

**ANA MARIELI ZABOT LOLI**

**O RESULTADO ALCANÇADO POR MEIO DO PROCESSO GESTÃO POR  
COMPETÊNCIA EM NÍVEIS GERENCIAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO NA CIDADE DE  
CURITIBA**

**CURITIBA**

**2011**

**ANA MARIELI ZABOT LOLI**

**O RESULTADO ALCANÇADO POR MEIO DO PROCESSO GESTÃO POR  
COMPETÊNCIA EM NÍVEIS GERENCIAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO NA CIDADE DE  
CURITIBA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Agosto de 2011.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini F<sup>o</sup>.

CURITIBA

2011

## RESUMO

**Loli Z., Ana Marieli. O resultado alcançado por meio do processo gestão por competência em níveis gerenciais em uma organização na cidade de Curitiba.** O presente estudo relata as novas tendências da gestão de pessoas, num panorama diferenciado, que visa à valorização do capital humano. O tema abordado analisa o processo de gestão por competência em uma organização, localizada na cidade de Curitiba Paraná. A gestão por competência é um novo conceito de gestão de pessoas, que busca promover o desenvolvimento do indivíduo, aperfeiçoando capacidades técnicas e pessoais. Essa nova gestão busca ainda selecionar, treinar, avaliar e desenvolver as pessoas com a finalidade de obter um melhor desempenho e desenvolvimento das competências, para poder colaborar no alcance dos objetivos da organização. Pois, o objetivo é desenvolver colaboradores multifuncionais, ou seja, com capacidade e competência para desenvolver várias atividades. O estudo além de analisar o processo de gestão por competência, busca identificar os resultados obtidos pelo processo em níveis gerenciais e ainda verificar se os resultados foram positivos ou negativos.

**Palavras-chave:** gestão por competência; gestor; desenvolvimento; resultados e capacidade.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	6
1.2 JUSTIFICATIVA .....	6
1.3 OBJETIVOS .....	7
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>9</b>
2.1 O QUE SÃO COMPETÊNCIAS.....	9
2.1.1 Tipos de Competências.....	10
2.1.1.1 Competências organizacionais.....	11
2.1.1.2 Competências básicas .....	11
2.1.1.3 Competências essenciais.....	11
2.1.1.4 Competências funcionais .....	12
2.1.1.5 Competências diferenciais .....	12
2.1.1.6 Competências Técnicas .....	13
2.1.1.7 Competências Pessoais .....	13
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA .....	13
2.3 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS NA ORGANIZAÇÃO.....	14
2.3.1 As capacitações gerenciais .....	14
2.4 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	16
2.5 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	17
2.6 SELEÇÃO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS.....	18
2.7 TREINAMENTO .....	20
2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	21
2.9 REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	23
2.10 <i>FEEDBACK</i> .....	24
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>25</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	25
3.1.1 Quanto à abordagem do problema.....	25
3.1.2 Quanto aos objetivos da pesquisa .....	26
3.1.3 Quanto aos procedimentos da pesquisa .....	26

3.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	27
<b>4 ANÁLISE DO RESULTADOS OBTIDOS .....</b>	<b>29</b>
4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	31
4.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Toda pesquisa começa com qualquer tipo de problema, ou pergunta, que pode gerar uma ou várias soluções. É possível formular problemas ligados a análises e avaliações, ou que constatem prováveis alternativas. O problema precisa ser formulado como uma pergunta, ser claro e sucinto, com base no conhecimento e também ser capaz de solução (GIL, 1996), e é sobre isso que se discorre a seguir.

Em vários segmentos do mercado, independente do porte da organização, nota-se a importância do uso de ferramentas de administração, como Gestão por competência, por exemplo, uma ferramenta aparentemente confiável, capaz de auxiliar a atingir mais rapidamente e de forma efetiva os objetivos da organização. Lembrando que, para isso, é necessário ter planos e ações, planejamento de curto e longo prazo e, ainda, dar continuidade a esta série de ações sistemáticas, para que o projeto passe por todas as suas etapas. Também é possível observar que uma correta avaliação das competências dá uma visão clara de aspectos que precisam ser desenvolvidos. Mas, para isso, é importante que a empresa sensibilize e motive os funcionários a desenvolver os **C**onhecimentos, **H**abilidades e **A**titudes – CHA, que são necessários para um desempenho de qualidade, e apresente as competências devidamente mapeadas, priorizando treinamentos e desenvolvimentos dessas competências na organização, para que os funcionários recebam *feedback* de seus superiores e ao mesmo tempo estejam preparados para dar seu próprio *feedback*. (RABAGLIO, 2004)

Competência significa a capacidade individual de cada sujeito, e a gestão por competências tem como finalidade gerir, administrar essa capacidade individual dos colaboradores, dando oportunidades a todos aqueles que participam de um projeto dentro da organização. Então, é essencial atentar quanto à seleção de pessoas, para que ela seja realizada seriamente, com qualidade e competência, pois é necessário estar apto a perceber, refletir, decidir e agir de maneira diferente, buscando a maximização de resultados. Nota-se que as empresas estão repensando seus modelos de gestão e conseqüentemente investindo em seu patrimônio e capital intelectual, atentando-se ao sucesso e diferencial, às pessoas ou talentos (para algumas organizações). (CHIAVENATO, 2004).

Nesse sentido, o projeto proposto procura analisar o processo, a definição da ferramenta Gestão por competência e os impactos causados na área gerencial. Sendo necessário descrever e detalhar como a gestão por competência funciona dentro da organização estudada, apresentando a descrição de todos os requisitos que compõe a gestão, além de descrever e analisar aspectos pertinentes à temática do trabalho.

