

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

OSVALDO BORRALHO ROSENDO JUNIOR

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA-EMPRESA
SAITE – UNA SUS / UFMA: estudo de caso**

:

São Luís

2016

OSVALDO BORRALHO ROSENDO JUNIOR

**ANALISE DOS IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA EMPRESA
SAITE – UNA SUS / UFMA: estudo de caso**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientadora: Msc. Adriana de Lima Reis Araújo

São Luís
2016

Rosendo Junior, Osvaldo Borralho

Análise dos impactos da gestão por competência na gestão da empresa SAITE – UMA SUS / UFMA: estudo de caso / Osvaldo Borralho Rosendo Junior. – São Luís, 2016. 84f.

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

Orientadora: Profa. Adriana de Lima Reis Araújo

2. Gestão por competência. 2. Gestão de pessoas. I. Título.
CDU 658.3

OSVALDO BORRALHO ROSENDO JUNIOR

**ANALISE DOS IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA EMPRESA
SAITE – UNA SUS / UFMA: estudo de caso**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovada em: / / .

BANCA EXAMINADORA

Orientador

Avaliador 1

Avaliador 2

Dedico este trabalho a minha mãe, a minha noiva e aos professores que sempre deram apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela força fornecida todos os dias e por não ter deixado desistir e ainda por ter colocado no meu caminho pessoas maravilhosas, que faço menção a seguir:

Agradeço à minha mãe pelo exemplo de coragem e luta e por ser meu espelho para não desistir.

Agradeço a minha noiva pelo incentivo de sempre e por estar ao meu lado.

Agradeço ao Professor Anderson Miranda pela força para concluir mais essa etapa.

Agradeço especialmente à Professora Orientadora Adriana Araújo por mesmo sendo desconfortável devido ao curto tempo, ter se abdicado de vários momentos para orientar-me.

Agradeço ao Professor Rômulo Martins pelo apoio, ajuda e compreensão.

*“Tudo posso, naquele que me fortalece”
(Bíblia Sagrada)*

RESUMO

A presente monografia discute as práticas e impactos causados pela implantação do Modelo de Gestão por Competência no Grupo SAITE. O modelo de gestão por competência surgiu da necessidade das empresas adquirirem competitividade frente aos desafios e mudanças que o ambiente empresarial enfrenta e enfrentou na última década. Para tanto o estudo buscou identificar os estudos de gestão por competência na literatura disponível bem como confrontar com as experiências da empresa objeto de estudo e os impactos causados na gestão da empresa. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, cujo universo de pesquisa foram os coordenadores e supervisores da empresa. O estudo justifica-se por trazer o diferencial de pesquisar uma empresa que começou a implantar o modelo de gestão baseado em competências e torna-se instigante por ser destaque no ramo de atuação. Para a fundamentação conceitual utilizou-se como base os estudos dos principais autores da escola americana e francesa, que debatem sobre o tema. Foram realizadas ainda, pesquisa documental, entrevista com a responsável pelo setor de gestão de pessoas, visita técnica aos setores da empresa, além de ter sido feita análise de conteúdo, para tratamento dos dados obtidos. Os resultados deste estudo mostram que houve impactos na gestão da empresa principalmente no *modus operandi* dos processos de recrutamento e seleção. O modelo de competências na empresa estudada está em fase de aperfeiçoamento e busca de integração, pois ainda não podem ser consideradas sistêmicas.

Palavras-chave: Competências. Modelos de Gestão por Competências. Impactos. Práticas. Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

His monograph discusses the practices and impacts caused by the implementation of Competency Management Model in Saite Group. The competence-based management model arose from the need for companies to gain competitiveness ahead to the challenges and changes that the business environment facing and has faced in the last decade. Therefore the study sought to identify the competence of management studies in the available literature and confront the experiences of study subject company and the impacts on the company's management. This is a case study with a qualitative and quantitative approach, whose universe of research were the coordinators and supervisors of the company. The study is justified for bringing the differential to research a company started to implement the management model based on skills and becomes exciting to be highlighted in the acting business. For the conceptual basis was used based on the studies of the main authors of the American and French school, debating on the topic. Were also carried out, documentary research, interviews with the people responsible for the management sector, technical visit to the company's sectors, as well as content analysis have been made to process the data obtained. The results of this study show that there were impacts on the management of the company mainly in the modus operandi of recruitment and selection processes. The competence model in the studied company are in improvement phase and search integration, they cannot be considered systemic.

Keywords: Skills. Management Models Skills. Impacts. Practices. Recruitment and selection.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estratégias de gestão de pessoas	22
Figura 2 - Modelo de gestão de pessoas	24
Figura 3 – Desafios de gestão de pessoas	33
Figura 4 – Estratégia de gestão de pessoas	34
Figura 5 – Competências individuais x organizacionais	47
Figura 6 – Classificação das competências organizacionais	48
Figura 7 – Organograma do Grupo SAITE	58
Figura 8 – Mapa de competências	60
Figura 9 – Estrutura do modelo de competência.....	71
Quadro 1 - Dimensões da competência	35
Quadro 2 - Classificações de competências	37
Quadro 3 – Proposição de modelos de competências	38
Quadro 4 - Alinhamento entre orientação estratégica, competências organizacionais e competências individuais.....	43
Quadro 5 - Diferentes Abordagens sobre o Tema Competências Organizacionais.....	45
Quadro 6 – Competências estratificadas em dimensões	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Setores com práticas de gestão de pessoas	61
Gráfico 2 – Área de atuação dos respondentes	62
Gráfico 3 – Conceitos mencionados em relação ao entendimento sobre competência	63
Gráfico 4 – Conhecimento dos indicadores organizacionais: negócio, missão, visão e valores	64
Gráfico 5 – Perspectiva do modelo de gestão da empresa.....	64
Gráfico 6 – Predominância das competências	67
Gráfico 7 – Alavancagem dos resultados das equipes.....	68
Gráfico 8 – Alcance dos resultados organizacionais	69
Gráfico 9 – Investimentos em desenvolvimento de competências	70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	13
2	EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1	Fase das relações industriais	16
2.2	Fase da administração de recursos humanos	17
2.3	Fase de gestão de pessoas.....	18
3	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	20
4	MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	24
5	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	27
5.1	Conceitos básicos de competência	29
5.2	Abordagem francesa da gestão por competência	31
5.3	Abordagem americana da gestão por competência	31
6	MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA	33
6.1	Competências individuais	40
6.2	Competências organizacionais.....	44
7	IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES	50
8	METODOLOGIA	53
9	RESULTADOS DA PESQUISA.....	56
9.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	56
9.2	Apresentação e análise dos resultados.....	62
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS	75
	APÊNDICE A - PESQUISA SOBRE AS PRÁTICAS E OS IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	80

1 INTRODUÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Todas as organizações estão imersas num ambiente que apresenta continuamente contingências e desafios para o seu desenvolvimento, cuja superação depende da capacidade para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças (PORTER, 1989 apud AMARAL, 2008). A gestão de pessoas tem sido cada vez mais apontada como uma das funções chaves para o desenvolvimento e a implementação de respostas estratégicas para as pressões enfrentadas pelas organizações (ULRICH; YEUNG; BERMAN, 1997 apud FRANÇA, 2014). O mundo contemporâneo, altamente competitivo e dinâmico, tem exigido das empresas, práticas de gestão que as tornem cada vez mais competitivas e voltadas ao mercado. Como consequência de todas as pressões e mudanças, as empresas são direcionadas a reverem seus modelos de gestão e os paradigmas que outrora eram suficientes para sustentá-las.

Para tanto, acadêmicos, consultores e executivos argumentam, para que a gestão de pessoas crie valor na empresa, ela tem de se tornar um parceiro do negócio em busca dos objetivos estratégicos (SCHULER; JACKSON, 1987 apud FRANÇA, 2014). Dessa forma é necessária uma nova postura da gestão de pessoas, onde essa assuma seu importante papel na tomada de decisão e supere os desafios que se apresentam. A gestão de pessoas precisa, então, mudar seu foco de atuação para adaptar-se aos novos paradigmas organizacionais. De acordo com Girardi (2004), a área de Recursos Humanos precisa repensar suas práticas.

Segundo Tachizawa *et al.* (2004), o desafio das organizações tem sido desenvolver e implementar ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competição atual e futura. Segundo Medeiros (2014), a vantagem competitiva da empresa encontra-se nas competências da empresa que viabilizam o acesso a uma maior diversidade de mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990 apud MEDEIROS, 2014).

De acordo com Carbone *et al* (2005), novas práticas de gestão são, constantemente, introduzidas no meio empresarial para ajudar as empresas no incremento de sua competitividade. Ainda segundo Carbone *et al* (2005 apud MEDEIROS, 2007, p. 1):

Dentre essas práticas, está a gestão por competências que promove o desenvolvimento do talento humano, buscando definir as competências essenciais da organização e traçar o perfil de competências de cada cargo e funcionário, para adequação da pessoa ao cargo.

O cenário de mudanças que as organizações passam é extremamente favorável para o desenvolvimento de novas competências e resultam na busca e conquista de competitividade. Neste cenário, a gestão de pessoas tem sido submetida a novos desafios, demonstrando oportunidades de mostrar a sua capacidade de agregar valor ao negócio. De acordo com Albuquerque e Leite (2010), entre 1960 e 1980 foi possível testemunhar mudanças profundas no papel do então chamado “recursos humanos”, que apresentava função predominantemente administrativa. Na década de 1990 foi dada ênfase à estratégia de negócios e à importância dos sistemas de RH, inclusive com as discussões sobre as nomenclaturas “fator humano” e “gestão de pessoas”. No século XXI novas reflexões e diálogos acerca de tais mudanças continuaram a ocorrer promovendo um cenário de mudanças extremamente favorável para o desenvolvimento de novas competências que resultam na busca e conquista de competitividade nas empresas que propõem a desenvolver sua gestão de pessoas.

2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Em toda a história da humanidade as mudanças aconteceram, mas nunca provocaram um impacto tão profundo nas organizações. Para Mathias (2008 apud FRANCO, 2012, p. 14):

[...] a mudança é considerada como palavra-chave dentro do contexto empresarial. As tendências indicam que empresas com um modelo de gestão tradicional e ultrapassado não conseguirão sobreviver frente às novas exigências do mercado. Assim, a mudança tornou-se assunto predominante com que se defronta todo gestor de empresas.

Mudar se torna requisito para sobrevivência empresarial. Tais mudanças são decorrentes de diversos fatores: mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas. Dentre todas as mudanças citadas, uma das áreas que mais sofreu transformações foi a área de gestão de pessoas. Apesar de falarmos em gestão de pessoas, algumas organizações ainda utilizam nomenclaturas diferentes. A mudança de nomenclatura significa uma remodelagem da forma de se administrar as pessoas que compõem as organizações.

Para Fischer (2002, p. 9), a administração de recursos humanos, no sentido mais específico do termo (*human resource management*), é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. Trata-se de produção tipicamente americana, que procura suplantiar a visão de departamento de pessoal. Um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos.

Dalmau (2009, p. 10) menciona que, com a evolução das teorias acerca do comportamento organizacional, a administração de recursos humanos evoluiu gradativamente. Esses estudos demonstraram que aspectos como a motivação, a qualidade de vida no trabalho e a satisfação (realização profissional) faziam com que os trabalhadores fossem mais produtivos. E ainda segundo o autor, “[...] O aprofundamento desses estudos resultou no que se chama de Administração de Recursos Humanos, em que há uma preocupação com o comportamento humano, visando maior integração, comprometimento dos funcionários para com a empresa, flexibilidade e qualidade.”

Durante muito tempo, a gestão de pessoas constituiu um gueto dentro das organizações. Inicialmente, como departamento de pessoal, era responsável

pelos registros trabalhistas e por outras atividades burocráticas. Depois, como departamento de recursos humanos, incorporou funções de treinamento, desenvolvimento, remuneração, gestão de desempenho, entre outras. Para eles nas últimas duas décadas, essa realidade foi fortemente alterada. A área assumiu um discurso de alinhamento com os negócios e foi descentralizada. Contudo, as mudanças, em geral positivas, provocaram efeitos colaterais. A área perdeu sua antiga identidade e não foi capaz de criar uma nova. Encontra-se fragmentada e espalhada em estruturas organizacionais matriciais, passando a se subordinar às demandas, nem sempre coerentes, de seus clientes internos (WOOD JÚNIOR; TONELLI; COOKE, 2012).

Percebe-se com isso que a gestão de pessoas passou por evoluções que aprimoraram suas técnicas, mas existem empresas que estão em diferentes fases do processo de evolução da administração de recursos humanos. Essa evolução pode ser dividida em diferentes períodos ou fases.

2.1 Fase das relações industriais

Segundo Andrade (2009, p. 19) essa fase teve início durante a segunda Revolução Industrial no século XIX, na Inglaterra, tendo como fator marcante o aumento significativo de produtividade. Em contrapartida, surgiu a necessidade de aprimoramento dos métodos que regulamentassem as relações de trabalho. No início, o controle dos funcionários era feito de acordo com o bom senso, ou seja, cada um administrava de acordo com suas experiências ou com o que acreditava ser o mais adequado e não havia um repasse dessas informações para outras pessoas. Com o surgimento da teoria da administração científica, os métodos de controle e os métodos de trabalho passaram a ser aprimorados, e, posteriormente, com o desenvolvimento da teoria Clássica da Administração.

O crescimento desordenado das empresas nessa época fez com que os estudos evoluíssem e pudessem contribuir para o pensamento gerencial de forma a aumentar a eficiência das organizações, e é por isso mesmo que a era da Administração Científica de Taylor não podia ter vindo em época mais apropriada: durante a Revolução Industrial. Nesse período houve também o aprimoramento da estruturação da empresa, que passou a adquirir uma forma piramidal. As

características marcantes do controle eram o autoritarismo e o mecanicismo (ANDRADE, 2009, p.20).

Pacheco (2009, p.25) complementa que fica evidente que a Revolução industrial trouxe no desenrolar da história do trabalho humano, pois modificou o mercado na época e, conseqüentemente, as empresas que começavam a delinear seus formatos direcionando-os assim para novas perspectivas e um constante crescimento. Essa transformação influenciou os modelos administrativos.

2.2 Fase da administração de recursos humanos

Andrade (2009, p. 22) diz que a fase das Relações Humanas é caracterizada pelo papel da Administração de empresas em um processo de maior humanização, dando ao ser humano a devida importância. A correção da tendência de “desumanização” da teoria clássica foi um dos principais objetivos da introdução da Teoria das Relações Humanas, uma vez que apenas colocar o ser humano frente a métodos rigorosos, científicos e carregados de controles não é garantia por si só de um bom processo de gestão. O autor complementa que “na abordagem das Relações Humanas, o homem passa a ser visto como um todo e não apenas como mais uma peça da máquina. Seus objetivos e sua inserção social também passam a ser considerados no sistema de gestão das empresas”.

Milkovich e Boudreau (2000 apud PACHECO et al., 2009, p. 3) “justificam que o início dessa fase ao comentarem que o movimento de relações humanas foi em grande parte uma reação contra aspectos desumanos administração científica levada a extremos”. Segundo Fisher (1998 apud DIAS et al., 2007, p. 4), destacam-se nesse período técnicas focadas nas seguintes áreas de atuação: planejamento da alocação das pessoas no trabalho, comunicação com os empregados, os sentimentos dos funcionários, gestão dos empregados, gestão de custos e benefícios, gestão do desenvolvimento

A partir desse momento, segundo Pacheco (2009), surge a escola das relações humanas de Mayo, Maslow, Herzberg, McGregor e Bennis. Proveniente dessa dicotomia em que o foco vai do processo ao homem aparece a teoria da contingência que, segundo os autores, rejeita o único caminho possível que era aceito pelas escolas anteriores. Essa teoria está mais próxima da realidade, já que as organizações são vistas como sistemas abertos, que influenciam e são

influenciadas pelo meio. Dessa teoria também deriva a ideia que prevalece até hoje de que a ciência da administração é a “ciência do depende”.

