades e atitudes (KSAs). No entanto, existem muitas definições e abordagens diferentes. Para fazer uma escolha adequada entre eles, as organizações devem estar cientes das diferenças e as vantagens e desvantagens de cada abordagem (MCLAGAN - 1997).

Em seu artigo McLagan (1997) traz a concepção da validade de competências, definindo que algo só é válido quando ele realmente se relaciona com o que dizemos que se relaciona, quando afirmamos que um comportamento se relaciona ou expressa uma competência, estamos fazendo uma declaração de validade, ou quando dizemos que a competência é necessária no mundo real do trabalho, estamos fazendo uma declaração de validade de conteúdo.

Vazirani (2010) em seu artigo traz a abordagem de competências realizada por McClelland (1973) que definiu as competências como sendo conhecimentos, habilidades, autoconhecimento, traços e motivação. Descrevendo-as como um iceberg, onde o conhecimento e as habilidades de uma pessoa representam a ponta visível do iceberg, enquanto a parte invisível são as características pessoais permanente, traços e motivação, representando a maior parcela do iceberg, escondido abaixo da linha d'água. Considerando que a 'vida útil' dos conhecimentos e habilidades torna-se cada vez mais curtos devido a constantes transformações no mundo atual, assim, a longa resistência seria as características "Abaixo da linha de água" que possuem um impacto mais substancial, a respeito do grau de eficácia de um indivíduo no trabalho.

Segundo Vazirani (2010) para entendermos este conceito devemos conhecer pelo menos cinco termos importantes na definição de competência:

“1) Conhecimento: Refere-se a informações e aprendizagem que uma pessoa tem, tais como o conhecimento de um cirurgião a respeito da anatomia humana. 2) Habilidade: Refere-se a capacidade de uma pessoa em executar uma determinada tarefa, como a habilidade que um cirurgião tem para realizar uma cirurgia. 3) autoconhecimento e valores: Referente as atitudes, valores e autoimagem de uma pessoa. Um exemplo é a autoconfiança, crença em ser bem-sucedido em determinada tarefa, assim como a autoconfiança de um cirurgião ao realizar uma cirurgia complexa. 4) Traços - refere-se as características físicas e respostas as situações ou informações. Boa visão é uma característica necessária para o cirurgião, o autocontrole é a capacidade de permanecer calmo sob situação de estresse. 5) Razões / motivação: são emoções, desejos, necessidades fisiológicas ou impulsos, que tem uma ação imediata. Motivação e traços são como indicadores de que as pessoas irão realizar seu trabalho sem uma cuidadosa supervisão”. (VAZIRANI,2010, p.124)

O uso do termo competência e sua ascensão meteórica em falando de negócios é creditado para Richard E. Boyatzis (1982) e em seu livro: O Gerente Competente. Boyatzis define a competência como "uma característica subjacente de uma pessoa que resulta em eficácia e / ou desempenho superior em um trabalho (VAZIRANI, 2010).

As competências podem ser divididas entre competências organizacionais e competências individuais. As competências individuais são os conhecimentos, habilidades, atitudes, valores de um indivíduo que se torna agente de transformação destas características e realiza entregas para a organização. Quando ocorrem as entregas estas características se tornam competências, trazendo agregação de valor ao patrimônio do conhecimento da organização (DUTRA, 2010).

No modelo de competências organizacionais Vazirani (2010) traz o conceito de competência no trabalho abordado por Spencer e Spencer (1993), onde enfatizam que as habilidades devem estar relacionadas ao desempenho no local de trabalho e não ao que seria desejável. Para eles “o que distingue desempenho superior em postos de trabalho são as motivações interpessoal, habilidades e competências políticas, os quais são considerados habilidades”.

Podemos considerar que a competência organizacional é a articulação de recursos, ou seja, a utilização de recursos de forma correta se torna uma competência organizacional. Todas as competências estão relacionadas aos fatores chaves de sucesso e não são estáticas, assim toda a competência é dinâmica.