A ferramenta gestão por competência foi implantada a fim de obter resultado confiável nos processos de seleção, treinamento, avaliação de desempenho e outros, tornando, por meio desses resultados e *feedbacks*, os funcionários desenvolvidos e motivados.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

As pesquisas estão sendo realizadas em uma empresa de grande porte, a qual não autorizou a divulgação de seu nome, assim sendo as afirmações relacionadas à empresa foram obtidas a partir do site na internet. O grupo está presente em vários segmentos de mercado desde 1972, e cresce orientado pela filosofia baseada no saber, na ética, no trabalho e progresso. Está presente em todos os estados brasileiros, mantém negócios em países da Ásia, América do Sul, África, Europa, Oriente Médio, além dos Estados Unidos. Trabalha alinhado à sua política de responsabilidade social, que tem como foco educação, inclusão social e preservação ambiental. Considerando o que se apresentou até este ponto adota-se o seguinte problema de pesquisa: **como os cargos em níveis gerenciais vêm se adaptando na implantação da Gestão por competência?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A **relevância** da pesquisa está relacionada com o mercado atual que está cada vez mais exigente e competitivo, despertando interesse e algumas vezes necessidade de novas ferramentas para o bom desempenho humano e organizacional. No caso da implantação da ferramenta Gestão por competência, a organização poderá ter a necessidade de trabalhar o *feedback*, treinar as pessoas para que elas saibam dar e

receber *feedback* aos líderes e liderados, acompanhar as dificuldades ou facilidades que as pessoas envolvidas no projeto tem no que tange a **adaptabilidade**, se estão realmente comprometidas com os objetivos fins da empresa e analisar se a organização busca o permanente desenvolvimento. Nota-se até o momento a **oportunidade** de alcançar alguns benefícios para a organização, podendo assim mostrar ao mercado competitivo que seus funcionários apresentam potencialidades diferenciadas, isso pode ser percebido por meio da avaliação de desempenho e descrição de cargo, onde as qualificações e desempenho devem estar de acordo com a função de cada funcionário, além de colaborar para os profissionais conhecerem os requisitos exigidos por outras áreas, ou seja, transparência no momento em que surgem oportunidades.

Desta forma, entende-se que nos dias atuais o mercado competitivo determina que seus funcionários apresentem potencialidades diferenciadas, pois procura profissionais com competência funcional, ou seja, necessária para executar determinada função.

A **exeqüibilidade**, ou seja, a pesquisa pode ser executada, pois busca identificar quais ações devem ser tomadas para mudar de área, possibilitando ainda definir quais os funcionários que possuem condições de receber maiores benefícios pelo seu desenvolvimento ou produtividade. Além do mais, agrega valor econômico à empresa e social ao profissional. Por vezes, torna-se necessário primeiro programar uma forma mais branda e sempre bastante clara.

Segundo Zarifian (2000) na década passada a gestão era aplicada apenas pelo conceito de qualificação, hoje o foco mudou, as pessoas precisam estar preparadas para eventualidades, comunicação de acordo com os objetivos organizacionais, partilhando as normas comuns para a gestão junto a noção de serviço, o atendimento ao cliente interno e externo precisa estar presente em todas as atividades.

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos do presente estudo sendo ressaltados como gerais e específicos.

Destaca-se como objetivo geral **demonstrar o processo de Gestão por competência identificando os resultados obtidos nos níveis gerenciais, em uma empresa do ramo educacional.**

E como específicos: (a) conceituar a gestão por competência e a sua importância para as empresas do ramo educacional; (b) apresentar a implantação da ferramenta gestão por competência, em empresas do ramo educacional; (c) identificar os resultados do processo de gestão por competência nos cargos em níveis gerenciais em empresas do ramo educacional; (d) identificar se os resultados da gs foram positivos ou negativos para a empresa objeto de estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção pretende-se apresentar o conceito de competência e as diversas etapas relacionadas à ferramenta.

### 2.1 O QUE SÃO COMPETÊNCIAS

De acordo com Bitencourt (apud GALLART e JACINTO, 1995), competência é o agrupamento de saberes utilizado pelas pessoas para resolverem da melhor maneira as várias ocasiões que ocorrem na realização de um trabalho. Segundo o mesmo autor (apud SPARROW e BOGONANNO, 1994), competências representam as atitudes necessárias para o alcance de um bom desempenho na realização de um trabalho, no decorrer da carreira profissional. Bitencourt (apud PARRY, 1996) ainda acrescenta que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, realizadas por alguém e que pode ser melhorada por meio de treinamento e desenvolvimento.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos são conceitos, acontecimentos, dados e informações importantes que ajudam diretamente na realização das atividades, habilidades são as formas adequadas de usar o conhecimento, é ter aptidão, capacidade e técnica para obter resultados positivos para a organização e atitudes é o conjunto de valores, princípios e crenças que fazem a diferença na ação de determinada pessoa (GRAMIGNA, 2002).

Zarifian (2001) afirma que competência é saber resolver situações complexas do dia a dia, que ajudam a desenvolver a aptidão do indivíduo frente a circunstâncias raras. Ainda afirma que as competências são de grande importância nos processos de recrutamento, seleção, identificação de potenciais e outros.

Segundo Resende (2003), competência é a modificação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade e outros. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los a uma necessidade significa não tê-los. Conhecer o que faz, atualizar-se, ter bom senso, ser criativo e formular estratégias adequadas, torna o profissional habilitado ao sucesso. Da mesma forma, comprometer-se com atividades