2.3 Fase de gestão de pessoas

Segundo Andrade (2009, p. 21) teve início na década de 1990, com o processo de globalização, e se estende até os dias de hoje. Nesse período, as mudanças foram muito rápidas e imprevistas. O desenvolvimento da tecnologia proporcionou uma comunicação rápida. Atualmente, um acontecimento ocorrido em qualquer parte do mundo é transmitido ao vivo pelos meios de comunicação para o resto do planeta. Qualquer pessoa pode acessar, da sua casa ou não, através da internet, informações sobre tudo e todos praticamente. Os meios de comunicação de modo geral expandiram-se permitindo avanços na área da gestão empresarial como todo.

Para Franco (2012, p. 27):

[...] a necessidade de buscar pessoas estrategistas e com conhecimento está relacionada ao fato de que, na era do conhecimento, a informação e o conhecimento propriamente ditos estão à disposição de todos a todo o momento. Então, a vantagem será daquele que conseguir obter as informações disponíveis a todos de maneira mais rápida, eficiente e transformar isso em vantagem competitiva. Poucos nascem com essa habilidade, mas ela pode ser desenvolvida e recompensada para incentivar as pessoas a estar sempre atualizadas e agir de forma ágil para atingir um objetivo específico.

Partindo da ideia de que a perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos é criar e manter uma infraestrutura gerencial que compreenda e seja capaz de implementar a estratégia da empresa, o que significa afastar-se da tradicional orientação funcional, o papel da função gestão de pessoas passa a envolver a maximização da contribuição da área para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas (HUSELID, JACKSON; SCHULER, 1997 apud SILVEIRA; MIRANDA, 2011, p. 2). Nesse sentido, Storey, Ulrich e Wright (2009) afirmam que a gestão estratégica de pessoas envolve uma constelação de políticas e práticas relacionadas à interação entre as pessoas e as organizações, desenhadas para permitir às organizações alcançar seus propósitos.

Franco (2012, p. 27), afirma que, podemos dizer que a gestão de pessoas na era do conhecimento abre inúmeros espaços, os principais estão baseados na

reestruturação dos processos internos de Recursos Humanos (RH), seus programas, suas estratégias para atrair, desenvolver, compensar e reter os mais importantes ativos da organização, as pessoas, e, nesse caso, os principais talentos. A gestão de pessoas, em sua versão mais atual, entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais, tornando-se um fator estratégico. Portanto, as políticas de gestão de pessoas precisam ser modificadas para ajustar-se à estratégia empresarial e efetivamente valorizar os colaboradores. (DEMO, 2010 apud HORTA; DEMO, 2012, p.2).

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para Vilas (2009, p. 23), a estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com o contexto ambiental e define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. Leite (2008, p. 3) complementa, os movimentos estratégicos das empresas referem-se às constantes buscas por vantagens competitivas no ambiente econômico onde se desenrola o processo de concorrência. Já para Lichtenthaler e Lichtenthaler (2004 apud JUNG et al., 2013, p.3), gestão de competências passou a ser um instrumento estratégico para se obter vantagem competitiva, papel antes dado quase que exclusivamente a tecnologia.

Entre os papéis da área de Recursos Humanos, destacou-se o de parceiro estratégico, que tem como atividade ajustar as estratégias de RH à estratégia da empresa (ULRICH, 1996, p.18). Nesse sentido, atuar estrategicamente em gestão de pessoas significa vencer as dificuldades para estabelecimento de metas de desempenho que contribuam para o alcance de objetivos estratégicos, seja física ou comportamental. (LOPES, 2009, p. 14)

Segundo Andrade (2009, p.26):

A missão e a visão proporcionam os elementos para a definição dos objetivos e, conseqüentemente, para a formulação da estratégia organizacional, enquanto a estratégia organizacional funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa. Isso mostra que não existe uma seqüência lógica. São elementos interdependentes e em interação, permitindo que o todo funcione de forma harmoniosa. Podemos concluir, então, que esses elementos proporcionam as bases para o planejamento global da empresa.

Percebe-se com isso que, a gestão de pessoas é influenciada por sua base estratégica, composta por sua missão, visão e valores. E da mesma forma a estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão de futuro e pelos objetivos principais da organização, servindo de base para a empresa implementar seu planejamento estratégico. Todavia é imprescindível que as organizações tracem caminhos para alcançar seus objetivos e nesse processo levar em consideração as pessoas. Pois segundo, Vilas (2009, p.25) a estratégia é fundamental para a empresa e não pode ser traçada dissociada dos fatores externos e internos. Como fator interno relevante para elaboração das estratégias pode-se mencionar o fator humano, as pessoas.

Segundo Lopes (2009, p.14), atuar estrategicamente em gestão de pessoas significa vencer as dificuldades para estabelecimento de metas de desempenho que contribuam para o alcance de objetivos estratégicos, sejam físicas ou comportamentais. Com isso o uso de estratégias em gestão de pessoas, quando são bem estruturadas, direciona o processo de recrutamento e seleção, as estratégias de capacitação de pessoal, as formas de remuneração, as políticas de promoção, as ações de higiene e segurança no trabalho, entre várias outras práticas.

Segundo Derner (2013, p. 98):

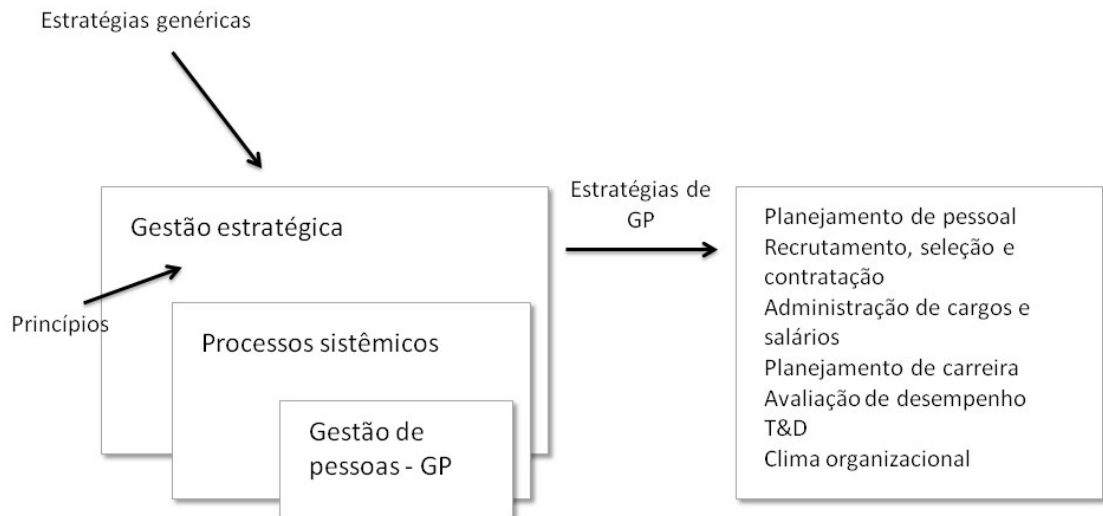
Entre as implicações das reformulações no modelo de gestão estratégica de pessoas, pode ser destacado o novo status atribuído às pessoas nas organizações. Nas discussões precursoras da gestão estratégica de pessoas, anteriores a 1980, já se mencionava a importância das pessoas nas empresas por serem elas quem efetivamente operacionalizam as estratégias e geram resultados. Entretanto, as críticas a essas proposições denunciavam o status ainda reduzido das pessoas.

Percebe-se que não é de hoje que pessoas são valorizadas e levadas em consideração na elaboração das estratégias empresariais, entretanto, mostram-se de forma tímidas as ações, mostrando a importância da valorização e concretização da posição da gestão de pessoas no patamar estratégico das organizações.

Para Mascarenhas (2008 apud DERNER, 2013, p. 19), cada organização pode ser caracterizada por uma configuração única da função gestão de pessoas, baseada em uma cultura e em competências que seriam o resultado do processo histórico de aprendizagem. Ainda segundo o autor, apesar de ser possível reconhecer em cada organização um modelo particular de gestão de pessoas, é possível perceber um padrão de práticas adotadas e compartilhadas por diversas organizações. Isso ocorre porque as organizações, mediante o cenário caracterizado por incertezas ambientais, são levadas a copiar práticas adotadas por empresas de prestígio, como um referencial ou modelo a ser seguido.

Segundo Tachizawa et al (2001 apud ANDRADE, 2001, p.19), as estratégias de gestão de pessoas partem das estratégias genéricas, da gestão estratégica, dos processos sistêmicos e dos princípios ou filosofias de gestão de pessoas aplicados à organização, conforme revela a Figura 1.

Figura 1 – Estratégias de gestão de pessoas



Fonte: Tachtzawa et al (2001 apud ANDRADE, 2009, p. 30)

Para Mascarenhas (2008), em um primeiro momento prevalecia uma abordagem comportamental, que apontava a necessidade de ajustar o comportamento organizacional às demandas estratégicas. Cada empresa deveria modelar o comportamento organizacional em função das contingências do negócio, o que a levaria a patamares elevados de desempenho. Nesse contexto as pessoas assumiriam papéis organizacionais para a implantação das estratégias, o que importava o alinhamento estratégico da gestão de pessoas ao objetivo dos gestores de RH. Derner (2013, p.21) reforça que:

A estratégia implícita a esse paradigma seria o alinhamento entre os requisitos do cargo, as posições hierárquicas e as pessoas que os ocupam". A concepção simplificada de indivíduo e de organização, compreendida por esse modelo, recebeu diversas críticas ao longo do século XX, o que permitiu a definição de bases de modelos mais sofisticados de gestão de pessoas.

Em um segundo momento, conforme Mascarenhas (2008), o modelo de gestão estratégica de pessoas se dá em consequência da crescente visão baseada em recursos, de perspectivas baseadas em conhecimento e das noções de aprendizagem organizacional na explicação da vantagem competitiva. Andrade (2009, p.16) complementa que na gestão estratégica de pessoas, a preocupação com atitudes, habilidades e conhecimentos dos funcionários produz um clima de

valorização das pessoas que contribui para o sucesso do empreendimento e para aumentar o nível de satisfação das pessoas.

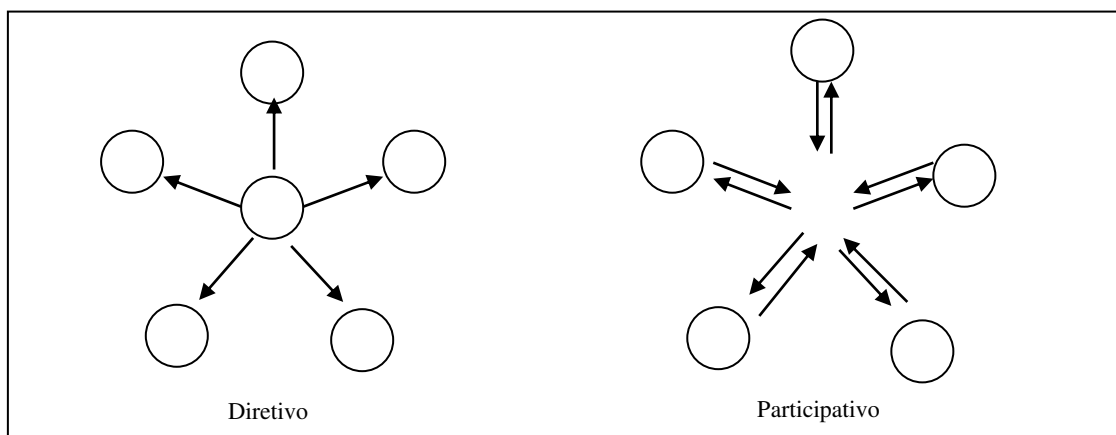
Um dos temas acrescentados às estratégias de gestão de pessoas é o planejamento da quantidade de pessoal, ou seja, dimensiona quantas pessoas são necessárias para a execução de cada estratégia especificada. Andrade (2009, p. 27) acrescenta que para minimizar os problemas com a quantidade e a qualidade do pessoal para alcançar as metas da organização, o administrador elabora um planejamento, uma previsão de etapas ou mesmo uma sequência de passos para atingir um objetivo maior. Todavia o planejamento possui como característica, a capacidade de adaptação, pois o ambiente em que as empresas estão inseridas é extremamente dinâmico e cada empresa enfrenta uma realidade distinta.

4 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Fleury (2002, p.2) define modelo de gestão de pessoas como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Ainda segundo a autora o modelo de Gestão de Pessoas de uma organização é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar esse conjunto. Dessa forma, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Segundo França (2014, p. 105) as características autoridade, obediência, liderança, disciplina e autonomia são ingredientes que se combinam em várias dosagens para influenciar o comportamento das pessoas nas famílias, grupos, organizações e sociedades. Em todos os grupos sociais, esses ingredientes sempre estão presentes, em maior ou menor proporção. Frente a isso, há pelo menos dois modelos básicos de administração que usam em doses diferentes esses ingredientes: o modelo diretivo (ou diretivo-autoritário) e o modelo participativo (ou consultivo – participativo), que podem ser contrastados como pontos opostos na mesma escala de acordo com a figura 2 a seguir:

Figura 2 - Modelo de gestão de pessoas



Fonte: França; Limongi, 2014

O modelo diretivo - autoritário utiliza predominantemente a autoridade formal da burocracia e seus mecanismos, para obter a obediência. Nas organizações que adotam esse modelo, as pessoas são dirigidas por uma estrutura administrativa de caráter centralizada. De modo geral, os chefes não podem ser

questionados e dispõem de instrumentos coercitivos para reforçar o seu papel. Os cargos são definidos com detalhes, deixando pouca autonomia para seus ocupantes. Quanto mais forte a autoridade dos denominados chefes e menor a autonomia dos colaboradores nas empresas, mais diretivo é o modelo de administração usado pela empresa.

De acordo com França (2007, p.21):

No modelo participativo, predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam o modelo participativo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. A disciplina é tem sua gênese no interior do indivíduo, e não pode ser imposta de fora, por meio de mecanismos regulatórios. Quanto mais autonomia as pessoas tiverem e quanto maior a possibilidade de tomarem as decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo pode ser considerado o modelo de administração usado pela empresa.

França (2014, p.19) afirma que, as organizações de todos os portes podem ser mais ou menos diretivas e mais ou menos participativas. A escala mede tanto organizações quanto o comportamento dos dirigentes, permitindo também avaliação de partidos políticos, sistema de ideias, agremiações e até sociedades que podem ser liberais ou conservadoras.

Para Wright e Boswell (2002, apud ALBUQUERQUE; LEITE, 2010) a gestão de pessoas pode ser definida de duas formas: Primeiramente tomando por base uma orientação micro, centrada nas funções de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação, remuneração etc. Nessa orientação exploram-se as práticas de gestão de pessoas e seus impactos sobre os indivíduos. Em seguida partindo de uma orientação macro, cobrindo as estratégias gerais de gestão de pessoas adotadas pelas empresas e mensurando seus impactos sobre o desempenho. Essa orientação assume caráter mais abrangente e direciona o exame das práticas de gestão de pessoas para o nível organizacional.

Entretanto, segundo Dalmau (2009, p.44), cada tipo de organização possui um alinhamento estratégico que deve estar coerente com as particularidades da organização e do mercado onde atua. Isso é o que dá subsídios suficientes para a construção de seu modelo de gestão. O fundamental é considerar a organização como um todo formado por sistemas interdependentes e interagentes em que as pessoas são os agentes de mudanças. Percebe-se desta forma que os modelos de gestão praticados pelas organizações possuem como característica a unicidade, ou

seja, são sempre únicos, influenciados pela história, cultura e valores que são específicos de cada empresa.