### 2.3 Modelo de Gestão por Competência

Vazirani (2010) apresenta algumas abordagens sobre modelos de competências dentre elas as de Fogg (1999) que traz o modelo de competências como uma ferramenta descritiva, que visa identificar as competências necessárias para operar em uma função específica dentro de uma o trabalho, ocupação, organização ou indústria. Em termos simples, um modelo de competência é uma descrição do trabalho comportamental que deve ser definido para cada função ocupacional de trabalho. Já Dubois define modelos de competências como a aderência ou “cola” necessária entre os elementos humanos de uma organização, ou seja, significa que o modelo de competência ajuda a organização a ter uma abordagem unificada e coordenada nas projeções dos sistemas de gestão de recursos humanos, incluindo projetos de trabalho, contratação, gestão de desempenho, desenvolvimento do empregado, planejamento de carreira ou planejamento sucessório e sistema de compensação (VAZIRANI, 2010).

Vazirani (2010) traz em seu artigo 7 vantagens da utilização de modelos de competências.

"1. Reforço do Processo de Recrutamento. As empresas relatam maior consistência no seu recrutamento e talento. 2. Valorização do Desenvolvimento- a maioria das grandes empresas norte-americanas usam ou estão desenvolvendo processos de RH baseada em competências para aumentar os empregados e para o desenvolvimento de liderança que oferece os seguintes benefícios: a) Atividades de desenvolvimento a metas corporativas. b) Organiza as áreas de forças de talentos e fraquezas. c) Servir como metas de desenvolvimento para aqueles que aspiram à posição de liderança sênior. 3. Valorização - trazem estrutura e coerência com o desempenho da função de gestão, padronizando critérios de desenvolvimento. 4. Identifica as necessidades de formação e Desenvolvimento de Funcionários – usando modelos de competência para direcionar o

treinamento das necessidades. Aproveita-se um recurso poderoso para promover uma força de trabalho que está equipado e preparado para obter sucesso. Uma vez que as necessidades de formação foram identificadas, é imperativo resolver através de um plano de aprendizagem, uma ampla perspectiva que inclui várias plataformas de aprendizagem além da formação tradicional. 5. Unificação da cultura corporativa através de unidades de negócios: cria-se uma cultura comum, unificando e descentralizando o ambiente de trabalho. 6. Estabelece conectividade por meio da integração de processos de RH. Um modelo de competências pode servir como um quadro integrador para as organizações em todo o sistema de RH. 7. Criação de expectativas claras para o sucesso - permitindo que os funcionários se auto gerenciem, padronizando um desempenho seu desempenho”. (VAZIRANI, 2010, p. 126,127)

Modelos de competências têm o seu lugar nas práticas de recursos humanos e seu uso pode ser um método de falar uma língua semelhante entre os diversos públicos quando se discute exigências de trabalho. No entanto, modelos de competências não são a única solução para a contratação, decisão na seleção e outras funções gerenciais. Cockerill, Hunt e Schroder (1995), não deve ser a única ferramenta utilizada na educação, reunião e necessidades de formação. Caso uma organização opte por integrar modelos de competências ao longo de suas práticas de recursos humanos, o enquadramento do modelo de competência desenvolvido para descrever empregos ou ocupações e oportunidades promocional, devem ser compartilhadas com todos os gerentes e funcionários, a participação dos trabalhadores no desenvolvimento de um modelo de competências pode ajudar com o fornecimento de consciência, bem como criar aceitação (LUCIA; LEPSINGER, 1999) e diminuir a resistência à mudança entre funcionários e gerentes (VAZIRANI, 2010).

O modelo de gestão de competências é uma ferramenta viável que pode ser utilizada para preparar a força de trabalho atual e futura, além de reter trabalhadores qualificados destinados a atender às exigências de trabalho e outras necessidades dos empregadores. Com o conhecimento e uso da informação contida dentro de um modelo de competência e consciência de seus pontos fortes e fracos, o indivíduo pode gerir o seu futuro emprego ou sucesso na carreira ou aplicar a informação para analisar novas oportunidades de carreira (MCLAGAN, 1997).

### **3. METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizada a pesquisa documental, realizada em pesquisa bibliográficas, relatórios da Sanepar, relatórios do PNQS e artigos acadêmicos.