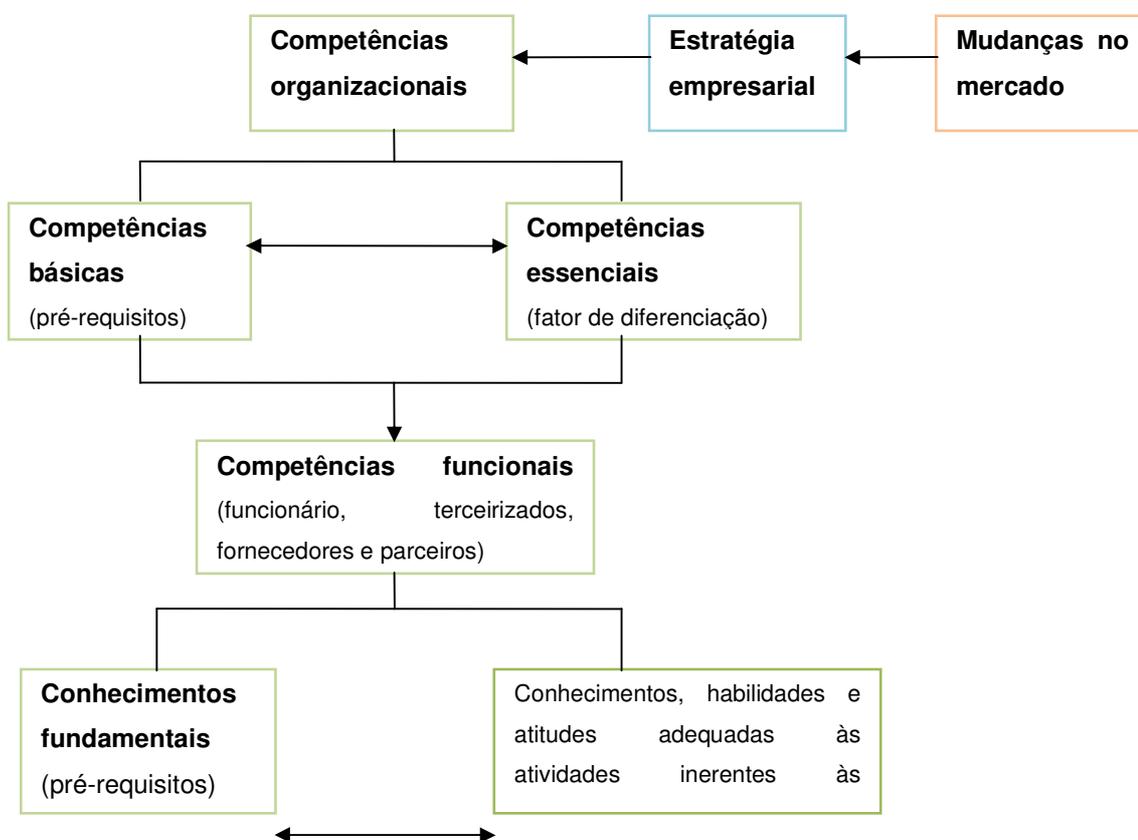
mais desafiadoras também se apresenta como uma competência necessária no cenário atual (XAVIER, 2006).

De acordo com os autores acima, é possível dizer que competência é um conjunto de saberes e conhecimentos adquiridos principalmente por meio de treinamentos ou desenvolvimento pessoal.

### 2.1.1 Tipos de Competências

Para Pereira *et al.* (2003), as competências podem ser agrupadas em várias categorias como organizacionais, básicas, essenciais e funcionais.

Gramigna (2002) apresenta, além dessas categorias, outras três que também são importantes para a gestão: As competências pessoais, as diferenciais e as técnicas. Os tipos de competências podem ser melhor compreendidas pela figura abaixo:



**Figura 1 – Tipos de competências**  
Fonte: Pereira *et al.* (2003, p. 57).

### 2.1.1.1 Competências organizacionais

As empresas enfrentam o grande desafio de se tornarem e se manterem competitivas no mercado atual. Para que isso ocorra é necessário que as empresas identifiquem e desenvolvam suas competências. As competências organizacionais precisam estar diretamente relacionadas com o negócio da empresa, visando sempre a expansão. Elas precisam ser de difícil imitação, inovadoras e de grande durabilidade (PEREIRA *et al.*, 2003). “Uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências” (PEREIRA *et al.* apud HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 47).

As competências organizacionais são formadas pelo agrupamento das competências básicas e as competências essenciais.

### 2.1.1.2 Competências básicas

São as competências que todos devem possuir, no nível mínimo, para exercer suas funções, são importantes para o funcionamento da organização (GRAMIGNA, 2004).

Chiavenato (2004) afirma que as competências básicas são características individuais, indispensáveis para realização de uma atividade, diferenciando a atuação e o comportamento das pessoas. É fundamental que todos os funcionários possuam competências básicas para um melhor desenvolvimento de seu trabalho, e alcance das metas organizacionais.

Para Dutra, Fleury e Ruas (2008), competência básica é a capacidade de aprender, colaborar, se comunicar, ser criativo, facilidade para resolver os problemas, auto-desenvolvimento e outros.

### 2.1.1.3 Competências essenciais

As competências essenciais são responsáveis pelo desempenho da empresa no mercado, incentivam a construção de diferenciais competitivos (BITENCOURT,

2004). São específicas e definidas para cada função ou cargo, indicam os conhecimentos que agregam valor, as habilidades necessárias à geração de resultados e as atitudes esperadas dos profissionais (CHIAVENATO, 2004).

Já Gramigna (2004) afirma que as competências essenciais são consideradas fundamentais para o sucesso da organização. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), refere-se a uma grande vantagem competitiva para a empresa em relação a suas concorrentes, demonstra a personalidade da empresa.

Resende (2003) delibera que o comprometimento das pessoas com a aplicação das competências essenciais, beneficia o desenvolvimento das atividades e facilita o alcance de bons resultados, assegurando a competitividade da empresa no mercado atual. “Competências essenciais são a alma da empresa e, como tal, precisam ser partes integrantes do processo administrativo como um todo” (PEREIRA *et al.* apud HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 48).

#### 2.1.1.4 Competências funcionais

São as competências necessárias para que cada profissional consiga executar suas funções e atingir o objetivo da organização. Essas competências devem ser desenvolvidas em todos os funcionários para que possam desempenhar com excelência suas tarefas (PEREIRA *et al.*, 2003).

#### 2.1.1.5 Competências diferenciais

São formadas por um agrupamento de capacitações que ajudam a empresa a atingir suas metas, bons resultados e a obter uma grande vantagem competitiva. São consideradas estratégicas e reconhecidas por seus clientes como um diferencial (GRAMIGNA, 2002).

O mesmo autor ainda enfatiza que o diferencial dessa competência é a qualidade das informações.

