

ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E SEUS IMPACTOS NOS PROCESSOS OPERACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS

 <https://doi.org/10.56238/arev6n3-265>

Data de submissão: 20/10/2024

Data de publicação: 20/11/2024

Ronaldo Rosa dos Santos Junior

RESUMO

Este artigo explora o papel crucial da gestão de pessoas por competências nas organizações modernas, destacando como essa abordagem impacta diretamente o desempenho organizacional e os resultados financeiros. A pesquisa foi realizada em uma rede de postos de combustíveis com sede em Goiânia/GO, abrangendo cinco estados brasileiros. O estudo evidencia como a inadequada seleção de perfis profissionais pode comprometer a eficiência dos processos, gerando custos elevados e alta rotatividade. Foram utilizadas ferramentas como o ciclo PDCA e o Diagrama de Pareto para identificar falhas e propor melhorias no processo de gestão de pessoas, demonstrando que a implementação correta de um modelo baseado em competências promove ganhos significativos em eficiência, redução de erros e aprimoramento contínuo.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Competências, Treinamento, Ciclo PDCA, Diagrama de Pareto.

1 INTRODUÇÃO

A crescente competitividade global impõe desafios significativos às organizações, exigindo que implementem práticas robustas de gestão de pessoas que alinhem as competências dos colaboradores aos objetivos estratégicos empresariais. Nesse contexto, a gestão de pessoas por competências não se limita apenas à contratação e demissão de colaboradores, mas envolve um processo contínuo de desenvolvimento e ajuste das habilidades necessárias para garantir que as metas organizacionais sejam atingidas com eficiência.

Segundo Chiavenato (2014, p. 85), "as pessoas são o maior ativo das organizações, e sua gestão adequada é um fator determinante para o sucesso organizacional". Assim, a gestão por competências configura-se como uma ferramenta estratégica que visa o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores, permitindo que os processos organizacionais fluam com maior eficácia. Além disso, conforme ressaltam Fleury e Fleury (2001), "a competência organizacional é construída a partir da combinação de competências individuais, devendo estas estar alinhadas aos objetivos de longo prazo da empresa".

A presente pesquisa utiliza uma rede de postos de combustíveis como estudo de caso, com foco no departamento de faturamento, que sofreu com problemas relacionados à má gestão de pessoas. O estudo demonstra como a aplicação de metodologias de melhoria contínua, como o ciclo PDCA, pode reverter esses impactos negativos, proporcionando resultados mensuráveis e sustentáveis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos últimos anos, a gestão de pessoas passou por uma profunda transformação, tornando-se um componente essencial da estratégia organizacional. Para Dutra (2012), a gestão de competências é "uma abordagem sistêmica que conecta o desenvolvimento humano à estratégia empresarial, maximizando o capital intelectual da organização". Essa visão é corroborada por Oliveira (2014), que destaca a importância da correta alocação de recursos humanos como chave para a produtividade e inovação nas organizações.

Além disso, como apontam Chiavenato (2014) e Marras (2011), a falta de alinhamento entre as competências exigidas pelo mercado e as disponíveis nos colaboradores pode acarretar em altos custos de rotatividade e queda de produtividade. Esses autores ressaltam que, em um cenário de crescente complexidade, o gerenciamento eficiente do capital humano se torna um diferencial competitivo indispensável.

A gestão por competências é definida por Le Boterf (1995) como "a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em situações concretas de trabalho, permitindo ao colaborador

agir com eficácia em ambientes complexos e dinâmicos". Nesse sentido, a simples qualificação técnica não garante o sucesso de um colaborador, sendo necessário que ele saiba aplicar tais competências de forma estratégica e prática.

Ao analisar a integração entre desenvolvimento humano e estratégia organizacional, argumentam que "a gestão por competências deve ser vista como um processo dinâmico, adaptável às mudanças do mercado e das demandas internas da empresa". Assim, a aplicação dessa metodologia proporciona um ciclo virtuoso de desenvolvimento, alinhando o crescimento dos colaboradores com os objetivos estratégicos empresariais. Fleury e Fleury (2001),

No estudo de caso abordado, a ausência de uma gestão por competências eficaz impactou diretamente o departamento de faturamento, gerando inconsistências que, em última análise, prejudicaram o desempenho financeiro da organização. Como observado por Limongi (2005), "a correta gestão de competências não apenas corrige falhas, mas também potencializa os resultados, agregando valor ao processo produtivo".

3 FERRAMENTAS DE GESTÃO: PDCA E DIAGRAMA DE PARETO

O ciclo PDCA, amplamente descrito por Paladini (2012) como "uma abordagem sistemática e contínua para a solução de problemas", foi aplicado neste estudo para estruturar o processo de treinamento e desenvolvimento de competências no departamento de faturamento. O PDCA permitiu não apenas a correção de falhas, mas também o monitoramento contínuo das melhorias implementadas, resultando em um ciclo de aperfeiçoamento organizacional.