Na pesquisa documental devem-se levar em consideração três aspectos válidos: a escolha do documento, o acesso a eles e a sua análise. Onde a escolha de documentos não pode ser um processo aleatório, e sim atender a função de sanar os propósitos, ideias e hipóteses, o acesso aos documentos oficiais possuem o acesso mais fácil que os de uma empresa particular. Após a escolha dos documentos e o acesso será realizado uma codificação e análise dos dados. A análise de conteúdo é uma das técnicas mais utilizadas para a pesquisa documental, considerada como um instrumento metodológico para a aplicação de diversos discursos e várias formas de comunicação. (GODOY, 1995).

Baseando-se nas orientações de Godoy foi realizada a escolha por documentos empresariais como os relatórios anuais de administração e demonstrações contábeis, disponíveis no site da organização. Estes documentos são disponibilizados para a prestação de contas por ser uma empresa governamental e foi realizada a codificação das informações e análise do conteúdo.

### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A SANEPAR - Companhia de Saneamento do Paraná presta serviços de coleta seletiva e destinação de resíduos sólidos, coleta e tratamento de esgoto sanitário e fornecimento de água tratada. Atua em 345 municípios, possuindo um complexo composto de 168 Estações de Tratamento de Água (ETAs) e 228 Estações de Tratamento de Esgoto (ETEs). Atualmente atende uma população de 10,4 milhões de habitantes com tratamento e distribuição de água e uma população de 6,7 milhões de habitantes com a coleta e tratamento de esgoto.

Para analisar e definir suas competências, a organização trabalha com o BSC, a definição do mapa estratégico da organização pode ser visualizada na Figura 1.



Figura 1. Mapa estratégico

Fonte: <http://www.sanepar.com.br/sanepar/sanare/v18/Sistemagestao.htm>

Após a análise estratégica a organização, foram estabelecidos os critérios importantes para o desempenho organizacional traçando assim as competências organizacionais, disponíveis no Figura 2.



Figura 2: Políticas SANEPAR

Fonte: <http://www.sanepar.com.br/sanepar/sanare/v18/Sistemagestao.htm>

Além das competências disponibilizadas na Figura 2 foram estipuladas as Políticas de qualidade e a Política ambiental. A política de qualidade contempla a busca permanente a excelência dos produtos próprios e dos adquiridos, promovendo assim a melhoria contínua dos processos, o cumprimento das normas e disposições legais, a promoção do desenvolvimento e bem-estar dos empregados e proporcionar o crescimento da empresa no mercado. Na política ambiental busca a sustentabilidade ambiental, social e econômica nas nossas atividades, para atender estes objetivos busca-se o compromisso para melhoria constantemente do desempenho ambiental dos processos, atender a legislação ambiental aplicável, promover a gestão dos objetivos e metas ambientais,



conservar os recursos hídricos, prevenir e reduzir os riscos e danos ambientais, promover e consolidar ações socioambientais internas e externas.

O modelo de gestão por competências foi implantado em 2006, e seu objetivo principal é o desenvolvimento e a gestão do conhecimento, avaliando anualmente o desempenho das pessoas inseridas no seu quadro de funcionários. A avaliação é baseada nas dimensões setorial, individual e institucionais, que possuem um valor específico. Podemos verificar no Figura 3.

Grupo avaliado	Institucional	Setorial	Individual
Empregados	20%	30%	50% Competências: Entrega – 60% Comportamentais – 40%
Gerentes	20%	30%	
Diretores	60%	40% Média do desempenho das Unidades de sua Diretoria	Não se aplica
Diretor Presidente	60%	40% Média do desempenho de todas as Diretorias	Não se aplica

Figura 3: Parâmetros avaliação de desempenho SANEPAR

Fonte: <http://www.pnqs.com.br/>

Para a realização da avaliação desempenho deve-se conhecer as competências individuais a serem desenvolvidas e entregues nas tarefas realizadas pelos funcionários. Na Figura 4 são definidas as dimensões individuais e as competências a serem avaliadas.