[...] o que de fato irá diferenciar as competências de uma empresa ou de uma unidade (divisão, departamento, serviço) não é a competência de seus

membros. O diferencial não depende tanto de seus elementos, mas da qualidade da combinação ou articulação entre seus elementos. (BOTERF, 1997, p. 22)

#### 2.1.1.6 Competências Técnicas

Competência técnica é capacidade de dominar um processo que envolve técnica, orientação e alcança o resultado desejado. Usando sua capacidade de inovação, tecnológica, de identificar e resolver problemas (BITENCOURT 2004). Para Zarifian (2001), diz respeito, a saber, organizar o andamento de trabalho.

Para Kanaane, (1999) é a formação e atuação do profissional que aperfeiçoa-se na ciência e na tecnologia e ainda busca desenvolver formas alternativas de comportamentos e atitudes sociais.

#### 2.1.1.7 Competências Pessoais

Segundo Zarifian (2001), as competências pessoais são os resultados de inúmeras trocas de conhecimentos e atividades diferenciadas realizadas no período. Um indivíduo monta a sua competência por meio do contato, nas fontes de conhecimentos e experiência, e também, por meio da educação que obteve ao longo dos anos e do percurso profissional.

As competências pessoais são responsáveis pela formação e valorização profissional, oferecem respostas rápidas, inovando e desenvolvendo pessoas (BITENCOURT, 2004).

### 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Gestão por competência é um processo que busca formar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, no qual, cada pessoa é responsável pelo autodesenvolvimento de suas competências, a partir dos relacionamentos vivenciados no ambiente de trabalho. Aperfeiçoar suas capacidades técnicas e pessoais, podem agregar valor a organização (BITENCOURT, 2000).

Bitencourt (apud BRANDÃO; AQUINO, 2001), afirma que a Gestão de Competências faz parte de um princípio diferenciado de gestão, que visa aperfeiçoar os processos de recrutamento, seleção, treinamento, entre outros, com o propósito de obter um melhor desempenho e desenvolvimento das competências que possam contribuir no alcance dos objetivos da organização. Este processo também deve permanecer sempre em harmonia com a estratégia organizacional.

Resende (2003) afirma, também, que a gestão por competência significa executar planos com aplicações de técnicas de gerenciamento, que ajudam no desenvolvimento das competências necessárias, que gerentes e equipes precisam adquirir e aplicar.

Desta forma, os autores corroboram sobre a afirmação que a Gestão por competência busca desenvolver habilidades essenciais técnicas e de comportamento necessárias para alcançar resultados pessoais e organizacionais.

## 2.3 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS NA ORGANIZAÇÃO

Capacitação é vista por muitas organizações apenas como a capacidade técnica necessária para o desenvolvimento de uma atividade (PEREIRA et al., 2003). Para se manterem competitivas, as empresas estão reformulando seu conceito sobre capacitação transformando-a em fator de diferenciação. O novo conceito visa as competências. Um profissional para estar bem capacitado precisa possuir as competências necessárias na organização, ou seja, precisa possuir as competências exigidas pelo cargo (BITENCOURT, 2004).

### 2.3.1 As capacitações gerenciais

Para Ruas, Antonello e Boff, (apud TEIXEIRA e MINK, 2000), do aspecto histórico os cargos de gestão possuem origem no chefe que surgiu para garantir resultados. Já o cenário atual é de um moderno líder que está em busca de novos resultados.

Para os mesmos autores (apud BOOG,1991), o gerente faz a união entre a organização e os colaboradores, sendo responsável pela composição de entusiasmos e interesses. Além do mais, a função do gerente é caracterizada pelas aptidões técnicas, que representam o conhecimento específico; aptidões humanas, que representam a forma de trabalhar e relacionar com outras pessoas e aptidões conceituais, que simulam a visão do todo. Ainda segundo os autores, tais considerações simulam a visão geral do papel gerencial que vem sofrendo alterações por meio das novas formas de gestão.

No cenário atual, o gestor precisa ampliar suas capacidades e também desenvolver novas habilidades e talentos.

Segundo Bitencourt (Apud PRAHALAD e HAMEL 1995) a empresa precisa identificar as competências mais importantes que estão integradas ao aprendizado coletivo da organização.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as competências necessárias para a organização são capacitações que servem como vantagem competitiva perante seus concorrentes, pois refletem a personalidade da organização, oferecem benefícios ao consumidor, são difíceis de imitar e levam a diversidade de mercados. Os mesmos autores ainda deliberam as seguintes capacitações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008):

- Capacitações valiosas: são aquelas que ajudam a empresa a anular ameaças ou explorá-las.
- Capacitações raras: são aquelas que poucas empresas possuem. Difíceis de imitar e que outras organizações não conseguem criar com facilidade. Tem relação com a cultura organizacional e social.
- Capacitações insubstituíveis: são aquelas que não existem iguais. Quanto mais únicas mais difíceis de se encontrar substitutos e de imitar.

Segundo os autores, é possível dizer que as organizações devem encontrar nos seus gerentes capacitações específicas para auxiliar no desenvolvimento da gestão por competência.

Segundo Bitencourt (2004), nas empresas em que se trabalha a gestão por competência em níveis gerenciais, questões como autodesenvolvimento,

relacionamento interpessoal, experiência voltada a liderança, desafios e práticas do dia-dia, têm grande importância. O autor (apud BOTERF, 2003, p. 253) ainda propõe questões que resgatam três eixos:

- A formação da pessoa, levando em consideração a biografia e a socialização do indivíduo;
- A formação educacional ou conhecimento adquirido;
- A experiência profissional.

## 2.4 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Para Bitencourt (2004) as competências são mapeadas por meio das competências organizacionais, pela avaliação das competências dos colaboradores, *feedback* e por propostas de ações de desenvolvimento acordadas com as necessidades identificadas. O autor determina ainda que o mapeamento não pode estar centrado apenas nas competências essenciais, pois tenderá a supervalorizar algumas qualidades, podendo levar a análises pouco abrangentes.