Paralelamente, o Diagrama de Pareto revelou que a maior parte dos problemas estava concentrada em uma pequena parcela de colaboradores, o que corroborou o princípio 80/20 descrito por Pareto (1906). A aplicação dessa ferramenta direcionou os esforços de treinamento e desenvolvimento para os pontos mais críticos, otimizando os recursos investidos e maximizando os resultados.

Para Chiavenato (2014, p. 102), "a capacitação contínua dos colaboradores é a chave para a adaptação e inovação em um mercado em constante mudança". O treinamento, nesse sentido, é um investimento essencial para garantir que os colaboradores estejam aptos a lidar com os desafios diários e utilizar suas competências de maneira eficaz. Marras (2011) complementa essa visão ao afirmar que "a gestão de pessoas deve ser um processo integrado e contínuo, visando não apenas o desenvolvimento de competências técnicas, mas também de capacidades comportamentais e de liderança".

A rede de postos de combustíveis estudada demonstrou falhas significativas no processo de capacitação, resultando em erros operacionais recorrentes. A implementação de um plano de

capacitação contínua, alinhado ao ciclo PDCA, foi fundamental para a correção desses problemas e a otimização dos processos.

4 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem metodológica mista, combinando pesquisa bibliográfica e estudo de caso em uma rede de postos de combustíveis presente em cinco estados brasileiros, com sede corporativa em Goiânia/GO. Essa escolha metodológica visa proporcionar uma análise abrangente, unindo a fundamentação teórica com a investigação empírica sobre a aplicação da gestão de pessoas por competências e suas implicações no desempenho organizacional.

A pesquisa foi de natureza exploratória e descritiva. Gil (2008) destaca que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal oferecer maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e construindo hipóteses iniciais. Dessa forma, a exploração do conceito de gestão por competências e sua implementação prática no ambiente organizacional foi essencial para entender o impacto da má gestão de pessoas nos resultados empresariais.

Por outro lado, o aspecto descritivo buscou mapear com precisão as consequências da ausência de uma gestão de pessoas eficaz, incluindo os impactos no departamento de faturamento da rede de postos. Conforme define Lakatos e Marconi (2003, p. 106), "a pesquisa descritiva preocupa-se em observar, registrar e analisar os fatos e fenômenos sem manipulá-los, objetivando descrever características de uma determinada população ou fenômeno".

O estudo de caso foi escolhido como estratégia de pesquisa por ser uma abordagem adequada para examinar fenômenos em profundidade em seu contexto real. Yin (2015) argumenta que "o estudo de caso é a melhor estratégia quando se pretende investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas".

O trabalho foi conduzido em uma rede de postos de combustíveis com operações em diversas localidades, permitindo observar como a gestão por competências ou a falta dela impacta a eficiência operacional e a produtividade. O foco foi direcionado ao departamento de faturamento, devido à criticidade de seus processos para o funcionamento da empresa como um todo.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas a primeira consistiu na revisão da literatura sobre gestão de pessoas por competências. Para isso, foram consultados livros e artigos científicos de autores reconhecidos na área, como Chiavenato (2014), Dutra (2012) e Fleury e Fleury (2001), além de publicações recentes sobre o uso de ferramentas de gestão, como o ciclo PDCA e o Diagrama de

Pareto. A pesquisa bibliográfica forneceu o suporte teórico necessário para a análise e interpretação dos dados coletados no estudo de caso.

A segunda etapa, foi realizada uma observação direta no departamento de faturamento da empresa, por um período de 15 dias. Durante esse tempo, os processos operacionais foram acompanhados em tempo real, com o objetivo de identificar as principais falhas relacionadas à gestão de pessoas e como essas deficiências afetavam o desempenho da organização. As informações coletadas incluíram o levantamento de erros operacionais, a análise da rotatividade de colaboradores e a falta de treinamentos adequados.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados coletados, foram utilizadas ferramentas de gestão amplamente reconhecidas, como a Análise SWOT e o Plano de Ação 5W2H, com o objetivo de estruturar e propor soluções práticas para os problemas identificados. A foi utilizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao departamento de faturamento da empresa. A análise SWOT permitiu mapear as deficiências operacionais e os pontos que precisavam ser aprimorados, principalmente no que se refere à capacitação de colaboradores e à correção de falhas no lançamento de dados.

O Plano de Ação 5W2H foi a ferramenta aplicada para detalhar as etapas necessárias para a correção dos problemas detectados. O plano de ação definiu as medidas a serem tomadas, especificando o que seria feito, por que, onde, quando, quem seria responsável, como seria executado e qual seria o custo envolvido, conforme recomendação de Oliveira (2014).

A implementação prática do Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) foi essencial para planejar e executar as ações de treinamento e desenvolvimento de competências dos colaboradores. O PDCA foi utilizado para garantir que as melhorias fossem aplicadas de forma contínua, possibilitando ajustes necessários ao longo do processo.