Natureza	Competência	Conceito
Entrega	Multifuncionalidade	Capacidade de se adaptar às diversas situações que sua atividade requer e estar sempre pronto para aprender/ assumir novas atividades
	Orientação para resultados	Capacidade de direcionar-se, ter foco para os resultados de suas atividades/ trabalho, tendo em vista fatores relacionados a tempo, economia e eficácia.
	Produtividade	Relação entre volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo.
	Qualidade	Capacidade de executar atividades, prestar serviços de forma organizada, clara, consistente e objetiva, atingindo objetivos pré-estabelecidos e de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.
Comportamentais	Atendimento as normas internas	Capacidade de cumprir normas e diretrizes da empresa e freqüência.
	Gestão do conhecimento	Capacidade de buscar novos conhecimentos na execução das demandas diárias, compartilhar conhecimentos com os demais empregados da empresa e documentar o conhecimento que possui e situações específicas e diferenciadas.
	Gestão e melhoria de processos	Capacidade de identificar possibilidades de melhorias nos processos/atividades e produtos com os quais atua, buscando melhores resultados.
Gerenciais	Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Capacidade de relacionar-se e/ou interagir com os outros, ser cortês, comunicar-se, dar e receber feedback e ter postura colaborativa.
	Articulação/Comunicação interna e externa	Capacidade de interagir, de transmitir idéias e de argumentar com coerência e clareza, interna e externamente, promovendo feedback sempre que necessário.
	Liderança	Capacidade de catalisar esforços de forma a atingir ou superar os objetivos da empresa, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
	Negociação e solução de conflitos	Capacidade de conduzir o entendimento entre as partes interessadas em um objetivo, buscando um equilíbrio e soluções satisfatórias para as propostas apresentadas e de estabelecer diálogo entre partes em conflito.

Figura 4: Competências individuais.

Fonte: <http://www.pnqs.com.br/>

O modelo de gestão por competência da SANEPAR proporcionou o desenvolvimento do planejamento estratégico da área de RH e a implantação de programas de desenvolvimento. Em 2012 foi estabelecido um Contrato de gestão onde foram dimensionados os indicadores de desempenho das áreas institucionais, com o objetivo de avaliar a evolução de cada área e funcionário da empresa. Os resultados da avaliação de desempenho ficam disponíveis na intranet da empresa, desta forma cada

funcionário possui o conhecimento de sua avaliação e sabe onde contribuir para o desenvolvimento da organização.

Em 2012 foi implementado o Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações (PCCR), que reavaliou e readequou os salários de seus empregados em linha com o mercado de trabalho, com o objetivo de motivar e reter os talentos que julga necessários para a execução com qualidade de seu trabalho, este plano de cargos é baseado na gestão por resultados. Os indicadores de desempenho são revisados anualmente e os resultados esperados nas funções são divulgados, assim a contribuição do funcionário é valorizada por meio do programa de promoções, este programa permite a orientação a qualificação e o planejamento da carreira. Em 2012 foi implantado o conceito de desenvolvido de carreira em Y, onde o trabalhador pode progredir tanto em níveis hierárquicos como na especialização de sua área técnica.

Neste período também foi desenvolvido o Programa de Demissão Voluntária com Transmissão de Conhecimento (PDVTC), que prevê que os empregados mais antigos da Companhia ganham benefícios ao solicitar seu desligamento, desde que se repassem seus conhecimentos para aos novos empregados. Outro programa importante de sucessão é o Programa de Preparo à Aposentadoria, onde os funcionários no período de pré-aposentadoria recebem uma orientação sobre os conceitos do processo de aposentadoria e seu planejamento, auxiliando no planejamento da aposentadoria e na preparação de um novo funcionário para assumir o cargo.

Através da avaliação de desempenho são detectadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento, na busca de atender estas necessidades a SANEPAR investe em treinamentos ao final de 2012 92,5% e em 2013 94% de seus empregados participaram de treinamentos. Alguns dos projetos realizados são os cursos " *In Company*", treinamentos operacionais, programa de Banco de Talentos, Escola de Qualidade e produtividade, programa de Integração, Motivação e Solidariedade, Fale francamente e programa de Saúde, Segurança e Bem-estar.

Cursos " *In Company*" visa minimizar os custos e maximizar resultados, estabelecendo convênios e contratos com instituições reconhecidas como Senai, Sesi, PUC, FGV, ABES, ABENDI, ISA, WEG, entre outras. Treinamentos operacionais que capacita técnicos e profissionais nos processos de controle e tratamento de água e esgoto.