Segundo Resende (2003), existem alguns passos a seguir para mapear as competências:

- Coletar todas as informações a respeito do cargo para chegar à conclusão de quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessárias. A descrição do cargo é uma informação preciosa para mapear o perfil de competência, os possíveis desafios do cargo, a cultura e missão da equipe;
- Agrupar as competências pessoais e as ferramentas de avaliação focadas na análise comportamental do cargo. Sempre que a organização avaliar um cargo deve-se avaliar as perspectivas esperadas pela empresa, por meio de informações atuais e uma avaliação focada no desenvolvimento;
- Listar as competências técnicas do cargo e as atitudes que são as competências comportamentais.

Desta forma, pode-se dizer que por meio das competências organizacionais é possível mapear o cargo identificando as competências necessárias. Após identificar as competências necessárias, as organizações buscam desenvolver as mesmas.

## 2.5 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Nas organizações, o ambiente interno envolve o trabalho em equipe, especificamente grupos de trabalho. Em muitos casos, a sinergia desenvolvida pelas pessoas deste grupo, aliada a comportamentos, qualificações e à integração, desenvolve as habilidades, atitudes e conhecimentos envolvidas (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008).

Segundo Bitencourt (2000), a questão do ambiente interno, desenvolver competências pode ser corroborado com base nas atividades desenvolvidas na organização:

O desenvolvimento de competências deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais focalizando sua análise no enriquecimento de experiência e vivência (abordagens interpretativas) [...] o desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho. (BITENCOURT apud SANDBERG; DALL'ALBA, 2000, p. 251)

Bitencourt (apud RUAS, 1998), destaca três dimensões fundamentais para o desenvolvimento de competências, o saber, saber-fazer e saber-agir:

- O Saber: refere-se ao conhecimento. São informações que agregam valor na realização das tarefas. É necessário ter conhecimento para desenvolver com mais qualidade as atividades que lhe são impostas;
- O Saber-fazer: refere-se à habilidade. É a forma com que se coloca o conhecimento em prática para obtenção de um bom resultado;
- O Saber-agir: refere-se à atitude. É a maneira com que integra-se o conhecimento e habilidade, por meio do comportamento, dos valores e iniciativas.

Para o desenvolvimento de competências, deve-se priorizar o saber, na prática do trabalho. Destaca-se que é neste momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização (BITENCOURT 2004).

Conforme o autor os gestores podem distinguir a visão de competências de várias formas.

O desenvolvimento desse conjunto de conhecimento e habilidades envolve a mudança na compreensão do trabalho. Então, para a definição da visão de competências, parte-se da compreensão ou forma como os gestores enxergam competências. (BITENCOURT apud SANDBERG, p. 251 2004).

A partir das competências individuais, é possível perceber que é necessário o desenvolvimento das competências para exercer o trabalho conforme a qualificação da organização (DUTRA, 2004). Ainda segundo o autor, o desenvolvimento das competências é a capacidade de entrega, acrescentando valor à empresa.

Os autores acima citados concordam que para desenvolver as competências é necessário desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, para assim atender as necessidades pessoais e organizacionais.

## 2.6 SELEÇÃO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

Chiavenato (2004) destaca que o princípio de seleção é uma estrutura flexível que busca alcançar objetivos, um tipo de escolha criteriosa. Deve sempre interagir com o ambiente, adaptando-se as suas demandas e necessidades. Cada organização pode adaptar a seleção de maneira que atenta melhor ao seu processo, para não perder candidatos importantes. As ferramentas utilizadas na seleção são:

- Entrevista de Seleção – é um método que busca promover a comunicação entre duas ou mais pessoas.
- Prova de conhecimentos ou de capacidades – são utilizados para considerar o nível de conhecimentos gerais e específicos exigidos pelo cargo;
- Testes psicológicos – Servem como uma medida de performance e são aplicados quando necessário pelo cargo;

- Testes de personalidade – são específicos, examinam determinados traços de personalidade, são normalmente utilizados em cargos de alto nível;
- Técnicas de Simulação – São as técnicas de dinâmica de grupo.

Já a seleção por competências busca reconhecer os pontos fortes e fracos das competências específicas de todos os candidatos. Desta forma, é possível montar um perfil completo e detalhado para que consiga preencher os objetivos exigidos pelo cargo na organização. A definição das competências muda conforme a pessoa, o cargo e o segmento que a organização atua. (RABAGLIO, 2001).

Segundo o mesmo autor, primeiramente, deve-se descrever o perfil de competências necessárias para o desenvolvimento das atividades exigidas pelo cargo. Para definir essas competências, é necessário que a descrição do cargo esteja sempre atualizada.

Na seleção por competências conhecimento, habilidade e atitude são importantes como um todo, mas a atitude é o que realmente diferencia um profissional do outro, ajudando a definir o perfil adequado para o sucesso da seleção do cargo. Conhecendo as competências necessárias para o cargo, o selecionador poderá escolher qual método e quais ferramentas utilizará no processo de seleção, para então encontrar a pessoa com o perfil exigido para assumir o cargo. (RABAGLIO, 2001).

De acordo com o autor, as ferramentas de seleção por competências mais utilizadas são:

- Entrevista comportamental e pessoal: baseia-se em descobrir o comportamento passado da pessoa. O diferencial desta entrevista é ser elaborada por meio do perfil de competências exigidas pelo cargo;
- Entrevista personalizada para cada perfil: são perguntas abertas e específicas. São projetadas para obter respostas que tenham argumento, ação e resultado;
- Dinâmica de grupo: permite observar melhor os comportamentos das pessoas e reconhecer as competências que cada uma possui;

- Jogos com foco em competências: o selecionador vai criar ou escolher uma quantidade de jogos, estes jogos tem o objetivo de observar a presença ou ausência do perfil de Competências no comportamento dos candidatos.

A principal diferença entre a seleção e seleção por competências são os tipos de ferramentas utilizadas. Depois de ter selecionado o candidato à vaga, é importante que a organização ofereça treinamento adequado.

## 2.7 TREINAMENTO

O treinamento é um procedimento sistemático que proporciona investir em habilidades, conceitos ou atitudes que por consequência proporcionam melhorias e adéquam os colaboradores de acordo com as exigências dos papéis operacionais (PEREIRA, *et al.* apud MILKOVICH; BOUDREAU 2003).