Para Mascarenhas (2008) um modelo de gestão de pessoas traduz uma realidade de múltiplas facetas, que reflete algumas particularidades, tais como: adoção de ideologias e de modelos consagrados de gestão, necessidades e oportunidades tecnológicas, conceitos de cultura organizacional etc. Dessa forma, um modelo de gestão de pessoas extrapola as micro abordagens da operação dos tradicionais subsistemas (seleção, treinamento, remuneração etc.) e busca abranger princípios, conceitos, políticas, práticas e prioridades em uma empresa. Estes por sua vez fundamentam a definição e a utilização de ferramentas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho, incluindo estratégias de ação de gestores e funcionários, líderes e liderados, ou seja, assume um papel mais estratégico na organização.

Fleury (2002, p. 32) afirma que ao analisar as capacidades internas da organização implica, de forma ampla, o conhecimento de sua estrutura, de seus sistemas e processos, das pessoas que nela trabalham e de sua cultura. Essa análise torna-se fundamental não apenas como subsídio para a formulação de estratégias (identificar pontos fortes e pontos fracos da organização vis-à-vis as oportunidades e as ameaças do ambiente), mas também como fonte de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo. Para o autor a formulação da estratégia de gestão de pessoas, evidentemente, interessa aprofundar os aspectos relativos às dimensões humanas, ou seja, a cultura e as pessoas, e como a interação das pessoas com a estrutura e com o sistema pode contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização. Toda e qualquer empresa depende do desempenho humano para seu sucesso, por essa razão elas desenvolvem e organizam uma forma particular de estimular tal comportamento: seu modelo de gestão de pessoas.

5 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Com o surgimento da era da competitividade, as pessoas passaram a ser a fonte e a sustentação da vantagem competitiva (Fischer, 2002), fazendo com que a gestão de pessoas fosse capaz de contribuir para o alcance de maior competitividade da organização. Tal diferencial competitivo é resultado do desenvolvimento de uma gestão de competências, e a esse modelo Fischer chama de “Modelo de gestão de pessoas articulado por competências”, que se superpôs ao modelo estratégico de gestão de pessoas.

Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006, apud DALMAU, 2009) discutem a importância de um modelo de gestão de empresas condizente com a exigência de uma administração profissional das organizações. Destacam a necessidade de uma metodologia de avaliação crítica e a formulação de um modelo de gestão de negócios. O autor aponta como solução para essa necessidade a gestão por competências, pois é um modelo de gestão que entre suas características apresenta a personalização como ponto forte e que ultrapassa os limites da gestão de pessoas.

Ferreira (2007), explica que a gestão por competência deve ser um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais. Ainda segundo o autor sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos.

Dias (2008 apud SILVA, 2012), apresenta duas perspectivas, estratégica e outra voltada às práticas próprias da gestão de pessoas, e estas estão atreladas a um eixo conceitual. Sendo que o primeiro eixo refere-se à dimensão estratégica das organizações, provocando um debate importante para o desenvolvimento da competitividade. Nessa dimensão, encontram-se as contribuições dos desdobramentos da *Based View Results* (Visão Baseada em Resultados) da sigla RBV (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 2001), da noção de *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 2000) e de novas formulações que valorizam o dinamismo da relação entre o ambiente externo e as competências e os recursos internos como elemento a ser considerado na formulação estratégica

(TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Ainda segundo os autores, o segundo eixo conceitual, no qual se encontra o debate sobre competências, é associado a práticas próprias de gestão de pessoas, como seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração (DUTRA, 2001). Essa é a versão mais conhecida e difundida das competências individuais. Dentro dessa perspectiva, podemos encontrar contribuições mais conhecidas de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Le Boterf (1995), Zarifian (2001) e Dutra (2004).

Ainda em torno do debate a respeito das competências, Silva (2012, p. 8) assevera que a gestão por competência está ligada a dois temas: estratégia e gestão de pessoas. Este autor relata que:

[...] cada uma com as suas particularidades e influências específicas. Isso concede a percepção de que a contribuição das correntes sobre a abordagem de competências é de natureza diferente. Ou seja, uma está mais voltada para o indivíduo e com o aporte das discussões sobre Gestão de Pessoas, e a outra diz respeito à organização, tendo as raízes na RBV. [...]

Brandão et al. (2009) complementa que as competências podem ser delineadas como: humanas, também classificadas como individuais ou profissionais relacionando às pessoas no seu nível individual; e as organizacionais que se referem aos atributos da organização em sua totalidade. Segundo o autor, vale ressaltar, “que ambos os níveis influencia o outro e vice – versa, de tal forma que as competências humanas afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por elas.

Segundo Fleury et al. (2002), sistemas de gestão por competências são exemplos de uma base a partir da qual se pode avaliar o desenvolvimento das pessoas e, daí em diante, decidir sobre ações de capacitação, carreira ou remuneração. Para Dalmau e Tosa (2009), a gestão por competência se caracteriza como um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem mais produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprir lacunas e agregar conhecimento e tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Andrade (2009) sugere que, a implantação de um modelo de gestão por competência compreende seis etapas que precisam ser seguidas para tornar o processo mais eficaz, sendo elas: definição de estratégia, mapeamento das

competências, estabelecimento de metas, identificação dos fatores de desempenho, planejamento de ações de gestão de pessoas e feedback.

Para Cooper's, Lybrand (1997 apud MARRAS; LIMA, 2012), deve existir uma relação entre competência, comportamentos e desempenho organizacional quando afirmam que “a aplicação consiste em um sistema de remuneração e carreira por competências, que gera impactos positivos em comportamentos que produzem resultados e melhoram o desempenho organizacional.

5.1 Conceitos básicos de competência

Uma das mudanças mais significativas no âmbito da gestão de pessoas é a inserção do conceito de competência no campo do trabalho. Esse conceito tem impacto na valorização das pessoas nas organizações e por isso ganha tanta importância.

O termo “competência” é bastante usual no nosso vocabulário cotidiano. Com certa frequência afirmamos que alguém é ou não competente. Segundo o dicionário Houaiss (2009), como termo jurídico, competência significa “poder detido por um indivíduo, em razão do seu cargo ou função, de praticar atos próprios deste ou desta”. Por derivação, em linguagem informal, significa “capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado; idoneidade” ou “soma de conhecimentos ou de habilidades”.

Percebe-se que até o final da década de 1990, não se falava em competências no Brasil. Porém, depois do fim dessa década muitos autores começaram a abordar o assunto com muita propriedade. Fleury (2002) cita, entre eles, os seguintes: Dutra (2001), Hipólito (2000), Fleury & Fleury (2000) e Rodrigues (2000).

Segundo Fleury (2002) em 1973, McClelland publicou o artigo “*Testing for competence rather than intelligence*” (Testando por competências em vez de inteligência), que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.” A partir de então começou-se “a diferenciar, competência de *aptidões*, talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado; de *habilidades*, demonstração de um

talento particular na prática; e de *conhecimentos*, o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (MIRABILE, 1997).

De acordo com Fleury *et al.* (2002) “o conceito de competência e o modelo de gestão de pessoas por competência ganham impulso tanto no mundo acadêmico como no empresarial. “Competência” é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O oposto, ou seu antônimo, não implica apenas a negação dessa capacidade como guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a indicar que a pessoa se encontra, ou brevemente se encontrará, marginalizada dos circuitos de trabalho e do reconhecimento social.

Levy – Leboyer (1997 apud GRAMINGNA, 2007, p. 14) conceitua competências como um:

[...] repertório de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação. Para a autora o domínio de determinadas competências leva profissionais e organizações a fazerem a diferença no mercado.

Fleury (2002) define competência através de um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. O autor também diz que competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O oposto, ou seu antônimo, não implica apenas a negação dessa capacidade como guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a indicar que a pessoa se encontra, ou brevemente se encontrará, marginalizada dos circuitos de trabalho e do reconhecimento social.

Parry (2006 apud LEME, 2006), conceitua competências como um agrupamento de conhecimento, habilidade e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido de acordo com padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

A gestão por competências é um modelo de gestão que entre suas características apresenta a personalização como ponto forte e que ultrapassa os limites da gestão de pessoas. Entretanto, Dalmau (2009) sugere que quando parte-

se do conceito de competência percebe-se uma tendência de ser possível analisar a competência tanto no âmbito individual quanto organizacional.

5.2 Abordagem francesa da gestão por competência

De maneira mais generalizada, Zariffian (2001) apresenta diferentes interpretações para competências, mas que evidenciam aspectos comuns entre elas. Uma delas é que a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidades do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Outro conceito do mesmo autor é de que competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta (ZARIFFIAN, 2003).

O aspecto comum entre os conceitos é de que a competência sempre se manifesta no trabalho, ou seja, a competência é relacionada à natureza do trabalho. Analisando isso com mais atenção, conseguimos compreender por que somos muito competentes no exercício de determinadas funções e não tanto em outras. Essa relação faz com que ninguém seja plenamente competente nem plenamente incompetente, e torna a competência um elemento situacional (DALMAU, 2009).

Para Xavier (2002), competência é a capacidade de um indivíduo ou grupo. Dalmau (2009) complementa que o conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências de acordo com o que lhe seja exigido naquele momento de atuação. Também tem relação com o estabelecimento de objetivos, parâmetros.

5.3 Abordagem americana da gestão por competência

Segundo Dalmau (2009), na década de 1970 o psicólogo norte-americano Mc-Clelland começou a questionar o uso de alguns testes de inteligência e aptidão na avaliação de estudantes e candidatos a emprego. Para ele, esses testes seriam insuficientes para prever o desempenho que essas pessoas teriam na execução de seu trabalho. Longe de esgotar o assunto, o estudioso afirmou que a maneira completa de análise nesses casos seria medir competências. Não conceituou o termo objetivamente, mas deixou algumas indicações de que era necessário medir amostras de comportamento no trabalho, na prática. Já nessa época seus estudos o

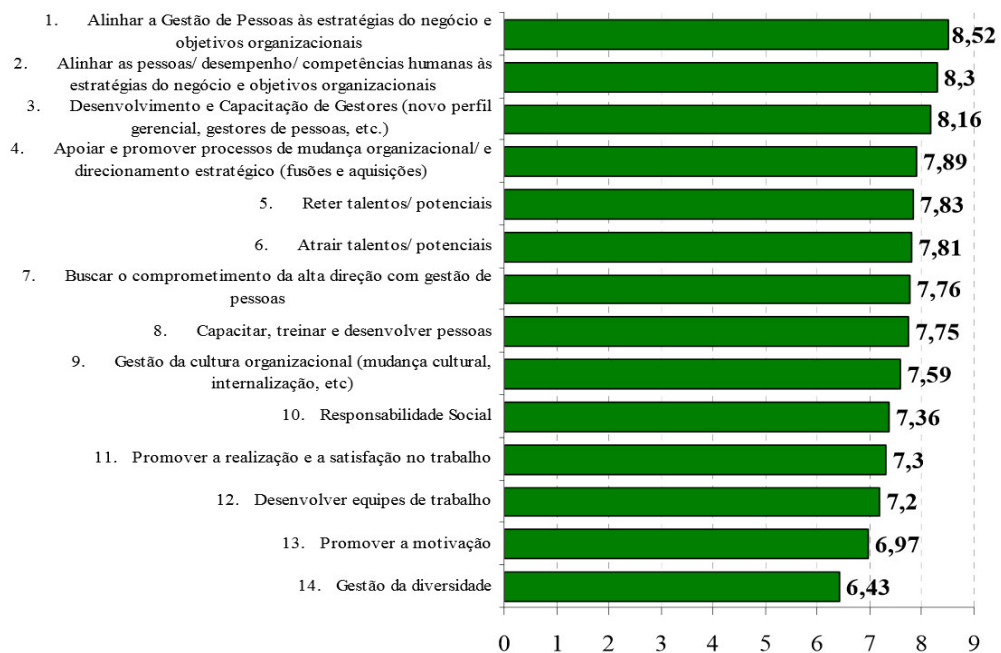
dirigiam a compreender que a competência poderia ser desenvolvida por meio de treinamentos e da própria prática laboral e da experiência adquiridas.

Outro ponto a ser destacado por Dalmau (2009) em seus estudos, é que McClelland aponta que a competência é contextualizada ao ambiente do indivíduo e uma inovação para o pensamento geral da época foi que não só as competências técnicas deveriam ser observadas, mas também a questão comportamental. Outros estudiosos seguiram a trilha de McClelland, permitindo que esse conceito fosse tomando uma forma mais concreta, aplicável e condizente com as necessidades da gestão. Entretanto, os estudos da escola americana se propagaram, motivando muitos outros estudiosos a pensar sobre o tema em diversas partes do mundo.

6 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

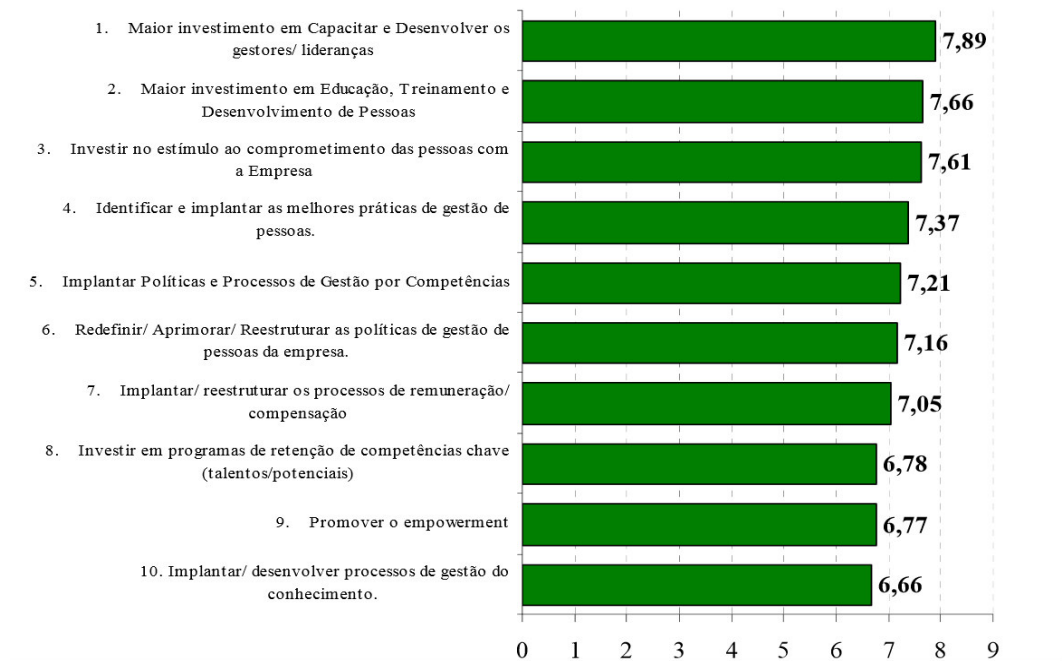
Segundo Loures (2002), o método Delphi surgiu no final da década de 40 nos Estados Unidos e tem sido usado numa grande variedade de áreas que inclui, dentre outras, Administração, Ciência, Educação e Medicina. Para o autor, de maneira simples, pode-se dizer que o Delphi é um método que busca formar um consenso de especialistas a respeito de acontecimentos futuros. Segundo Fischer et al (2010) a pesquisa Delphi RH tem sido realizada desde 2000 buscando descobrir as principais tendências em gestão de pessoas no Brasil. De acordo com a pesquisa o segundo maior desafio apontado, que recebera o segundo maior grau de prioridade durante a última década foi o de alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais. E para enfrentar esse desafio a 5ª estratégia mais apontada fora implantar políticas e processos de gestão por competências conforme podemos perceber melhor nos gráficos extraídos da própria pesquisa abaixo.

Figura 3 – Desafios de gestão de pessoas



Fonte: FISCHER et al, 2010

Figura 4 – Estratégias de Gestão de Pessoas



Fonte: FISCHER, 2010

É possível perceber através da pesquisa que, embora o segundo maior desafio apresentado seja alinhar as pessoas, seus desempenhos e competências aos objetivos organizacionais, a estratégia de implantar políticas e processos de gestão de pessoas por competências apresentou a 5ª posição das estratégias adotadas. Todavia vale ressaltar que as demais estratégias estão relacionadas direta ou indiretamente a gestão por competências. Entretanto segundo Fleury e Fleury (2008), os desafios propostos às empresas em fase de desenvolvimento do modelo de gestão por competências são: [1] alinhamento com base na definição das estratégias de negócios, das competências individuais e competências organizacionais; e, [2] desenvolvimento de competências pessoais que possam, além de agregar valor à empresa, também ao ser humano, através do desenvolvimento e da mudança.