Paralelamente, o Diagrama de Pareto permitiu a identificação das principais causas dos erros no departamento de faturamento. Esta ferramenta, baseada no princípio 80/20, mostrou que a maioria dos problemas era causada por um pequeno grupo de colaboradores. Com base nesse diagnóstico, foram direcionados esforços para a capacitação específica desses profissionais, resultando na redução dos erros e na melhoria da performance do departamento.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entre as limitações do estudo, destaca-se o fato de que a pesquisa foi conduzida em uma única rede de postos de combustíveis, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras empresas ou setores. Além disso, a análise se concentrou no departamento de faturamento, deixando de considerar outros setores da empresa que também poderiam enfrentar desafios relacionados à gestão de pessoas por competências.

Os resultados obtidos demonstram que a aplicação das ferramentas de gestão de pessoas por competências impacta positivamente a eficiência dos processos, especialmente em empresas de grande porte, com o a rede de postos de combustíveis analisada. Conforme observado por Marras (2011), a capacitação contínua não apenas melhora a performance dos colaboradores, mas também diminui a rotatividade e os custos com novas contratações.

A análise SWOT revelou que as principais fraquezas da organização estavam relacionadas à falta de treinamentos e capacitações adequadas. A implementação do plano de ação 5W2H e do ciclo PDCA trouxe melhorias significativas no desempenho dos colaboradores, o que refletiu diretamente nos resultados financeiros e na eficiência do departamento de faturamento.

O Diagrama de Pareto destacou que a maioria dos erros operacionais estava concentrada em um pequeno grupo de colaboradores. Com base nisso, foram direcionados esforços de capacitação específicos para esses profissionais, resultando em uma considerável redução dos erros e na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas por competências demonstrou ser uma ferramenta estratégica crucial para o sucesso organizacional, especialmente em empresas de grande porte que operam em diversas localidades e dependem de processos integrados, como é o caso da rede de postos de combustíveis analisada. Conforme destaca **Marras (2011)**, a gestão de pessoas deixou de ser apenas uma função administrativa para se tornar um componente essencial do planejamento estratégico das organizações, visando alinhar o capital humano aos objetivos da empresa.

O presente estudo evidenciou que a ausência de uma gestão eficaz de competências pode gerar sérios problemas operacionais, como falhas no lançamento de dados e inconsistências em relatórios financeiros, o que afeta diretamente a tomada de decisões e a competitividade da organização.

A adoção de ferramentas de gestão como a Análise SWOT, o Plano de Ação 5W2H, o Ciclo PDCA e o Diagrama de Pareto foi fundamental para identificar as principais causas dos problemas no processo de faturamento e propor ações corretivas. Segundo **Oliveira (2014)**, o uso de ferramentas de

análise e diagnóstico permite não apenas a correção de problemas imediatos, mas também a criação de um ambiente de melhoria contínua, garantindo que a organização esteja sempre ajustando seus processos para atingir maior eficiência e qualidade.

O **Diagrama de Pareto** revelou que a maioria dos erros se concentrava em um pequeno grupo de colaboradores que não haviam recebido treinamento adequado, destacando a importância de uma política de capacitação contínua e estruturada. Além disso, o **Ciclo PDCA** proporcionou uma base sólida para a implementação de um processo de melhoria contínua, com ajustes constantes e monitoramento dos resultados, conforme recomendado por **Oliveira (2014)** e apoiado por **Limongi (2005)**, que reforça a importância da gestão ativa de pessoas para garantir que o capital humano esteja em constante desenvolvimento.

Os resultados deste estudo mostram que a gestão por competências, quando aliada a ferramentas de gestão eficazes, pode trazer benefícios significativos para as empresas, tanto em termos de eficiência operacional quanto na redução de custos e aumento da produtividade.

Marras (2011) argumenta que a capacitação contínua dos colaboradores não apenas melhora a performance, mas também diminui a rotatividade de funcionários, fortalecendo a retenção de talentos e criando um ambiente de trabalho mais estável e produtivo. **Limongi (2005)** também reforça que, ao criar um ambiente favorável para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, as organizações conseguem garantir que o desempenho individual e coletivo esteja alinhado aos seus objetivos estratégicos.

Embora os resultados sejam positivos, é importante considerar as limitações deste estudo, que foi realizado em um contexto específico e em uma única organização. As ferramentas e metodologias aplicadas, no entanto, podem servir como base para futuras pesquisas ou para implementação em outras empresas que enfrentem desafios semelhantes. Como apontam **Oliveira (2014)** e **Limongi (2005)**, a adoção de práticas de gestão bem estruturadas é um fator determinante para o sucesso e a longevidade das organizações.

Finalmente, este estudo reafirma a importância de uma abordagem integrada na gestão de pessoas, onde o alinhamento das competências dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa é continuamente monitorado e ajustado. O sucesso de uma organização, como sugere **Marras (2011)**, **Oliveira (2014)** e **Limongi (2005)**, depende diretamente de sua capacidade de gerir seu capital humano de maneira eficaz, estratégica e em constante aprimoramento.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Souza. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça cujas peças se articulam no plano das competências e das estratégias. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LIMONGI, Sueli. Gestão estratégica de pessoas: planejamento, implementação e análise. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.