Bitencourt (2004), destaca que o treinamento habitual já não satisfaz as novas perspectivas de desenvolvimento dos colaboradores e das organizações se comparado com as novas competências

Para Chiavenato (2004) treinamento por competências é diferenciado, por buscar desenvolver atitudes e habilidades das pessoas. Busca inovações, criatividade e espírito de equipe. É uma forma de motivação, por demonstrar que a empresa se preocupa em capacitar bem seus profissionais, dando-lhes oportunidades de crescimento pessoal e profissional. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo o mesmo autor o conceito de treinamento é focado no aprendizado.

Treinar é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem, é educar, ensinar, é mudar o comportamento; é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades é ensiná-las a mudar de atitudes. “Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender”. (CHIAVENATO,1994).

Segundo Matos (1981), os cargos de alto nível são desenvolvidos para o aperfeiçoamento e contínua melhoria por meio de treinamento. Mesmo para aqueles que já possuem talento, é possível melhorá-lo por meio de treinamento, pois uma de

suas tarefas é aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas. É em função do treinamento que o funcionário aprende a se autodesenvolver e buscar o aprendizado contínuo (CHIAVENATO, 1994).

O treinamento é visto como uma atividade que propõem adaptar os novos colaboradores, fornecer conhecimentos e desenvolver bons comportamentos. O treinamento foca o cargo buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho do cargo.

Um programa de treinamento envolve algumas etapas que devem ser seguidas para garantir o sucesso do treinamento e que não funcionam isoladas. É imprescindível seguir cada etapa para o sucesso do treinamento e alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. (TOLEDO e MILIONI, 1986). Segundo os autores as etapas são:

- A identificação do cliente;
- Levantamento das necessidades;
- Diagnósticos;
- Elaboração ou planejamento;
- Execução e avaliação dos resultados obtidos com o treinamento.

## 2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Há todo momento as pessoas estão avaliando tudo o que acontece ao seu redor. Avaliam os mais diversos assuntos, como a economia nacional, a bolsa de valores, os eletrodomésticos, a potência de um carro novo, etc. A avaliação de desempenho é um assunto constante na vida das pessoas, assim como também é nas organizações (CHIAVENATO, 1999).

As organizações sempre precisam avaliar diferentes desempenhos, como a qualidade do produto, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente e, principalmente, o desempenho humano (CHIAVENATO, 1999).

A avaliação de desempenho humano é uma ferramenta de grande importância para empresas, servindo para analisar os resultados alcançados por seus funcionários e identificar o potencial que cada um possui (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Para Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho serve para que as empresas conheçam e analisem a performance e as qualidades de cada pessoa, em função das diversas tarefas que cada uma desenvolve. Busca verificar o comprometimento dos colaboradores em relação às metas e resultados impostos pela empresa.

Existem várias razões para as organizações se preocuparem com a avaliação de desempenho de seus funcionários, como comunicar como anda o desenvolvimento das suas atividades apontando, quando necessário, mudanças no comportamento, habilidades e atitudes; e promover aumentos salariais, treinamento, transferências, promoções e demissões (CHIAVENATO, 2004).

Existem também outros objetivos da avaliação de desempenho como adequar o profissional ao cargo, identificar se existe necessidade de treinamento, melhorar o relacionamento entre líderes e liderados, estimular um aumento na produtividade e ainda divulgar o modelo de desempenho exigido pela organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Chiavenato (1999) destaca que muitas empresas estão deixando para trás a especialização profissional e buscando a generalidade e a multifuncionalidade dos profissionais. Neste contexto, a avaliação de desempenho adquire um objetivo mais amplo, identificar as competências que cada profissional possui e aquelas que precisam ser desenvolvidas.

A avaliação pode ser realizada por pessoas que conheçam os critérios da empresa, desde que estejam preparadas tecnicamente. Líderes, subordinados, clientes internos ou externos podem avaliar, utilizando ferramentas bem definidas que buscam alinhar o desenvolvimento das pessoas com objetivos e bons resultados (RABAGLIO, 2004).

As pessoas necessitam saber como elas estão exercendo o seu trabalho, precisam de orientação para melhorar seu desempenho na realização de suas funções e as organizações precisam saber como as pessoas estão desempenhando suas atividades (CHIAVENATO, 2004).

A avaliação de desempenho é a ferramenta que demonstra, com nitidez o desempenho real, comparado ao esperado. A partir dos resultados, esquematiza-se um

plano de ação em conjunto entre líder e liderado, proporcionando acompanhamento e *feedback*, em busca do perfil ideal exigido pelo cargo (RABAGLIO, 2004).

## 2.9 REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Chiavenato (2004) a remuneração por competências surgiu da necessidade de diferenciar os empregados com habilidades diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com habilitações desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico. O novo conceito resgata as diferenças: pessoas ganham pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da empresa.

Para Lopes (2008), a remuneração por competências está ligada ao desenvolvimento de atividades que os processos são bastante variados e criativos nas soluções de problemas do dia-a-dia nas organizações. Envolve muito o comportamento individual para o cumprimento de metas desejáveis para cada cargo, sendo que a sua mensuração, suas qualificações e sua certificação são bem mais difíceis, pela complexidade de atuação.

Lopes (2008) afirma que remuneração por competência tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização, quebrar paradigmas tradicionais de hierarquia e remunerar por suas características pessoais, ou seja, aquelas que se aplicam no seu trabalho. A Remuneração por Competências estimula o autodesenvolvimento profissional, pois, na medida em que os colaboradores ficarem interessados em desenvolver suas competências, as organizações só tendem a ganhar. Claro que, para isso, a organização tem que ser totalmente transparente, ética e detalhar como funciona o novo sistema a ser implantado, fazendo boa gestão do mesmo. Nesse contexto, é preciso envolver os líderes para desempenhar seus papéis na manutenção junto com a Gestão de Pessoas, além de serem altamente estratégicos na implantação do processo.