Resende (2003 apud DALMAU, 2009, p. 54) justifica a percepção quando afirma:

[...] que as empresas com mais visão de negócios e de mercado – que representam a menor parte – são as que mostram pro atividade nas ações de evolução e modernidade organizacional. Para o autor, os princípios e métodos da gestão por competências podem ser aplicados em qualquer situação em que a organização precise melhorar sua performance e resultados.

Quando se fala em modelo de competências, trata-se de um modelo estratégico que define as competências da empresa e das pessoas que nela estão inseridas, para que juntos consigam seguir na mesma direção para atingir resultados. Tal modelo presume a definição de competências da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambas sigam na mesma direção. (MILLS *et al.*, 2002; RUANO, 2003; CARBONE, 2005).

Munck e Souza (2011 apud SCHIKMANN, 2010) aponta que “a lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas”. Carbone (2009) complementa que: ao implantar um modelo de gestão por competência, a empresa induz seus funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da empresa.

Eboli (2002) apresenta um entendimento simplificado de competência, como sendo resultante de três fatores básicos:

- Conhecimentos: relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas — o saber fazer.
- Habilidades: representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo — o poder fazer.
- Atitudes: apresentam a postura e o modo através do qual as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente — o querer fazer.

Já Derner (2013), apresenta que alguns autores descrevem as dimensões da competência em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes que se acredita serem necessárias para que a pessoa apresente determinado desempenho no trabalho, conforme o quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Dimensões da competência

Dimensão da competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> •Princípios de contabilidade e de finanças. •Produtos e serviços bancários. •Princípios de relações humanas.

Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> •Aptidão para operar computadores, periféricos e demais recurso tecnológicos. •Habilidade de argumentar de maneira convincente.
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> •Predisposição para tomada de iniciativa (pro atividade). •Respeito à privacidade do cliente. •Predisposição para aprimorar-se continuamente.

Fonte: Carbone et al, 2009 apud DERNER, 2013

Assim é que a noção de entrega surge das discussões e o autor citado destaca alguns aspectos advindos dessa sua vivência: (1) a entrega exigida pela organização, (2) a caracterização da entrega e (3) a forma de mensurar a entrega. Com relação a isso ficou claro que só a competência não basta dentro da empresa, ou seja, o fato de as pessoas serem possuidoras de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) “[...] não é garantia de aquelas irão agregar valor à organização”, eis o que refere Dutra (2004 apud MARRAS, 2009).

Dalmau (2009) apresenta as seguintes etapas para desenvolvimento de uma modelo de competências: identificar as necessidades de um negócio; mapear as competências necessárias para que se atinjam os objetivos; identificar e avaliar as competências das pessoas; analisar o que se tem e o que se deseja ter; e estabelecer um plano de ação para maximizar as competências necessárias.

De acordo com Carbone (2009 apud DALMAU, 2009) tecnicamente, a gestão por competência é implantada a partir de um processo de mapeamento das competências organizacionais (das equipes) e profissionais (das funções ou dos cargos) desejadas e das competências pessoais (dos funcionários) existentes. De posse do inventário de competências dos funcionários (competências existentes) e das competências profissionais desejadas para o exercício das funções, a empresa pode selecionar pessoas com mais clareza, pois conhece quais competências devem atrair para a organização, desenvolvê-las com mais precisão, porque sabe quais competências são carentes na empresa, avaliá-las de forma mais precisa, pois tem clareza do objeto de

desempenho e, por fim, remunerá-las com mais justiça, uma vez que a recompensa deve ser dirigida àqueles que se orientaram com base nos objetivos e metas organizacionais. Boas e Andrade (2009) discorrem que:

A gestão por competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por uma sequência de passos. Existem diversos modelos, e as empresas buscam adaptar esses modelos às suas necessidades. Em muitos casos, eles são transformados em softwares de avaliação e gestão, que facilitam a coleta dos dados e a posterior análise, além de oferecer feedback constante, tanto para os gestores da organização quanto para os próprios funcionários. Isso permite que as pessoas possam visualizar suas possíveis promoções e crescimento na carreira.

Mitchell (2004) diz que há várias formas de se classificar competências e que a decisão deve ser tomada de acordo com a estratégia da empresa, no momento de implantação da gestão de pessoas por competências. O autor apresenta o quadro 2 onde reúne exemplos bem difundidos de classificações de competências, propostas por diversos autores e usadas na prática.

Quadro 2 - Classificações de competências

Autor	Tipo de competências
Rabaglio	Técnicas e comportamentais
Benjamins	Específicas (Hard) e Sociais (Soft)
Market	Técnicas e comunicativas
Zarafian	De processos, Técnicos - Formativas, de Serviço e Sociais.
Gramingna	Diferenciais, Essências, Básicas e Terceirizáveis.
Fonseca	Gerenciais, Técnicas e Sociais

Fonte: Mitchell, 2004.

Souza e Munck (2011) apresentam às proposições de modelos de gestão de ou por competências, elencando no quadro 3 a seguir as considerações de diversos autores reconhecidos sobre seus esforços de conceber um modelo de competência:

Quadro 3 – Proposição de modelos de competências

Autores	Comentários sobre seus modelos
Boyatzis (1982)	O modelo proposto por este autor fundamenta-se nas seguintes premissas: as funções e responsabilidades do cargo revelam primeiramente o que se espera da pessoa contratada ou designada para alguma ocupação; o ambiente organizacional apresenta aspectos indispensáveis de um ocupante de um cargo gerencial, tal como este indivíduo responderá a demandas específicas; e, as competências individuais refletem a capacidade do indivíduo de responder a diferentes adversidades enfrentadas nos mais diversos cenários.
Kochanski (1997)	O autor propõe um modelo envolvendo um processo contínuo de descoberta. As competências não podem ser criadas de fora para dentro. É aconselhável usar uma estratégia de aproximação que envolva muitas pessoas, tal como grupos de foco. Este envolvimento ajuda na velocidade de implantação do processo e reduz o elitismo e exclusão. Comunicações regulares sobre o andamento do projeto também aumentam o envolvimento. Todos devem ter acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico.
Spencer; Spencer (2003)	Os autores elaboraram um modelo em que as competências são trabalhadas como características estruturais ou estruturantes de motivações, traços, autoconhecimento e habilidades que sustentam o desempenho diferenciado de um indivíduo em situações particulares e de serviço.
Dubois; Rothwell (2004)	Conceituam a modelagem das competências como uma definição escrita de competências requeridas para funcionários exemplares e de sucesso diferenciado que participarão de determinado cargo, equipe, divisão ou organização. A descrição das competências essenciais e de sua estrutura operacional por meio de um modelo pode ser o ponto inicial para o desenvolvimento do planejamento estratégico, o qual deverá estar alinhado às necessidades organizacionais e às perspectivas pessoais.
Grigoryev (2006)	Para o autor um efetivo modelo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Essa análise exige cuidadosa distinção e

	posicionamento das competências técnicas e sociais. Isso exige experts para identificar quais as competências essenciais para uma atividade em particular.
--	--

Fonte: Souza; Munck, 2011

Para a análise das competências neste trabalho, optou-se pelo modelo de Gramingna (2007). A autora apresenta que a gestão por competência está alicerçada em indicadores organizacionais que servem de elementos chaves para implantação e desenvolvimento nas organizações. Que são eles:

1. Negócio (o ambiente determina as demandas e a organização se posiciona conforme o seu desejo de espaço. A organização define quais as expectativas e desejos do consumidor que pretende atender. Serve como base para orientar o comportamento dos colaboradores da empresa);
2. Missão institucional (tem por objetivo definir a razão de existir do negócio, indicando o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos. Está voltada para a orientação nas tomadas de decisões, elaboração de objetivos e estratégias);
3. Visão: de futuro (sua essência está na ideia de como a organização quer ser vista pelos seus consumidores, fornecedores, parceiros e colaboradores, norteando ações para a busca de resultados e compartilhando - os com toda organização. Pensar além dos objetivos específicos, servindo como um guia, ou seja, pensando um cenário ou intuição); e,
4. Valores e crenças (normas e princípios aceitos pelo grupo que conduzem o comportamento das pessoas, contribuindo para a formação da cultura organizacional).

Gramingna (2007) salienta que, ao definir competências de uma organização, optamos por trabalhar com o grupo das competências de suporte, que segundo a autora são aquelas que dão sustentação às competências técnicas exigidas para cumprir funções específicas. A autora apresenta como premissa do modelo de competências os seguintes itens:

- Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos;
- Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências;
- Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências, e;
- Percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

Quando partimos dos conceitos de competência percebemos uma tendência de que podemos analisar a competência tanto no âmbito individual quanto no organizacional. Dalmau (2009). É fundamental, também, que seja criada uma percepção clara sobre a ligação entre as competências individuais e as organizacionais. São as pessoas que constituem as competências organizacionais. Por outro lado, as organizações criam condições que favorecem ou, ao contrário, inibem o desenvolvimento de seus membros. Trata-se, portanto, de uma relação onde causa e efeito se interpenetram, em uma relação rica, dinâmica e complexa.

6.1 Competências individuais

Para Vilas Boas e Andrade (2009, p. 187) o conceito de competência foi ganhando relevância ao longo dos anos 1990 e passou a desenvolver-se no campo da administração, constituindo uma nova estratégia: a gestão por competência, que engloba o estudo das competências individuais para melhorar a *performance* da organização como um todo. Os autores mostram que as competências individuais representam o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes do indivíduo ou das equipes de trabalho e que irão gerar diferencial competitivo para a empresa. Trata-se não só de competências técnicas, mas também comportamentais.

Cortês e Menezes (2015) ao analisarem a produção científica brasileira entre 2011 e 2014 constatam que, quando os autores abordam as competências

individuais, nem sempre há entendimentos e definições coincidentes, mas existem duas correntes mais recorrentes: a americana, que as definem como uma capacidade ou habilidade, manifestada por meio de um conjunto de comportamentos voltados a alguma finalidade, em que se articulam experiências, conhecimentos e cognição (BOYATZIS, 2008); e a francesa, em que geralmente são associados os estoques de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) a um contexto de trabalho, resultando em um “saber agir” e um “saber combinar” (BOTERF, 2002). Este trabalho tratará as definições de ambas as correntes em uma mesma categoria.

Orsi (2003, apud DERNER, 2013) complementa que:

[...] para implementar sua estratégia, a empresa mobiliza competências organizacionais, que constituem seu diferencial competitivo e que vão determinar as competências individuais requeridas pela organização. De acordo com o autor, a compreensão sobre competências organizacionais pode ser baseada em abordagens distintas, conforme a predominância de fatores internos ou externos na definição das competências.

Como o próprio nome sugere, as competências individuais são aquelas que se manifestam no indivíduo, independentemente da equipe. Se compreendemos competência como o composto das competências comportamentais (atitude) e das competências técnicas (conhecimentos e habilidades), podemos perceber que as competências estão centradas no indivíduo e podem se manifestar no coletivo. Dalmau (2009, p. 45).

Espinheira (2009) apresenta que em uma conjuntura global e muito competitiva, onde estão disponíveis recursos financeiros expressivos, matéria prima e tecnologia de ponta de fácil aquisição, as empresas precisam agir de forma estratégica; precisam empreender esforços, principalmente por intermédio da liderança, para que consigam reter nos seus quadros profissionais talentosos. O objetivo é utilizar essas competências individuais em benefício do negócio para além de manter os profissionais satisfeitos e comprometidos com os resultados.

De acordo com Klein (1998, apud ESPINHEIRA, 2009):

Assim, é importante destacar que neste cenário, quanto mais os líderes souberem aproveitar adequadamente as competências individuais dos talentos e criar um nível de satisfação dos profissionais e envolvimento com trabalho, mais facilmente conduzirão a empresa aos melhores resultados e, em consequência, será o melhor contributo para a permanência dos na

empresa. São as pessoas que constituem o capital intelectual da empresa e que forma assim, o diferencial competitivo.

Scheepers *et al.* (2006) mencionam que a gestão por competências estabelece um elo entre a competência individual e as competências - chave da organização; e entre os desempenhos individuais e os objetivos da organização (integração vertical). Os instrumentos de gestão de pessoas são todos associados e coordenados (integração horizontal). A partir de um modelo que se ancora na missão estabelecida e nos objetivos buscados pela organização, especifica-se um certo número de competências individuais, que são a base da seleção, avaliação, desenvolvimento e remuneração.

De acordo com Santos e Gangur (2015) no modelo de gestão por competências, a avaliação é apenas uma ferramenta que contribui para o empregado conhecer a si próprio e, para a organização, quais são as competências que possui e quais aquelas que necessita desenvolver ou incrementar. Para os autores este processo pressupõe que as competências individuais devem estar alinhadas com as competências essenciais da própria organização. Para Guimarães (2000), o modelo de produção flexível da Toyota, a mecânica de alta precisão da Canon, o design de motores leves e eficientes da Honda e a capacidade de miniaturização da Sony são alguns dos exemplos de competências essenciais citados pela literatura.

A avaliação se inicia pelo mapeamento que irá permitir colher dados relativos às competências, àquilo que é necessário para o bom desempenho das atividades, avaliando-se o perfil do empregado quanto a essas competências, que se categorizam em três blocos: a) competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas); b) competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para cada área de trabalho); c) competências interpessoais (capacidade de interação eficaz com as pessoas, através de atitudes e valores pessoais).

O quadro 4 a seguir ilustra o alinhamento entre visão e orientação estratégica da empresa, as competências organizacionais e as competências individuais:

Quadro 4 - Alinhamento entre orientação estratégica, competências organizacionais e competências individuais.

Estratégia	Competências organizacionais	Competências individuais
Excelência operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos. • Qualidade nos processos de produção. • Excelência em distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para custos. • Orientação para qualidade • Planejamento de produção. • Capacidade de negociação. • Operação de sistemas de produto.
Liderança em produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação em produtos/excelência em pesquisa e desenvolvimento. • Inovação e monitoramento tecnológico. • Monitoramento de mercado. • Desenvolvimento de marca e imagem corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de inovação. • Capacidades interpessoais: comunicação, persuasão, negociação, questionamento. • Liderança e trabalho em equipe.
Orientação aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade, customização e qualidade do processo produtivo. • Monitoramento tecnológico e de mercado. • Desenvolvimento de marca e imagem. • Relacionamento com clientes. • Excelência em apoio pós-venda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade e flexibilidade no trato interpessoal. • Capacidades interpessoais: comunicação, persuasão, negociação, questionamento. • Autonomia e visão estratégica. • Liderança e trabalho em equipe.

Fonte: Mascarenhas, 2008 apud DERNER, 2013

6.2 Competências organizacionais

Para Espinheira (2009) parece haver concordância, entre vários autores, de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais e de que a aprendizagem é o processo que estimula o desenvolvimento das competências.

Para Andrade (2009) a gestão por competências, que busca alinhar os esforços individuais para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos surgiu como fonte de vantagem competitiva e alternativa aos modelos gerenciais tradicionais no mundo globalizado.

Andrade (2009) apresenta que a partir da década de 1990, o conceito de competência ganhou destaque na área da gestão organizacional com a proposta do conceito de core competence (competências essenciais) formulado por Prahalad e Hamel. Para esses autores, as competências organizacionais compõem um conjunto de recursos na forma de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que a organização possui. Esse conjunto possibilita que a organização tenha a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos, produtos e serviços, de maneira a se colocar de forma competitiva no mercado, através do que eles chamaram de core competence.

De acordo com Dalmau (2009) as competências organizacionais são aquelas referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio em que atuam, resultando em melhorias que agregam valor ao cliente final. Como desdobramento delas temos as competências técnicas, que são as competências que fazem parte da atividade operacional de um negócio, como produção, vendas, RH etc., todos os aspectos práticos do dia a dia que envolvem metodologias, procedimentos adotados e controles sobre os resultados.

A principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais

da empresa se viabilizem. Espinheira (2009, p 18) confirma esse entendimento quando revela que:

É importante aludir que as competências individuais não levam forçosamente a resultados evidentes, então torna - se necessário ter uma linha condutora e condições específicas para que tal aconteça. As competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da empresa, com a premissa do desenvolvimento de competências individuais.

Segundo Fischer et al. (2010) as competências organizacionais e individuais constituem, atualmente, uma importante e moderna linha de pensamento e de atuação na gestão estratégica de pessoas.

Fleury e Fleury (2000), ao tratar do alinhamento entre estratégia e competências, afirmam que o processo de formulação estratégica pode partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos da empresa.

O quadro 5 apresenta um sumário com diferentes abordagens sobre as competências organizacionais, visando possibilitar um melhor entendimento quanto ao foco de estudo de diferentes autores.

Quadro 5 - Diferentes abordagens sobre o tema competências organizacionais

Autor	Conceitos	Ênfases
Vasconcelos e Pagnoncelli (2001)	Qualidade e/ou habilidade marcante que, efetivamente, cria benefícios, conquistando e fidelizando o cliente.	Competência competitiva
Ruas (2001)	Conjunto de habilidades, tecnologias, culturas e valores, percebido pelos clientes e pelo acionista, e que faz a diferença em relação à sociedade. Materializa-se num conjunto peculiar de <i>know-how</i> , o qual é atemporal, duradouro, porém dinâmico e que constitui fonte para vantagem competitiva (mais do que ser vantagem competitiva), servindo de base para a capacidade de expansão da empresa.	Competência organizacional
Fleury e Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Competência essencial

Hamel e Prahalad (1995: 229)	Conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Três características marcantes: 1) valor percebido pelo cliente; 2) diferenciação entre concorrentes; 3) capacidade de expansão para a empresa.	Competência essencial
Goddard (1997)	Conjunto de características que marcam o sistema de crenças (valores), o estilo de comportamento e o desenho estrutural da empresa.	Competência essencial
Ulrich (2000)	Aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia.	Competência essencial
Lei <i>et al.</i> (2001)	Conjunto central de <i>insights</i> de definição e de solução de problemas que possibilitará à empresa criar alternativas de crescimento estratégicas potencialmente idiossincráticas e para lidar, ao menos parcialmente, com seu ambiente.	Competência essencial
Tampoe (1994)	Subsistema técnico ou de gerenciamento que integra diversas tecnologias, processos, recursos e conhecimentos para gerar produtos e serviços sustentáveis, vantagem competitiva única e valor agregado para uma organização.	Competência essencial

Fonte: Schemes et al., 2004 apud BOAS; ANDRADE, 2009

Dalmau e Tosta (2009) apresentam a figura a seguir, onde mostram que, a combinação entre as competências individuais e organizacionais deve funcionar em prol do atingimento do objetivo maior da organização. Esse funcionamento passa a medir se o conjunto de competências disponíveis é suficiente para alcançar o que se pretende. Caso seja suficiente, ações mantenedoras devem ser tomadas; caso não seja, é preciso planejar como suprir o gap (lacuna) encontrado e tomar ações corretivas, desenvolver as competências faltantes de acordo com as prioridades.

Figura 5 – Competências individuais x organizacionais

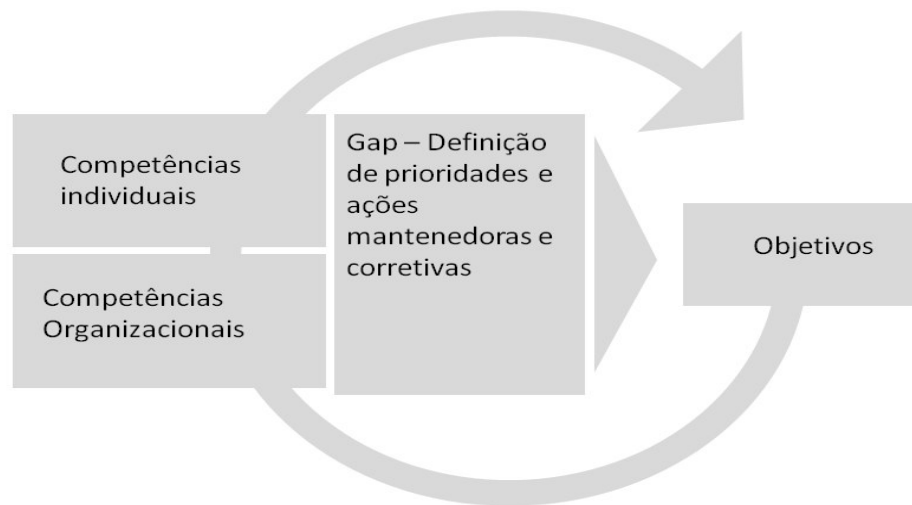


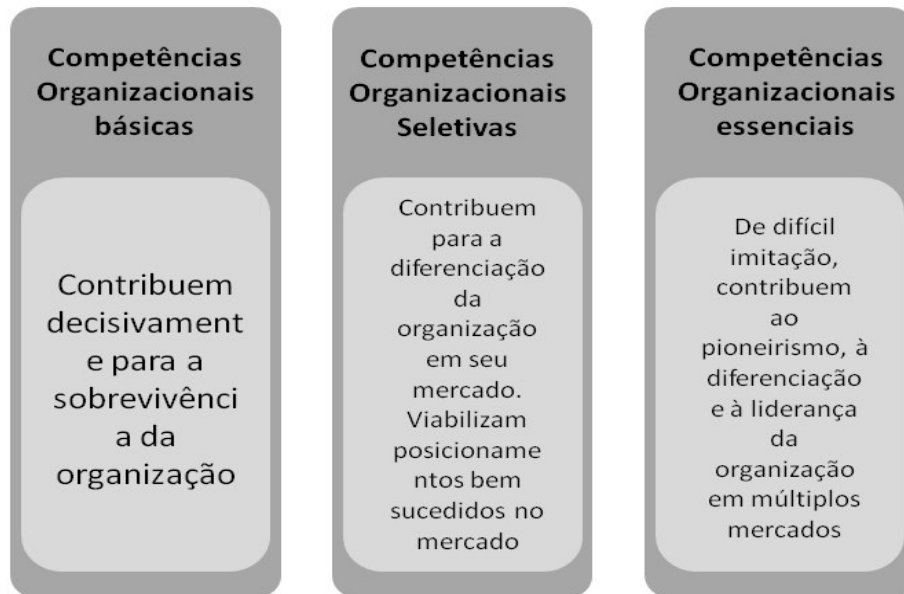
Figura 3: Dalmau; Tosta, 2009

Para Le Boterf (1999, apud BRANDÃO et al, 2010) a competência organizacional é mais que a soma das competências individuais, pois é constituída pela harmonização de recursos (humanos, tecnológicos e organizacionais) em rotinas que contribuem para o alcance da estratégia organizacional.

Ao classificar as competências organizacionais de maneira mais ampla, de acordo com Mascarenhas (2008), é possível observar duas categorias importantes, conforme a figura a seguir:

- Competências organizacionais básicas garantem a sobrevivência da empresa no mercado, entretanto, não lhe conferem vantagem competitiva. Sem o domínio de competências básicas a empresa não consegue disputar níveis mais elevados de competitividade
- Competências organizacionais seletivas permitem a diferenciação da organização perante seus concorrentes no mercado.

Figura 6 – Classificação das competências organizacionais



Fonte: Marcarenhas, 2008 apud DERNER, 2013

Na gestão de competências, o foco deve ser a capacidade de planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao negócio da empresa. E uma das formas de se fazer isso é analisar, por meio de levantamentos, quais competências são necessárias para a empresa ser bem-sucedida segundo o planejamento estratégico. Outra forma é estudar as competências que a empresa possui. Isso irá revelar uma lacuna *GAP* de competências, sendo onde a empresa deve planejar seu treinamento e desenvolvimento. O preenchimento da lacuna pode envolver: planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira.

Fleury e Fleury (2004) estratificam as competências organizacionais em quatro dimensões, são elas: (i) competências essenciais, (ii) competências distintas (diferencial reconhecido pelo cliente), (iii) competências organizacionais ou coletivas e (iv) competências individuais:

Quadro 6 – Competências estratificadas em dimensões

Dimensões	Descrição
Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são a chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Competências Organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades fins.
Competências Individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2011

Segundo Ornelas e Bispo (2003 apud REICHEL, 2008) ao implantar um modelo moderno de Gestão por Competências, as instituições conseguirão alcançar o que foi determinado no planejamento estratégico, através do alinhamento entre: a missão, visão e valores; a estratégia do negócio e a estratégia do capital humano.

7 IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

O que se verificou a partir da década de 1990, com a adoção da formulação proposta por Prahalad e Hamel foi, portanto, um equilíbrio entre as duas visões anteriores: a primeira orientada para os recursos possuídos pelas organizações e a segunda pautada nas demandas da sociedade. O gerenciamento por competências representa, assim, a redescoberta da possibilidade da organização influenciar de maneira significativa o próprio sucesso não apenas adaptando-se ao que ocorre em seu ambiente externo, mas também construindo internamente condições favoráveis à sua alavancagem (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

No Brasil, a gestão de competências vem sendo discutida (FLEURY; FLEURY, 2000; DUTRA, 2001; BARBOSA, 2003) e tem despertado o interesse de gestores, visto que este processo, se bem elaborado e bem conduzido, permite uma alavancagem nos negócios das organizações de quaisquer segmentos.

De acordo com Kochanski (1997, p. 4):

[...] a gestão por competência é uma abordagem que reduz a complexidade e aumenta a capacitação individual e organizacional. Ela condensa as competências essenciais que orientarão a complexa teia de papéis, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades que determinam a atuação eficaz do funcionário.

Carbone et al. (2009) aponta que a gestão por competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. A emergência desta metodologia de gestão representa uma tentativa de resposta à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado, às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua, às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Para o autor:

A gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do Gap ou lacuna de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A ideia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais. (Carbone, 2009 apud DALMAU, 2009).

A capacidade diferenciada de identificar, construir e alavancar novas competências passou a ser vista como essencial para a obtenção e manutenção de

vantagens competitivas (CARBONE et al., 2005). Segundo Ornelas e Bispo (2003 apud REICHELL, 2008) ao implantar um modelo moderno de Gestão por Competências, as instituições conseguirão alcançar o que foi determinado no planejamento estratégico, através do alinhamento entre: a missão, visão e valores; a estratégia do negócio e a estratégia do capital humano.

Para Reichel (2008) podemos entender de uma forma resumida, que as competências operantes na empresa, de uma forma organizada e sistematizada, constituem-se no capital intelectual de uma organização. Para o autor uma empresa, para obter um alto capital financeiro (bens tangíveis), deve investir no capital invisível. Esse capital irá construir uma empresa com solidez para superar as instabilidades do mercado. Ao buscar o capital intelectual, a empresa estará se precavendo de instabilidades e também aprimorando as competências.

Para Brandão e Guimarães (2001) diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. O autor complementa que nesse sentido, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direcionam suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos. Esse processo pode proporcionar a consistência interna das estratégias (TILLES, 1997, p. 6), ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional.

De acordo com Guimarães (2000) no que se refere ao mundo do trabalho, é possível identificar na literatura três correntes que tratam da abordagem da competência: a da administração estratégica, a da gestão de recursos humanos e a da sociologia da educação e do trabalho. A primeira corrente, representada por autores como Prahalad e Hamel (1990), Hill e Jones (1998), trata da aplicação do conceito de competência no nível macro, de gestão da organização como um todo. Esses autores adotam um comportamento prescritivo e pragmático, e consideram a gestão das competências essenciais como uma solução dos problemas organizacionais. A segunda corrente, da gestão de recursos humanos, representada por autores como Whiddett e Hollyforde (1999), preconiza o uso do conceito de

competência para integrar as atividades de gestão de recursos humanos, por meio do seu uso nos processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração.

Todavia Guimarães afirma que, a abordagem da competência tem sido utilizada largamente não só por organizações públicas e privadas, mas também na escola. Zarifian (1999) e Ropé e Tanguy (1997) apontam o uso intensivo dessa abordagem no sistema de ensino e no ambiente de trabalho francês. Argüelles (1999) apresenta uma coletânea de vários textos descrevendo exemplos do uso do conceito de competência para direcionar sistemas educacionais e de trabalho em países com o México, Grã-Bretanha, Austrália e Canadá. No Brasil, o Ministério da Educação vem conduzindo um projeto de mudança do ensino profissional, tomando como base o conceito de competência. Adicionalmente, a competência tem sido utilizada também em processos de gestão de recursos humanos em organizações públicas brasileiras, como relatam Brandão (1999), Ribeiro (1999) e Guimarães et al. (2000).

Os principais impactos decorrentes do uso da abordagem da competência no sistema educacional e no mundo do trabalho são discutidos pela terceira corrente teórica, da sociologia da educação e do trabalho, representada por estudiosos com o Zarifian (1999), Ropé e Tanguy (1997) e Hirata (1997). Essa corrente trata dos aspectos psicossociais da utilização da abordagem da competência, em especial quanto aos seus efeitos nos programas educacionais, nos níveis de qualificação da mão – de - obra e de emprego. Para Zarifian (1999), por exemplo, a lógica da competência afeta profundamente a essência das práticas de gestão de recursos humanos, modifica as bases e os termos das relações profissionais e das negociações nas empresas.

8 METODOLOGIA

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica. Entretanto, a metodologia, segundo Minayo (2007, p. 44), vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo. No entanto, ainda segundo o autor, embora não seja a mesma coisa, teoria e método são dois termos inseparáveis, “devendo ser tratados de maneira integrada e apropriada quando se escolhe um tema, um objeto, ou um problema de investigação”.

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 157), pesquisa pode ser considerada como “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Dessa forma quanto ao procedimento percebeu-se que a melhor opção seria a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (FONSECA, 2002, p. 32).

De forma complementar a pesquisa bibliográfica adotou-se o tipo de pesquisa documental, sendo que, segundo Fonseca (2002), este tipo pesquisa utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre

a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Já quanto à abordagem, o método adotado foi a pesquisa qualitativa, que segundo Goldenberg (1997, p. 34 apud SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009) não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Quanto aos objetivos adotou-se o tipo de pesquisa conhecido como exploratório que segundo Gil (2007), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Segundo Fonseca (2002), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

Para Alves - Mazzotti (2006, p. 640), os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo (como os casos clínicos descritos por Freud), um pequeno grupo (como o estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição (como uma escola, um hospital), um programa (como o Bolsa Família), ou um evento (a eleição do diretor de uma escola).

Os instrumentos da pesquisa colocados em práticas foram questionário e entrevista in loco.

9 RESULTADOS DA PESQUISA

9.1 Apresentação da empresa

Grupo Saite é um grupo de pesquisa que foi formado em 2012, pelas professoras doutoras Ana Emília Figueiredo de Oliveira e Fernanda Ferreira Lopes com o intuito de desenvolver pesquisas e recursos educacionais favoráveis à construção do conhecimento para oferecer experiências inovadoras que agreguem valores à sociedade. Sendo registrado no CNPq em outubro de 2013 e certificado pela UFMA, tem como foco em suas ações as áreas de Saúde, Inovação, Tecnologia, Educação. Seu nome surge do acrônimo dessas áreas de atuação. Possui atualmente 101 pessoas no seu quadro de colaboradores divididos entre 52 celetistas e 49 bolsistas.