Integração, Motivação e Solidariedade onde a organização investe na integração e motivação do seu corpo funcional, através da realização de programas e eventos sociais, culturais e esportivos, por exemplo, 1º festa do trabalhador, olimpíadas Sanepar e o programa conhecendo a Sanepar. O Fale francamente é uma avaliação entre a empresa e os colaboradores por meio de pesquisa organizacional. O programa de Saúde,

Segurança e Bem-estar foi iniciado com o aumento de empregados da área de Segurança do Trabalho, com objetivo de prevenção e redução do número de acidentes de trabalho, a compra de EPI e EPC necessárias à para a realização de tarefas.

Outros programas da Sanepar que visam a motivação e o desenvolvimento dos empregados são a Fundação Sanepar de Previdência que é um plano de Contribuição Variável (CV), plano de Saúde dos Empregados que o Melhor do País O SaneSaúde.

“A Sanepar venceu o Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT), na área temática Cultura Organizacional. A empresa conquistou o prêmio na categoria Grandes Empresas, com o programa EcoProsa, iniciado em março de 2010, que incentiva os empregados a incorporar princípios de sustentabilidade nas atividades cotidianas.

Mensalmente os empregados participam, voluntariamente, de encontros específicos para discutir sobre o tema e definir atividades. O PSQT reconhece boas práticas adotadas pelas empresas para a melhoria dos processos de gestão de pessoas e das condições de trabalho. É o mais tradicional do setor industrial brasileiro”.

Em 2013 a Sanepar enfatizou a participação conjunta das diretorias no encaminhamento das propostas e resultados a serem atingidos, foi criada a Carta valores da Sanepar que envolveu 4000 empregados definindo os 8 valores da companhia que são Competência, Comprometimento, Ética, Inovação, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência. Em 2013 criou um modelo matemática em busca de melhorar e otimizar o dimensionamento dos recursos humanos para a realização das tarefas nas suas áreas de atuação. (Relatório anual de administração e demonstrações contábeis 2013).

#### 4.1 Análise e Discussão

A gestão por competência em empresas governamentais é estabelecida através do Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, onde no Art. 1 Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Ao analisarmos os dados da Sanepar podemos constatar que utiliza a Visão baseada em recursos, onde busca a utilização eficiente e eficaz de seus recursos e como é uma organização de prestação de serviços fornece uma atenção especial nos seus Recursos Humanos. Assim buscando a criação de riqueza através de suas competências organizacionais e individuais bem definidas e cuidando da validade de cada competência, pois possui o conhecimento que elas são dinâmicas e devem ser reavaliadas e adequadas de acordo com as necessidades trazidas pelas mudanças sejam elas internas ou externas.

A VBR é uma perspectiva do comportamento estratégico, podemos considerar que os primeiros passos a serem realizados as definições do mapa estratégico da empresa, podemos verificar o padrão utilizado na empresa SANEPAR na figura 1 onde é definido as diretrizes do planejamento estratégico como a missão, visão os objetivos estratégicos e suas perspectivas.

As competências organizacionais é a utilização dos recursos organizacionais de forma correta e a habilidades dos indivíduos relacionados ao seu desempenho no local de trabalho, em base dessa concepção a SANEPAR definiu suas competências organizacionais que são: Comunicação – divulgar e dar transparências para as ações da SANEPAR fortalecendo a imagem positiva da companhia junto aos públicos interno e externo. Clientes – buscar permanentemente a satisfação dos clientes mantendo, ampliando e inovando sua situação no setor.

Relação com os Investidores – buscar um relacionamento ético, transparente e fidedigno com os órgãos reguladores, investidores, mercado de capitais e público em geral.

Segurança – buscar a segurança como um dever e direito de todos, qualidade buscar permanentemente a excelência dos produtos próprios e dos adquiridos. Desenvolvimento e Inovação – Buscar continuo desenvolvimento e inovação dos processos, produtos e serviços. Gestão de pessoas – incentivar proporcionar o comprometimento e o crescimento pessoal e profissional dos empregados.

Ambiental – buscar a sustentabilidade ambiental, social e econômica nas atividades. Infraestrutura – disponibilizar infraestrutura adequada para o desenvolvimento de suas atividades.