Dentro da remuneração por competências temos a remuneração variável, que também é um sistema de remuneração que está sendo muito utilizado pelas

organizações, substituindo a remuneração fixa. A remuneração variável está vinculada em recompensar o esforço realizado para conseguir determinado resultado com a recompensa, assim quanto mais claro for esse vínculo, melhor para o sistema, melhor para a empresa e melhor para o funcionário. Assim a empresa motiva o funcionário a buscar a melhoria contínua, para melhorar o desempenho da empresa, e também transforma o custo fixo em custo variável. (WOOD, 1997)

Wood (1997) afirma que as empresas que adotarem essa alternativa como elemento de um projeto de mudança organizacional estarão reduzindo a distância entre líderes e liderados, descentralizando as decisões, aumentando a autonomia dos quadros operacionais, e melhorando a prontidão para mudanças. Os resultados poderão ser medidos em termos de eficiência, eficácia, agilidade e flexibilidade.

## 2.10 FEEDBACK

Para que os funcionários possam manter e desenvolver os seus pontos fortes e corrigir os seus pontos fracos, eles precisam ter conhecimento de sua avaliação de desempenho. Para que o funcionário desenvolva seu desempenho é necessário que ele considere os indicadores das avaliações anteriores e as metas negociadas com o supervisor (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

As informações de retorno são muito importantes para o funcionário, pois ele precisa ter uma clara noção de como está caminhando para que ele também possa avaliar o seu esforço e resultados alcançados e tomar suas próprias conclusões (CHIAVENATO, 2004). Os funcionários precisam saber se estão correspondendo às expectativas da empresa. Eles precisam saber que os gerentes se preocupam com eles e se a organização está satisfeita ou não com o que fazem (DEEPROSE, 1995).

Os funcionários que apresentam um bom desempenho, precisam receber *feedback*, a fim de conquistarem cargos mais elevados. E os funcionários que não apresentam um desempenho satisfatório têm a oportunidade de modificar seus procedimentos, a fim de alcançar as expectativas da organização, da mesma forma, buscar o aperfeiçoamento de suas habilidades (SPECTOR, 2006).

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

O presente estudo tem a finalidade de analisar as teorias da gestão por competência aplicadas na empresa em questão, evidenciando as habilidades e competências desenvolvidas no nível gerencial. Por meio de pesquisas teóricas e coleta de dados é possível verificar o processo da gestão por competência na organização e apontar os resultados alcançados. Para tanto, foi necessário descrever e detalhar como a gestão por competência funciona dentro da organização estudada, apresentando a descrição de todos os requisitos que compõe a gestão.

Após a descrição da gestão por competência, foi necessário explicar o objetivo do trabalho e qual o problema que ele busca esclarecer. Ainda, foi necessário, neste estudo, descrever e analisar aspectos da organização pertinentes à temática do trabalho proposto, assim como o funcionamento da gestão dentro da organização e como essa ferramenta pode trazer benefícios.

##### **3.1.1 Quanto à abordagem do problema**

Esta pesquisa apresenta abordagem quali-quantitativa, uma vez que está relacionada não somente a aspectos mensuráveis, mas também definidos descritivamente (FACHIN 2005). Para Neves (2006) a pesquisa qualitativa não se preocupa em obter dados numéricos, e sim descrever os componentes de um sistema que abrange vários significados. Porém, obter-se-ão dados quantitativos por meio de tratamento estatístico às pesquisas realizadas.

A abordagem qualitativa procura descrever a complexidade de fenômenos sociais, históricos e antropológicos não perceptíveis por abordagens quantitativas (NASCIMENTO, 2002).

### 3.1.2 Quanto aos objetivos da pesquisa

Segundo Gil (1996), a classificação da pesquisa é realizada com base nos objetivos gerais, podendo ser exploratória, descritiva e explicativa.

O projeto em questão possui objetivos descritivos, que apresentam informações importantes de documentos, questionários e ressalvas sistemáticas. Ou seja, dados relevantes para a pesquisa que está contida nas descrições de cargo, avaliação de desempenho e outros.

O objetivo descritivo tem como finalidade descrever as características de determinada população ou estabelecimento, buscando estudar as características de um grupo por meio da distribuição por idade, sexo, origem e nível de escolaridade. Nesse objetivo são incluídas ainda as pesquisas que desejam levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. Exige a utilização de questionário e observação sistemática, como técnica de coleta de dados (GIL, 2002).

### 3.1.3 Quanto aos procedimentos da pesquisa

Identifica-se o estudo como uma pesquisa aplicada que, para Nascimento (2002), tem como finalidade pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses com base em modelos teóricos, aplicando seus resultados em benefício das necessidades humanas. O presente estudo tem a finalidade de analisar as teorias da gestão por competência aplicadas na empresa em questão, evidenciando as habilidades e competências desenvolvidas no nível gerencial.

Além disso, o trabalho apresentado pode ser classificado como um estudo de caso, que pode ser definido como uma abordagem de pesquisa que se faz sobre um caso específico para alcançar resultado. O estudo de caso é constituído por um amplo estudo de uma particularidade, que pode ser um indivíduo, um grupo de pessoas, uma instituição e outros, podendo interrogar e confrontar com situações já existentes (YIN 2001).

O presente estudo também se enquadra em uma pesquisa documental que, para Fachin (2005), é qualquer informação oral, escrita ou visualizada que consiste em

coletar toda espécie de dados. A pesquisa documental foi realizada por meio de documentos utilizados pela organização para orientar os colaboradores sobre os processos de treinamento, avaliação de desempenho, perfis de gestores e outros.

O estudo citado tem como objetivo descrever o processo de Gestão por Competências e identificar os resultados obtidos nos níveis gerenciais, por meio de leituras, discussões, pesquisas, coleta de dados, aplicação de questionário e entrevista.

### 3.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A empresa pesquisada atua no setor educacional e está presente em todos os estados brasileiros, mantém negócios em países da Ásia, América do Sul, África, Europa, Oriente Médio, além dos Estados Unidos.