Atualmente conforme apresentado pelos membros da empresa o Grupo Saite produz e oferta conhecimento por meio da Educação a Distância, tendo como principal projeto a UNA-SUS (Sistema Universidade Aberta do SUS) que foi criado pelo Ministério da Saúde em 2010 para atender às necessidades de capacitação e educação permanente dos profissionais de saúde que atuam no SUS. Dentre as 35 instituições de ensino superior, o grupo se tornou referência em inovações educacionais para todo o Brasil, com um quadro de profissionais de excelência e ótima formação acadêmica, composto de vários mestres e doutores. Possui vários sistemas patenteados e reconhecimento no seu meio de atuação. Todos os cursos de especialização são certificados pela UFMA, assim como os de extensão, que podem ainda ter certificação do Ministério da Saúde, por meio de uma Plataforma de nominada Arouca.

A empresa possui como missão: “Desenvolver pesquisas e recursos educacionais que favoreçam a construção de conhecimento para oferecer experiências inovadoras que agreguem valor à sociedade. “Sua visão: “Ser reconhecido nacionalmente como um grupo de pesquisa provedor de soluções educacionais que visam a transformação da sociedade através de experiências inovadoras até 2019”. Possui como valores declarados: inovação, qualidade, obstinação, respeito, transparência, sinergia, responsabilidade, ética, reconhecimento.

O Grupo SAITE oferece ao seu público alvo três tipos de serviços, que são eles:

- Educação a Distância

Desenvolvimento de cursos com ambientes virtuais de aprendizagem e recursos educacionais personalizados, com um modelo pedagógico pautado em métodos ativos de ensino. Coloca o estudante como o centro do processo ensino-aprendizagem.

- Pesquisa e Inovação

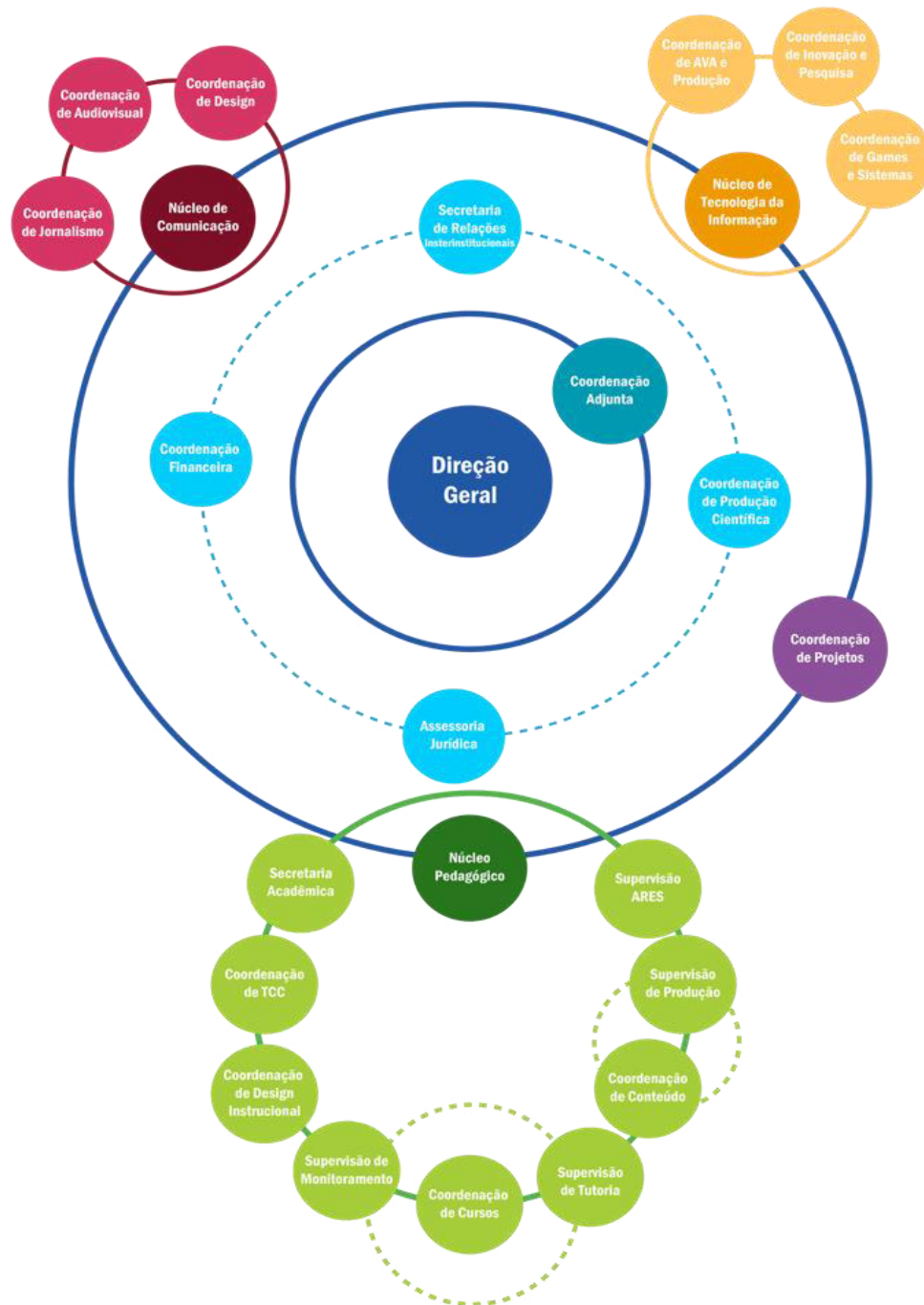
Realiza pesquisas aplicadas a fim de aprimorar os processos produtivos e desenvolve sistemas que permitam uma gestão competente e um eficiente apoio acadêmico aos cursos na modalidade à distância.

- Tecnológico

Cria soluções tecnológicas para auxiliar a gestão e operação de cursos na modalidade a distância ou presencial e desenvolve materiais como recursos educacionais multimídias e jogos.

A empresa adotou o modelo praticado por grandes empresas como o Google, Intel, entre outras, conhecido como OKR (Objetivos por Resultados Chaves). Os OKRs partem do planejamento estratégico da empresa. Sua primeira função é disseminar a missão, os valores e a visão da empresa por meio dos objetivos. Esta disseminação se dá porque cada objetivo desenvolvido tem como referência inicial estes três princípios estratégicos. Recentemente começou-se um processo de reestruturação dos processos e diretrizes organizacionais e como marco inicial a estruturação do setor de gestão de pessoas. Conforme podemos perceber pelo organograma a gestão de pessoas está diretamente subordinada a Coordenação adjunta e Direção geral.

Figura 7 – Organograma do Grupo SAITE



Fonte: Apresentação institucional fornecida pela empresa

O organograma que melhor define e sintetiza a complexa estrutura da empresa é o denominado orgânico. Tem-se de forma clara os três níveis organizacionais onde o nível estratégico é composto pela Coordenação adjunta e Direção Geral. O nível tático é composto por três Coordenadores de Núcleos, pois a

empresa está dividida em núcleos macros, que são eles, núcleo de comunicação, núcleo pedagógico, núcleo de tecnologia da informação. Dentro dos núcleos existe outro nível, o de supervisão, composto por 13 supervisores. E possui ainda o nível operacional composto por todos os demais pesquisadores e colaboradores.

A pesquisa foi realizada considerando o Grupo SAITE, desta forma os resultados coletados na empresa bem como as conclusões obtidas são limitadas a essa empresa que se encontra localizada no centro de São Luís no Maranhão.

Em decorrência de pouco tempo disponível para uma entrevista individual com um número grande de colaboradores que fizessem parte da amostra, optou-se por um questionário, que se constitui em procedimento de coleta de dados mais rápido e prático. Entretanto, também se realizou entrevista *in loco* com a atual responsável pelo setor de gestão de pessoas com o intuito de completar e dar mais consistência aos dados coletados. Os dados foram coletados com autorização prévia da empresa. A entrevista com o funcionário foi feita na própria empresa e o questionário foi enviado por email via a ferramenta Google Forms.

Os questionários foram enviados apenas para as pessoas com função de supervisão e coordenação, pois considera-se que estão mais alinhadas com as práticas relacionadas ao tema da pesquisa. Foram enviados 17 questionários com 13 devolutivas ao total. A identidade pessoal dos clientes foi preservada. Os dados foram tratados de forma quantitativa, em percentuais e dispostos em gráficos e de forma qualitativa. Algumas perguntas foram de caráter aberto possibilitando maior liberdade para os respondentes relatarem suas percepções. Para tratamento e análise dos dados coletados foi adotada a técnica de análise de conteúdo, que consiste na leitura criteriosa de cada uma das respostas, de forma a obter uma ideia sobre o todo (BARDIN, 1977). Esta técnica ajuda a entender uma significação mais profunda, como frases de duplo sentido ou mensagens subjetivas que necessitam de interpretação.

A empresa possui práticas relacionadas à gestão por competências como, por exemplo, o uso da ferramenta mapa de competências para desenvolvimento do recrutamento e seleção com base em competências comportamentais e técnicas. Estas por sua vez são influenciadas e alinhadas às competências essenciais. A responsável pela gestão de pessoas define junto ao coordenador as competências, identificando os pesos correspondentes, que influenciaram as perguntas e análises a

serem feitas durante os processos. A seguir um exemplo fornecido pela empresa da ferramenta:

Figura 8 – Mapa de competências

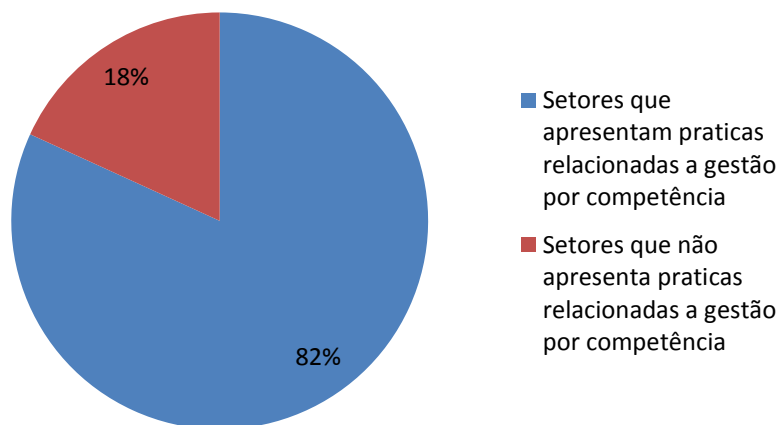


Fonte: Fornecido pela empresa, Print da planilha Mapa de competências

Apontou-se sobre as práticas relacionadas à gestão por competência na empresa quanto ao uso das matrizes por competências requeridas para cada função. Com as matrizes é feita uma análise para identificar o distanciamento do perfil ideal do perfil disponível nas equipes e a partir da identificação do *gap* inicia-se o trabalho de desenvolvimento e execução de estratégias para desenvolver as competências e minimizar os *gaps*. Relatou-se que a Coordenação Pedagógica sempre faz oficinas e a Coordenação de Tecnologia da Informação continuamente separa um horário da semana com atividades para o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades dos colaboradores. Entretanto segundo as respostas obtidas nem todos os setores já incorporaram tais práticas, como mostra a figura 7 a seguir, 18% dos entrevistados informaram que em seus setores a ausência de práticas relacionadas à gestão por competência.

Um dos setores apontou que existe avaliação de desempenho com base nas competências identificadas previamente pela ferramenta matriz de competências. A empresa também usa esses mecanismos que podem ser considerados parte da cultura, contudo ainda não foi generalizada. A análise SWOT também contribui para nortear as decisões quanto à gestão de pessoas. Recentemente para elaboração dos objetivos com resultados chaves e análises destes fora tomado como base a estratégia (missão, visão e valores) e a análise swot de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Destas percebeu-se que muitos pontos estão relacionados à pessoas e gestão de pessoas. E como resultado maior celeridade para estruturação do setor.

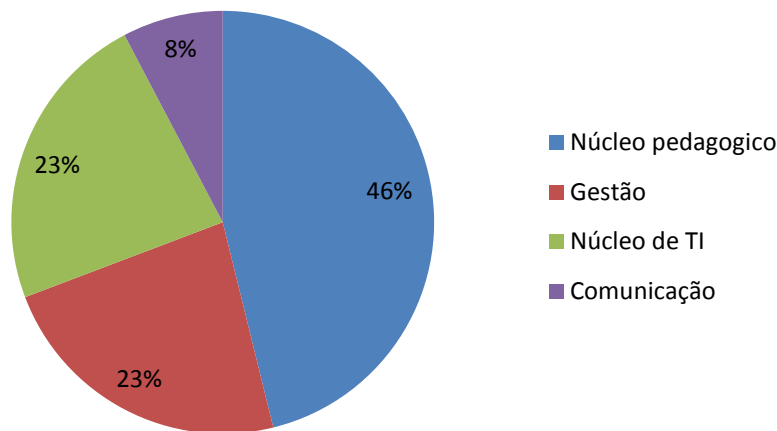
Gráfico 1 - Setores com práticas de gestão de pessoas



Fonte: Dados colhidos durante a pesquisa

Vale ressaltar que, embora não fora recebido 100% das respostas dos questionários enviados, a pesquisa apresenta consistência, pois, conforme o quadro a seguir, houve respostas de representantes de todos os núcleos da empresa. Possibilitando com isso uma visão sistêmica e percepção das práticas de gestão de pessoas sobre a temática desta pesquisa, gestão por competências.

Gráfico 2 - Área de atuação dos respondentes



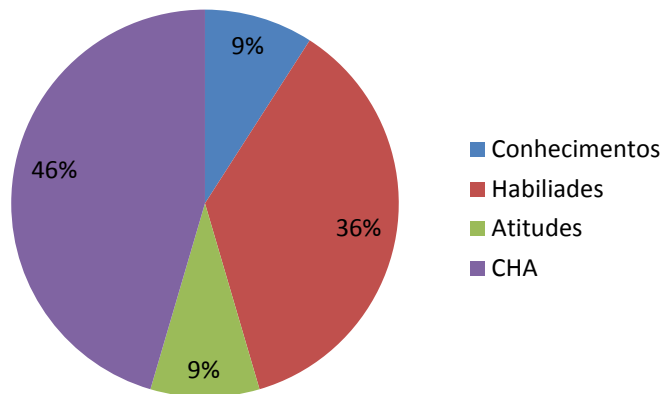
Fonte: Dados colhidos durante a pesquisa

9.2 Apresentação e análise dos resultados

Em relação às dificuldades que as empresas enfrentam para implementar os modelos de gestão por competências, Ruas *et al.* (2005) mencionam dificuldades relacionadas a diversos fatores, como a falta de clareza do conceito de competência; a desarticulação do modelo em relação aos subsistemas de Recursos Humanos (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e remuneração e carreiras); a complexidade de operacionalização dos modelos de Gestão de Competências; ao fraco embasamento conceitual para a definição de competências organizacionais; a falta de alinhamento das competências individuais as organizacionais; e ao não envolvimento de todos os níveis hierárquicos na implementação do modelo.

Com o intuito de investigar se houve dificuldades e como essas dificuldades estão impactando nos resultados das práticas implementadas, perguntou-se aos respondentes que mencionassem conforme seus conhecimentos o conceito de competências. 46% dos entrevistados fizeram referência ao acrônimo CHA (conhecimento, habilidade e atitude), 36% fizeram referência apenas à habilidades. E 9% fizeram menção nos conceitos apresentados apenas a conhecimentos e da mesma forma em relação a atitudes.

Gráfico 3 - Conceitos mencionados em relação ao entendimento sobre competência

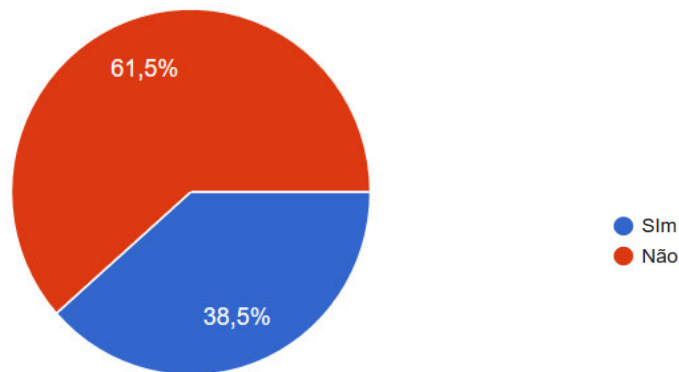


Fonte: Dados colhidos durante a pesquisa

Quando organização e pessoas caminham juntas, podemos dizer que há uma troca constante de competências, onde a empresa agrega e prepara as pessoas para enfrentarem novas situações, tanto profissionais quanto pessoais, sejam estas internas ou externas à organização. Da mesma forma, retornam para a empresa todos os conhecimentos adquiridos, preparando-a para futuros desafios (PARRY apud FLEURY, FLEURY, 2008). Para Carbone (2006) se trata da sinergia entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que expressam o desempenho profissional do indivíduo no cenário organizacional, e agrega valor às pessoas e à firma.