Para o desenvolvimento das competências organizacionais é necessário a definição e comunicação das competências individuais. As competências individuais definidas pela SANEPAR são divididas em Entrega que considera a multifuncionalidade, orientação para resultados, produtividade e qualidade. Comportamentais – atendimento a normas internas, gestão do conhecimento, gestão de melhorias de processos, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Gerenciais – articulação / comunicação interna e externa, liderança e negociação e solução de conflitos.

Podemos identificar que o estabelecimento das competências foi baseado na definição de competências individuais que são os conhecimentos, habilidades, atitudes, valores de um indivíduo que se torna agente de transformação destas características e realiza entregas para a organização. Quando ocorrem as entregas estas características se tornam competências, trazendo agregação de valor ao patrimônio do conhecimento da organização (DUTRA, 2010).

O modelo de gestão de competências é uma ferramenta viável que pode ser utilizada para preparar a força de trabalho atual e futura, além de reter trabalhadores qualificados destinados a atender às exigências de trabalho e outras necessidades dos empregadores. Com o conhecimento e uso da informação contida dentro de um modelo de competência e consciência de seus pontos fortes e fracos, o indivíduo pode gerir o seu futuro emprego ou sucesso na carreira ou aplicar a informação para analisar novas oportunidades de carreira (MCLAGAN, 1997).

Ao implementar o modelo de Gestão por competência a SANEPAR adotou como um dos seus principais objetivos a comunicação e a transmissão de conhecimento, onde todos os funcionários tem conhecimento do modelo de gestão, dos processos e das avaliações de desempenho através da intranet da empresa, assim sabendo o que a empresa espera dele no desenvolvimento de suas funções. De acordo com Vazirani (2010) caso uma organização opte por integrar modelos de competências ao longo de suas práticas de recursos humanos, o enquadramento do modelo de competência desenvolvido para descrever empregos ou ocupações e oportunidades promocional, devem ser compartilhadas com todos os gerentes e funcionários.

Vazirani (2010) traz em seu artigo 7 vantagens na utilização de modelos de competências o reforço no processo de recrutamento, a valorização do desenvolvimento, valorização, identifica as necessidades de formação e desenvolvimento de funcionários, unificação da cultura corporativa através de unidades de negócios, estabelecer conectividade através da Integração de Processos de RH, criação de expectativas claras para o sucesso.

As 7 vantagens abordadas por Vazirani (2010) podem ser identificadas na empresa SANEPAR conforme itens abaixo:

Reforço no processo de recrutamento: desenvolvimento do Programa de Demissão Voluntária com Transmissão de Conhecimento, que prevê que os empregados mais antigos da Companhia ganhem benefícios ao solicitar seu desligamento, desde que se repassem seus conhecimentos para aos novos empregados. Outro programa importante de sucessão é o Programa de Preparo à Aposentadoria, os dois programas são analisadas as necessidades de contratar novos colaboradores para determinadas funções e a definição do edital com os requisitos necessários para o desempenho das tarefas.

A valorização do desenvolvimento: desenvolvimento do plano de cargos, carreiras e remuneração, baseado na gestão por resultados.

Valorização: Em 2012 foi implantado o conceito de desenvolvido de carreira em Y, onde o trabalhador pode progredir tanto em níveis hierárquicos como na especialização de sua área técnica. Outros programas da Sanepar que visam a motivação e o

desenvolvimento dos empregados são a Fundação Sanepar de Previdência que é um plano de Contribuição Variável (CV), plano de Saúde dos Empregados que o Melhor do País O SaneSaúde.

Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento de funcionários: A avaliação de desempenho são detectadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento, na busca de atender estas necessidades a Sanepar investe em treinamentos. Alguns dos projetos realizados são os cursos " *In Company*", treinamentos operacionais, programa de Banco de Talentos, Escola de Qualidade e produtividade, programa de Integração, Motivação e Solidariedade, Fale francamente e programa de Saúde, Segurança e Bem-estar.

Unificação da cultura corporativa por meio da unidade de negócio: Em 2013 a SANEPAR enfatizou a participação conjunta das diretorias no encaminhamento das propostas e resultados a serem atingidos, foi criada a Carta valores da SANEPAR que envolveu 4000 empregados definindo os 8 valores da companhia que são Competência, Comprometimento, Ética, Inovação, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência. A SANEPAR venceu o Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT), na área temática Cultura Organizacional.