Conforme já mencionado para Gramingna (2007), ao optar pelo modelo de pessoas por competências, faz-se necessário revisar ou investir no realinhamento de quatro indicadores organizacionais, são eles, negócio, missão, visão e valores. Perguntou-se dessa forma se as pessoas poderiam informar, sem consultar material de apoio tais indicadores, com o objetivo de saber se há o alinhamento mencionado conforme a autora sugere. Percebeu-se que apenas 38,5% dos entrevistados conseguem informar contra 61,5% que afirmaram de forma negativa.

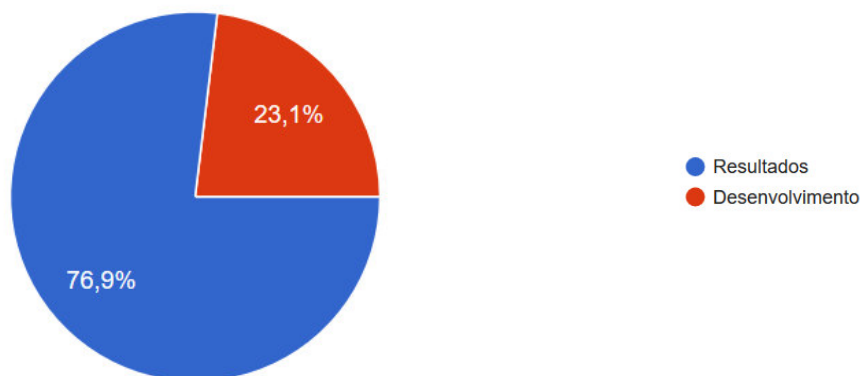
Gáfico 4 – Conhecimento dos indicadores organizacionais: negócio, missão, visão e valores



Fonte: Dados colhidos durante a pesquisa

O gráfico a seguir evidencia a perspectiva do modelo voltado para entregas de resultados. As competências são definidas na busca que os colaboradores entreguem os resultados esperados. Delimita-se os conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitarão o alcance dos resultados planejados. Dessa forma 76,9% das respostas apontaram para foco em resultados e 23,1 % registraram que a empresa busca em suas práticas relacionadas à competência o desenvolvimento de competências.

Gráfico 5 – Perspectiva do modelo de gestão da empresa



Fonte: Dados colhidos durante a pesquisa.

Buscou-se identificar junto aos colaboradores, quais os métodos utilizados para levantamento das competências, pois segundo os autores

supracitados constitui uma etapa crucial para implantação do modelo de gestão por competências.

Utiliza-se o CHA, no qual através de reuniões com a equipe faz-se reflexão, leituras sobre o significado de cada um e construção do CHA. Também realiza-se conversas com outros setores que fazem interação, com o intuito de avaliar a matriz de competências. Nota-se pelas respostas que não há um instrumento específico para levantamento. Esta atividade é observada em apenas alguns setores. Entretanto, com a implantação da área de gestão de pessoas observa-se um movimento de estruturação para esta etapa do processo. A seguir as diferentes formas utilizadas pela empresa para levantamento das competências individuais:

- Atribuições a partir do escopo de ação da equipe/funções da equipe
- Atualmente observa-se as características inerentes à vaga. É feito questionamentos acerca de quais competências são necessárias para vaga com base no perfil requerido para desenvolver as funções dentro do um setor. É importante falar que este processo ainda ocorre de forma não sistêmica. Agora que está sendo estruturado.
- Analisa-se a vaga e as atividades relacionadas a mesma.
- Houve um momento de sensibilização das equipes componentes do núcleo pedagógico. Após a leitura de textos e explicação do CHA, cada equipe construiu suas matrizes, enviando posteriormente para validação.
- Mapeamento de necessidades, conforme a estrutura de gestão, a partir de oficinas de trabalho coletivo. Seguido por estruturação em eixos de competências e detalhamento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Antes da utilização das práticas relacionadas à gestão por competência o processo de recrutamento e seleção era caracterizado conforme descrito a seguir:

- Não havia sistematização. Cada setor tinha um método, ou as definições eram realizadas em outros níveis de gestão.

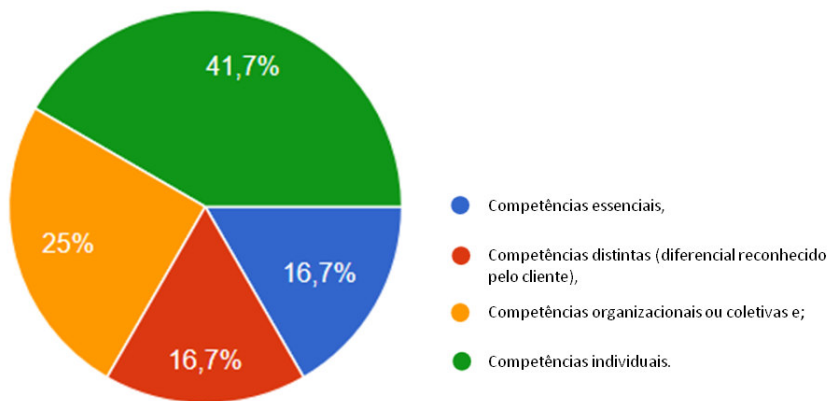
- Com base em indicações.
- Entrevista era realizada pelos responsáveis dos setores
- Cada coordenador de núcleo realizava a seleção de acordo com critérios que foram pré-estabelecidos de forma independente em suas áreas. A Coord. de TI, por exemplo, realizava 3 etapas. Análise do currículo, provas práticas e entrevista. Já outros setores faziam a seleção de forma menos sistemática.
- Por indicação ou levantamento de competências básicas necessárias realizada pelo gestor e buscava-se um perfil compatível ao solicitado. Este levantamento era realizado de forma subjetiva. Baseado nas necessidades emergenciais observadas pelo gestor na rotina do trabalho.
- Coordenador entrevistava o candidato, uma prova de avaliação era aplicada e caso o candidato saísse bem nas avaliações era contratado.
- Recrutamento interno através da observação de determinadas competências.

Percebe-se que houve impacto da gestão por competência na gestão do Grupo Saite, no que diz respeito ao *modus operandi* do recrutamento e seleção. Conforme relatado pela pessoa responsável do setor de gestão de pessoas o processo de recrutamento inicia-se com a definição junto ao coordenador imediato da vaga sobre quais competências precisam ser averiguadas no processo seletivo. Descreve-se o perfil do cargo e o perfil comportamental dos candidatos e posterior começa-se o processo seletivo. Durante o processo busca-se identificar se os candidatos possuem as competências exigidas para a vaga. Uma das técnicas utilizadas é denominada por Gramingna (2007, p. 110) de *metodologia Star para entrevistas por competências*. Segundo a autora essa metodologia apoia o entrevistador no momento de verificar o nível de experiência, domínio ou dificuldade nas competências definidas no perfil. Tendo como base o desdobramento em atitudes, habilidade e conhecimentos, bem como a descrição dos níveis de proficiência.

Também buscou-se, de acordo com a estratificação das competências organizacionais feita Fleury e Fleury (2004), identificar qual a predominância segundo a percepção dos entrevistados tendo como resultado os seguintes percentuais: 16,7% - Competências essenciais, 16,7% - Competências distintas (diferencial reconhecido pelo cliente), 25% - Competências organizacionais ou

coletivas e 41,7% - Competências individuais. Percebe-se que, para os entrevistados a predominância identificada na empresa tem sido o foco em competências individuais com 41,7%, o maior percentual quando comparado com as demais opções. Entretanto conforme vários autores as competências individuais influenciam e são influenciadas pelas competências organizacionais. A corrente americana sobre o tema, as definem como uma capacidade ou habilidade, manifestada por meio de um conjunto de comportamentos voltados a alguma finalidade, tal definição e resposta confirmam a percepção dos colaboradores quanto ao foco do modelo de gestão por competência do Grupo SAITE em resultados.

Gráfico 6 – Predominância das competências



Fonte: Dados colhidos durante a pesquisa.

Os objetivos elencados pelos entrevistados ao buscarem as práticas da gestão por competências estão de acordo com os objetivos elencados por diversos autores nesse trabalho. Segue alguns objetivos elencados nas respostas do questionário:

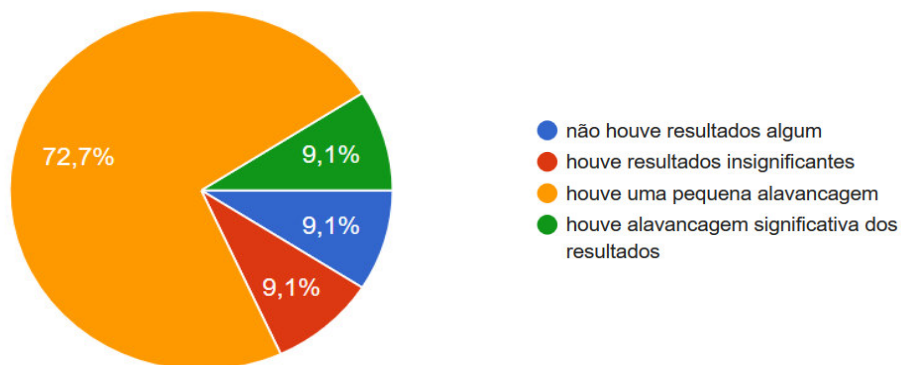
- Elevar a capacidade de produção.
- Otimizar tempo.
- Constituir equipe de alta performance.
- Dirimir lacunas e superposição de ações/atividades.
- Monitorar e avaliar desempenhos, facilitando a intervenção oportuna.
- Um objetivo da gestão ao realizar o mapeamento das competências era buscar uma melhor definição das atividades de cada

coordenação/supervisão. Já os macro objetivos, como planejamento estratégico e estabelecimentos de metas não é de conhecimento do gestor, embora o respondente acredite que eles existam.

- Ter uma produtividade maior, por meio da escolha correta dos colaboradores. Colocar a pessoa certa na vaga certa.
- Aumento de 200% de produtividade na metade do tempo.
- Principalmente para planejar melhor os recursos, executar as ações planejadas e avaliar a execução para agir corretivamente.
- Organizar os setores.
- Gerenciar melhor os recursos humanos e financeiros.
- Mapear e aprimorar os principais processos da organização.
- Formar uma equipe mais preparada e evitar retrabalhos e custos desnecessários com pessoal.
- Formar e alinhar equipes
- Sobretudo organizacionais e refletir sobre o que se faz e como se faz e também como melhorar e enfrentar as dificuldades do processo.

Uma pergunta chave deste trabalho para identificação dos impactos na gestão com a implementação das práticas da gestão por competência foi buscar saber junto aos entrevistados sobre a alavancagem dos resultados das equipes. O gráfico a seguir mostra que 72,7% dos entrevistados apontaram que houve uma pequena alavancagem.

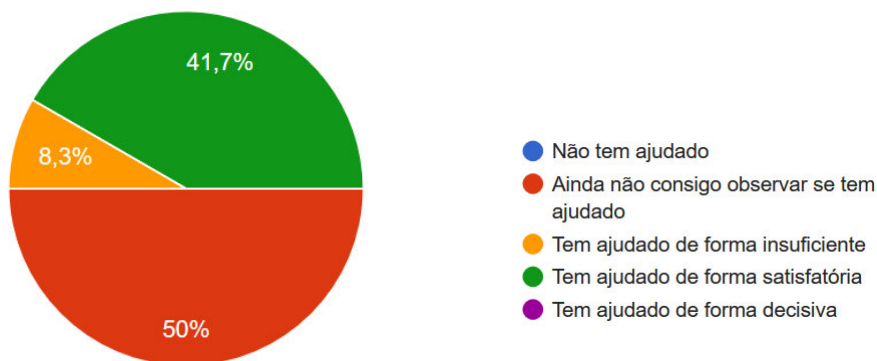
Gráfico 7 – Alavancagem dos resultados das equipes



Fonte: Dados colhidos durante a pesquisa

Segundo as respostas obtidas, 50% dos entrevistados ainda não conseguem observar se as práticas estão colaborando para alcance dos objetivos organizacionais. Para 41,7 % tem ajudado de forma satisfatória no alcance dos objetivos da empresa e 8,3% acredita que tem ajudado de forma insuficiente. Percebe-se desta forma que metade dos entrevistados e líderes da empresa não possuem visão das melhorias dos resultados. Isto pode indicar a necessidade de mais ênfase na avaliação de resultados, bem como no seu acompanhamento. Possivelmente com a continuidade da implantação das práticas de gestão por competências estes que até então não percebem poderão visualizar os resultados alcançados. Aponta também a necessidade do setor de gestão de pessoas em trabalhar na comunicação dos resultados alcançados.

Gráfico 8 – Alcance dos resultados organizacionais



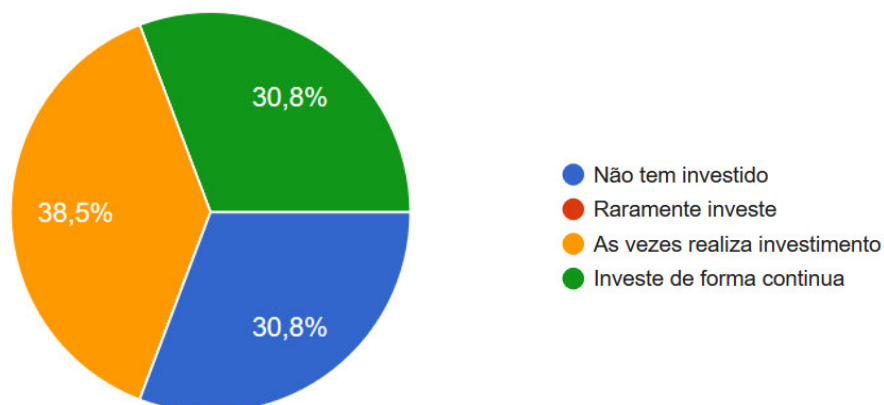
Fonte: Dados colhidos durante a pesquisa

Em relação a periodicidade de investimentos feitos em desenvolvimento de competências foi demonstrado que 30,8% não tem feito nenhum investimento no desenvolvimento de novas competências, 30,8% dos entrevistados investem de forma contínua e 38,5% as vezes realiza algum tipo de investimento. Primeiramente ressalta-se que o investimento no desenvolvimento de competências precisa ser contínuo e apenas um terço dos entrevistados aproximadamente, fazem investimento de forma contínua. Houve relatos no questionário que alguns setores investem de forma periódica determinados períodos em capacitações. Isso aponta um movimento para melhoria, mas, precisa ser sistêmica e expandir para todos os setores.

A empresa faz uso de duas ferramentas que mostram muito do seu modelo, a matriz de competências com as definições de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esta proporciona ao setor identificação do *gap* no que tange às competências requeridas possibilitando o desenvolvimento de estratégias para desenvolvê-las. Com a matriz os coordenadores também fazem análise de candidatos a vagas em aberto e também conseguem refletir se os colaboradores estão nos cargos certos. Tal ferramenta contribui também para definição de oficinas e momentos que visam aumento e conservação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Outra ferramenta identificada na empresa é o mapa de competências que norteia o processo de recrutamento e seleção possibilitando maior assertividade.

Contudo, percebeu-se que as ações desenvolvidas não estão alinhadas de forma satisfatória com a missão, visão e valores da empresa. As competências organizacionais estão identificadas de forma superficial. Sendo que 61,5% afirmaram que não conseguem informar a missão da empresa. Para Gramingna (2007) é necessário investimento para que a base estratégica da empresa esteja alinhada e revisada. A autora apresenta que para implantação do modelo é necessário sensibilização, definição dos perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão de desempenho. A sensibilização realizada foi setorial e a empresa possui a definição dos perfis embora não na sua totalidade. Iniciou-se recentemente o banco de talentos que fora resultado de recrutamentos externos.

Gráfico 9 – Investimentos em desenvolvimento de competências

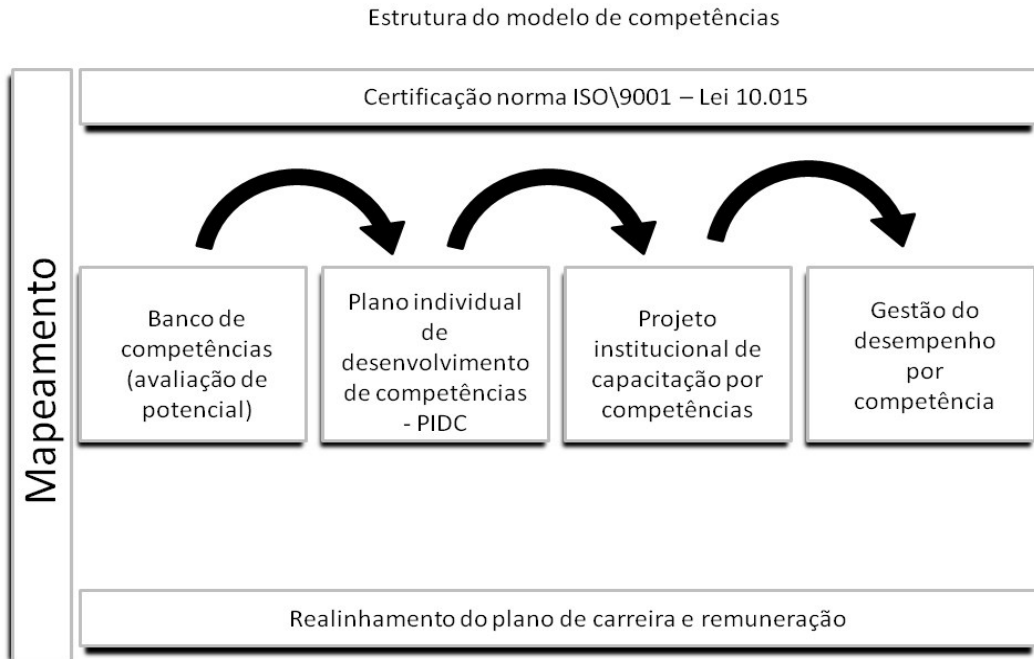


Fonte: Dados colhidos durante a pesquisa

Como recomendação para aperfeiçoar as práticas encontradas, sugere-se a utilização do modelo proposto pela autora Maria Rita Gramingna no seu livro,

Modelo de competências e gestão dos talentos, 2ª edição da editora Pearson Prentice Hall. 2007. Segue uma figura ilustrativa do modelo proposto.

Figura 9 – Estrutura do modelo de competência



Fonte: Gramingna, 2007

Pode-se concluir que houve impactos no *modus operandi* do macro processo de suprimento de capital humano no que diz respeito aos processos de recrutamento e seleção. Estes tiveram uma nova roupagem gerando mais credibilidade, confiança e assertividade para as escolhas e investimento de contratação e demissão.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os estudos teórico e prático realizados, pode-se afirmar que a pesquisa logrou êxito em alcançar ao objetivo geral de analisar as práticas de gestão por competências na empresa SAITE. Foi possível perceber através dos dados levantados que houve o início da implantação do modelo de gestão por competência, mas algumas etapas, sugeridas na literatura disponível, ainda estão por desenvolver-se. O setor responsável pela gestão de pessoas da empresa foi recentemente estruturado e atualmente ainda se encontra em processo de amadurecimento dos seus processos e macro processos. Anteriormente as ações eram desenvolvidas pelo setor administrativo e no que se tratava de recrutamento, seleção e desenvolvimento os próprios coordenadores desenvolviam. Entretanto várias iniciativas foram tomadas na busca de implantação, mesmo que pontuais em alguns setores.

Tal processo teve início por meio da realização de pesquisa bibliográfica e exposição no referencial teórico da evolução da gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas, modelos de gestão de pessoas, modelo de gestão por competência, conceitos de competências e os impactos causados na gestão através da gestão por competências. Diante disso foi possível fundamentar a elaboração do questionário e roteiro de entrevista.

Sendo estes aplicados posteriormente na empresa juntos aos coordenadores de núcleos e supervisores, atingindo assim aos objetivos específicos de conhecer as práticas de gestão por competência implantadas na empresa, confrontar as práticas de gestão por competências identificadas com as abordagens teóricas disponíveis na literatura, bem como propor um modelo de gestão por competências em conformidade com a literatura pesquisada.

Foi constatado que a empresa possui práticas de gestão por competências. Todavia, conforme o modelo proposto por Gramignga, a empresa precisa dar continuidade ao desenvolvimento das práticas no que tange a estruturação do banco de talentos, definição das competências de suporte, alinhamento e revisão junto aos colaboradores da definição do negócio, missão, visão e valores da empresa. E complementar a visão da autora, implantar políticas e processos de gestão por competências conforme norteado na pesquisa Delph RH 2010, de forma sistêmica e abrangente em toda a empresa.

A partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa e da análise dos resultados foi possível atingir também o objetivo específico de propor um modelo de gestão por competência para a empresa. Entretanto salienta-se que a gestão por competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por uma sequência de passos. Existem diversos modelos, e as empresas buscam adaptar esses modelos às suas necessidades (ANDRADE, 2009)

Foram identificados na empresa ferramentas como o mapa de competências e a matriz de competências dos funcionários, competências individuais e processos de seleção e recrutamento com base na gestão por competências, não sendo possível identificar de forma oficial as competências organizacionais pelo fato, segundo justificado pela responsável do setor de gestão de pessoas, o modelo ser recente e estar em processo de desenvolvimento.

O alcance de tais resultados configurou-se, portanto, na consecução do objetivo geral, respondendo, conseqüentemente ao problema de pesquisa proposto: A empresa SAITE possui práticas relacionadas à gestão por competências?

Evidencia-se a importância da pesquisa na medida em que, embora esteja presente há algum tempo no discurso de Recursos Humanos, a Gestão de Competências é considerada um princípio relevante e muito pouco incorporado pelas organizações. Segundo os resultados obtidos na pesquisa Delph RH 2010, este tema estará presente nas estratégias de RH das empresas no futuro. Estes mostram também, que se trata de um princípio cuja dificuldade de implantação é relativamente alta. E segundo Gramingna (2007) o modelo de gestão por competências atende a necessidade que as empresa possuem de se adaptar na era dos talentos, onde o principal desafio da gestão de pessoa é atrair e reter seus talentos. A implantação de um projeto de competências segundo a autora supracitada, garante que cada coordenador terá como responder questões básicas na gestão de pessoas, com a certeza de que suas decisões serão baseadas em informações objetivas.

Destaca-se a importância de um referencial teórico bem trabalhado sobre o tema para a realização de pesquisas futuras bem como a necessidade de buscar o consenso entre os autores sobre conceitos e modelos, tendo em vista muitas definições e abordagens sobre o tema.

Com o desenvolvimento da pesquisa e a análise dos resultados encontrados, no entanto, pode-se constatar a presença de certas limitações na pesquisa quanto ao tempo de aplicação. Foram enviados 17 questionários e obteve-se 13 retornos como devolutivas. Todavia, acredita-se que a ausência dos 4 questionários não invalida a pesquisa, pois constatou-se que houve respostas de todos os setores. Podendo com isso ter uma percepção realista da empresa estudada.

Os resultados do estudo indicam que segundo o passo a passo sugerido por Gramingna (2007) a empresa possui de forma parcial o mapeamento e definição dos perfis de competência. Quanto à verificação da situação de cada colaborador em relação ao perfil traçado, é praticado em apenas um setor, conforme relatado no questionário aplicado. Os demais passos sugeridos pela autora estão em fase de planejamento para ser executado nos próximos meses. Dessa forma recomenda-se os desenvolvimentos dos projetos estratégicos de realinhamento de perfis por meio da capacitação e do desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, previamente identificadas. Bem como não esquecer de focar e dedicar atenção ao realinhamento, também sugerido pela autora, dos planos de carreira e remuneração, adequando-os ao novo modelo de competências.

Sugere-se que a empresa desenvolva, em suas práticas de gestão, os quatro tipos de competências organizacionais, sugeridos por Gramingna (2007), que são elas: Diferenciais (ou distintivas): as que são percebíveis pelos clientes e que permitem distinguir a SAITE das demais empresas. Essenciais: são a base dos processos internos e garantem a qualidade dos produtos e serviços. Básicas (ou genéricas): são as que todos os profissionais devem possuir para compor o quadro da empresa. Terceirizáveis: as que não estão ligadas ao negócio e podem ser desenvolvidas por parceiros.

Dessa maneira, conclui-se que, embora haja certa complexidade conforme mencionado anteriormente, a empresa precisa continuar investindo no desenvolvimento e aperfeiçoamento das práticas relacionadas à gestão por competências. Pois se torna necessário diante dos obstáculos que se apresentam no mercado como todo. O modelo de gestão por competência é o que melhor se delinea as exigências da competitividade, garantindo assim, melhores indicadores de desempenho.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. Diálogo teórico-empírico em gestão estratégica de pessoas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., **Anais...** São Paulo, set. 2010. Disponível em:
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/3.pdf>.
Acesso em: mar. 2016.
- AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., **Anais...** São Paulo, 2012.
- ANDRADE, A. N.; LESSA, M. da C. A.; ANJOS FILHO, M. G. dos. **Gestão por competências**. Salvador, 2011. Originalmente apresentada como monografia de conclusão de curso, Faculdade Castro Alves, 2011.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBOSA, R. dos S.; ESTENDER, A. C. A gestão estratégica de pessoas: uma ferramenta necessária a toda Companhia. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., **Anais...** São Paulo, 2014.
- BARBOSA, A. C. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.; ANDRADE, J. E. B. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, 2010.
- CARBONE, P. P. **Gestão por competências e Gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- COLARES, B. M. C.; RIBEIRO, S. M. S. Uma abordagem sobre a gestão de pessoas por competência em uma instituição financeira. **PerspectivasOnline**. v. 1, n. 1, 2011.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

DERNER, D. **Gestão estratégica de pessoas**. Salvador: UNIFACS, 2013.

DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. Evolução dos recursos humanos nas empresas? Da retórica às práticas antigas com novas roupagens. In: ENCONTRO DA ANPDAD, 31., **Anais...** set. 2007

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2001.

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

ESPINHEIRA, D. S. **A. Gestão do capital humano por competências**: estudo exploratório em empresas de conhecimento intensivo. Porto, 2009. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa, 2009

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil**: Um estudo sobre as empresas consideradas Exemplares. São Paulo, 1998. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de. **Gestão de pessoas**: práticas modernas e transformação nas organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANCO, J. de O. **Recursos humanos**: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE Brasil, 2012

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, M. S. **Gestão do conhecimento baseado na análise de GAP de competências:** um estudo de caso do DETRAN-RN. 2000. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<http://ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/bdtd/MirnaSG.pdf>>. Acesso em 14 mar. 2011.

JUNG, C. F.; GUIMARAES, L. B. M.; RIBEIRO, J. L. D. ; CATEN, C. S. T. . Fatores que Impactam o Desempenho de um Programa Estadual de Inovação Tecnológica sob o Enfoque Macroergonômico. **Espaços**, v. 30, p. 19-21, 2013.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n. 4, abr./maio 2007.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2006.

MARRAS, J. P. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARRAS, J. P.; LIMA, M. G. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEDEIROS, I. B. de O. Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., **Anais...** São Paulo, 2006.

MITCHELL, L. H. R. G. **Gestão de pessoas por competências no ambiente**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2004. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

PACHECO, M. S. **Evolução da gestão de recursos humanos:** um estudo de 21 empresas. Ribeirão Preto, 2009. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, 2009.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento.** Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

SILVA, F. M. As relações entre estratégia e gestão por competência. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 9, n. 11, p. 35-59, jan. / jun. 2012.

SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D. L. A. de. Estratégias de gestão de pessoas e as abordagens normativas: uma análise conceitual no contexto da gestão estratégica de pessoas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., **Anais...** set. 2011.

SOUZA, L.; MUNCK, M. M. Gestão de pessoas por competências em empresa pública: análise de repercussões nove anos pós-implantação. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 2011

TACHIZAWA, T.; et al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1996.

VILAS BOAS, A. A. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

APÉNDICE

APÊNDICE A - PESQUISA SOBRE AS PRÁTICAS E OS IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Caros colaboradores,

Na busca de objetivos acadêmicos, apresentamos abaixo a pesquisa sobre gestão por competências.

A pesquisa tem como objetivo identificar oportunidades de melhorias na condução do capital humano do Grupo SAITE, bem como fortalecer e manter o que já está sendo realizado com um bom nível de excelência. Gostaríamos de contar com suas respostas aos itens que se seguem para que possamos aproveitar o máximo dessa ferramenta.

Antecipamos nossos agradecimentos por sua contribuição nesse importante instrumento.

Não precisa identificar seu nome, apenas a sua área e tempo exato de serviço prestado na empresa.

Se alguma pergunta não fizer sentido para você, por favor, deixe em branco.

Responda com atenção e em caso de dúvidas, por favor, entrem em contato.

Qual a sua área de atuação?

Quanto tempo de empresa?

Marcar apenas uma oval.

- menos de 3 meses
- 6 meses
- 1 ano
- 2 anos
- mais de 3 anos

O seu setor possui praticas relacionadas à gestão por competências? Quais?

Por favor, de acordo com seus conhecimentos defina competências?

Você poderia citar uma habilidade esperada da sua função dentro da empresa?

Você poderia citar uma atitude esperada da sua função dentro da empresa?

Você poderia citar um conhecimento esperado da sua função dentro da empresa?

Você já leu algum livro sobre a temática competência ou algo relacionado ao tema?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Comecei mais tarde
- Pesquisei apenas na internet

Caso consiga lembrar qual o nome do livro ou site pesquisado ?

Você poderia informar a missão e visão da empresa sem consultar material de apoio?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Você poderia dizer quais os valores da Empresa Saite?

Quais as competências técnicas e comportamentais que você considera como sendo essenciais para o desempenho das suas funções?

Na sua opinião quais competências são imprescindíveis para esta empresa?

Na sua percepção o modelo de gestão por competência da SAITE foca mais: Marcar apenas uma oval.

- Resultados
- Desenvolvimento

Você poderia descrever qual o método utilizado para realizar o levantamento das competências?

Antes da gestão por competência como eram feitos os processos de recrutamentos e seleção?

Antes da gestão por competências as decisões relacionadas a investimento em desenvolvimento de pessoas eram tomadas com base em quais critérios?

Em relação às opções abaixo, assinale a qual ou quais você identifica na SAITE?

Marcar apenas uma oval.

- Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são a chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
- Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
- Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades fins

- Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Quando você começou a utilizar as metodologias relacionadas à gestão quais foram os objetivos?

A partir do uso da gestão por competências houve alavancagem dos resultados da sua equipe?

Marcar apenas uma oval.

- não houve resultados algum
- houve resultados insignificantes
- houve uma pequena alavancagem
- houve alavancagem significativa dos resultados

A gestão por competência praticada na empresa tem ajudado no alcance dos objetivos organizacionais?

Marcar apenas uma oval.

- Não tem ajudado
- Ainda não consigo observar se tem ajudado
- Tem ajudado de forma insuficiente
- Tem ajudado de forma satisfatória
- Tem ajudado de forma decisiva

Quando você investe de tempo ou recursos financeiros em desenvolvimento de competências?

Marcar apenas uma oval.

- Não tem investido
- Raramente investe
- As vezes realiza investimento
- Investe de forma continua