Estabelecer conectividade através da Integração de Processos de RH: O modelo de gestão por competência da SANEPAR proporcionou o desenvolvimento do planejamento estratégico da área de RH e a implantação de programas de desenvolvimento. Criação de expectativas claras para o sucesso. Em 2012 foi estabelecido um Contrato de gestão onde foram dimensionados os indicadores de desempenho das áreas institucionais, com o objetivo de avaliar a evolução de cada área e funcionário da empresa. Os indicadores de desempenho são revisados anualmente e os resultados esperados nas funções são divulgados, assim a contribuição do funcionário é valorizada no programa de promoções, este permite a orientação a qualificação e o planejamento da carreira.

## **5. CONCLUSÃO**

O modelo de gestão por competência pode ser utilizado como ferramenta para o estabelecimento de metas e controle de recrutamento e seleção, nortear as ações integradoras dos Recursos humanos, auxiliar no plano de carreiras e na ascensão, promoção e sucessão dos funcionários, assim como no desenvolvimento pessoal e profissional das competências necessárias para o desenvolvimento das tarefas no ambiente de trabalho, através de programas de desenvolvimento e treinamento. Traduz e

esclarece as metas e a entrega esperada em base as competências estabelecidas, assim como o conhecimento do planejamento estratégico e dos objetivos organizacionais.

Na empresa identificamos a utilização da VBR, da definição clara do seu plano estratégico, a definição e a utilização das competências organizacionais e individuais, assim como a utilização da avaliação de desempenho para desenhar os processos e projetos de desenvolvimento dos recursos humanos.

Verificamos as 7 vantagens da utilização do modelo de competências abordadas por Vazirani (2010) ocorrem na empresa SANEPAR em decorrência da utilização do modelo de gestão por competência, visualizados pelos seus programas de valorização dos funcionários como plano de saúde, previdência, programas de desenvolvimento e treinamento, plano de carreira em Y, programa de aposentadoria de demissão onde se trabalha com a valorização de cada funcionário e o desenvolvimento do novo funcionário para a sucessão, unificação cultural em suas unidades com a apresentação do contrato de gestão para todas, criação e comunicação das expectativas organizacionais através da intranet da empresa, onde é divulgado também o resultado da análise de desempenho. As vantagens podem ser evidenciadas através do seu planejamento estratégico, de seus programas e projetos voltados aos recursos humanos.

Ao implementar o modelo de Gestão por competência a SANEPAR adotou como um dos seus principais objetivos a comunicação e a transmissão de conhecimento, onde todos os funcionários tem conhecimento do modelo de gestão, dos processos e das avaliações de desempenho através da intranet da empresa, assim sabendo o que a empresa espera dele no desenvolvimento de suas funções.

## 6. REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. **Journal of Management**. Mar 1991, Vol. 17 Issue1, p99. 22p.

CRUBELLATE, J. M. PASCUCCI, L. GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. São Paulo, **Revista Administração de Empresas** vol. 48 n°4, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo, Ed. Atlas, 2010.

GODOY, A.S. **Pesquisa Qualitativa** – Tipos Fundamentais. São Paulo, Revista Administração de Empresas vol. 35 n°3, 1995.

MCLAGAN, P. *Competencies: The next generation*. **Training & Development**. May, Vol. 51 Issue 5, 1997, p. 40-47.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Ed. da Unicamp, 2006 (original 1959).

PNQS – **Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento**. Disponível em: <http://www.pnqs.com.br/>. Acesso em 02/12/2014.

SANEPAR: **Relatório anual de administração e demonstrações contábeis 2012**. Disponível em: <http://site.sanepar.com.br/investidores/informacoes-financeiras/relatorios-trim-aneais>. Acesso em 02/12/2014.

SANEPAR: **Relatório anual de administração e demonstrações contábeis 2013**. Disponível em: <http://site.sanepar.com.br/investidores/informacoes-financeiras/relatorios-trim-aneais>. Acesso em 02/12/2014.

VAZIRANI, N. *Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application*. **SIES Journal of Management**, April – August, Vol.7(1), 2010, 121-131.