Para desenvolver este estudo foram realizadas análises documentais dos materiais de apoio de treinamento, avaliações, metas e outros que a empresa disponibilizou.

Foi aplicado um questionário para descrever e detalhar como a gestão por competência funciona dentro da organização estudada, apresentando a descrição de todos os requisitos que compõe a gestão, com um conjunto de questões relacionadas à ferramenta e os resultados alcançados. Esta aplicação detalhou como funciona o processo, por meio das respostas dos gerentes. Esta elaboração ocorreu a partir das leituras e interpretações do material bibliográfico. O questionário aplicado envolveu um conjunto de questões relacionadas à ferramenta gestão por competências e seus resultados alcançados. Foram aplicados questionários como pré-teste, em seguida, em seguida os questionários foram aplicados na organização para toda a área gerencial, totalizando quinze colaboradores (supervisores e gerentes).

Segundo Fachin (2005), questionário pode ser definido como um conjunto de perguntas organizadas com o objetivo de levantar dados para uma pesquisa, aonde as respostas devem ser escritas e preenchidas pelo próprio pesquisado. O questionário aplicado envolveu um conjunto de questões relacionadas à ferramenta Gestão por Competências e seus resultados alcançados. A elaboração do questionário ocorreu a partir das leituras do material bibliográfico explorado. Foram aplicados questionários

como pré-teste, em seguida, os questionários foram aplicados na organização para toda a área gerencial, totalizando quinze colaboradores.

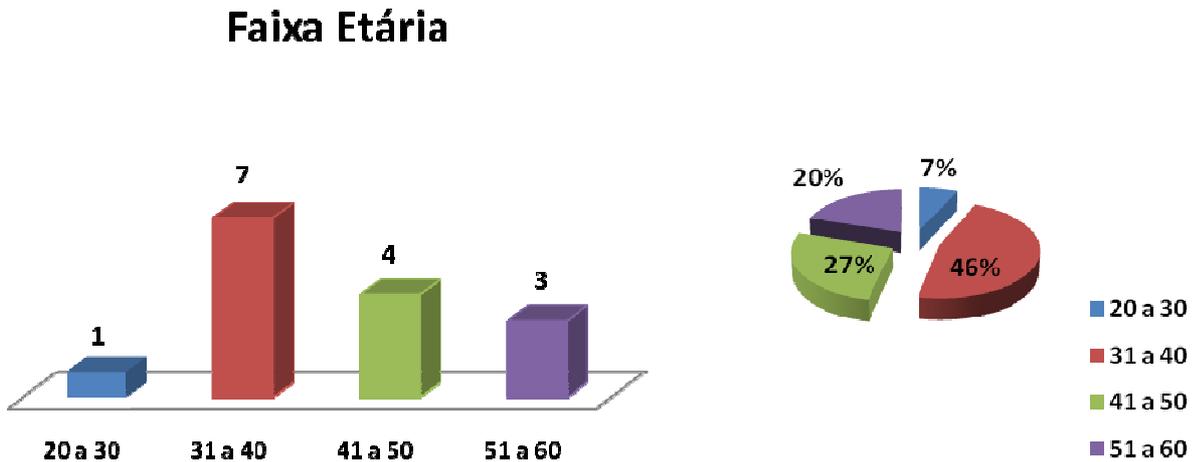
Também foi realizada uma entrevista com o Gerente de Recursos Humanos, responsável pela implantação do processo gestão por competência, as perguntas focaram os processos da gestão e possíveis resultados que a ferramenta trouxe para a organização. A partir da entrevista foi possível perceber o comportamento e as atitudes do entrevistado e ainda dar-lhe a possibilidade de descrever o que realmente está sendo vivenciado e percebido com a gestão utilizada, obtendo informações mais amplas, que não são possíveis de se obter por meio da aplicação de questionários. Os dados coletados foram analisados, interpretados e descritos, mostrando a realidade e os resultados percebidos por cada gerente. A entrevista para Marconi e Lakatos (1999), é utilizada para coletar dados que possam ajudar no diagnóstico de determinado acontecimento, trata-se de uma verificação que proporciona ao entrevistador a informação necessária. Para analisar as informações coletadas a partir da entrevista semi-estruturada e as perguntas abertas do questionário, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, que segundo Severino (2007) é a metodologia baseada no tratamento e análise das informações em um determinado documento, que pode ser dividida em diversas linguagens como escrita, oral, imagens e gestos. Tem o intuito de entender o sentido de comunicação do documento, descrevendo, analisando e interpretando as palavras.

## 4 ANÁLISE DO RESULTADOS OBTIDOS

Com os dados coletados a partir dos questionários identificamos algumas características que demonstram o perfil dos gerentes. Como faixa etária, gênero, estado civil e escolaridade.

### a) Faixa Etária

A seguir será apresentado o nível médio da faixa etária que os gestores se encontram atualmente.



**Gráfico 1- Faixa Etária**

Fonte: Pesquisa realizada com os gestores da organização estudada.

Observou-se que 46% dos gestores entrevistados na empresa estão na faixa dos 31 a 40. Seguido pelos entrevistados com idade entre 41 a 50 anos (27%), pelos gerentes que possuem acima de 51 anos (20%) e por fim, os mais jovens em cargos gerenciais, com idade entre 20 e 30 anos (7%).

Este resultado apresenta um dado interessante. Somando os valores obtidos na parte verde e roxa do grafico pizza, obtem-se 47%. Sendo assim, mais alto que a parte vermelha (46%). Segundo informações do gerente de RH, esses dados representam que a empresa retém os seus gestores pela experiência e também tem objetivo de moldar novos gestores.

#### b) Gênero

A seguir poderá ser observado a quantidade de homens e mulheres que ocupam cargos gerenciais na organização.

Observou-se que existe uma pequena diferença entre os sexos que ocupam os cargos que é de 6 p.p. Sendo que 53% dos cargos são ocupados por mulheres e 47% ocupados por homens. Isso mostra que a empresa oferece oportunidade para ambos os sexos.

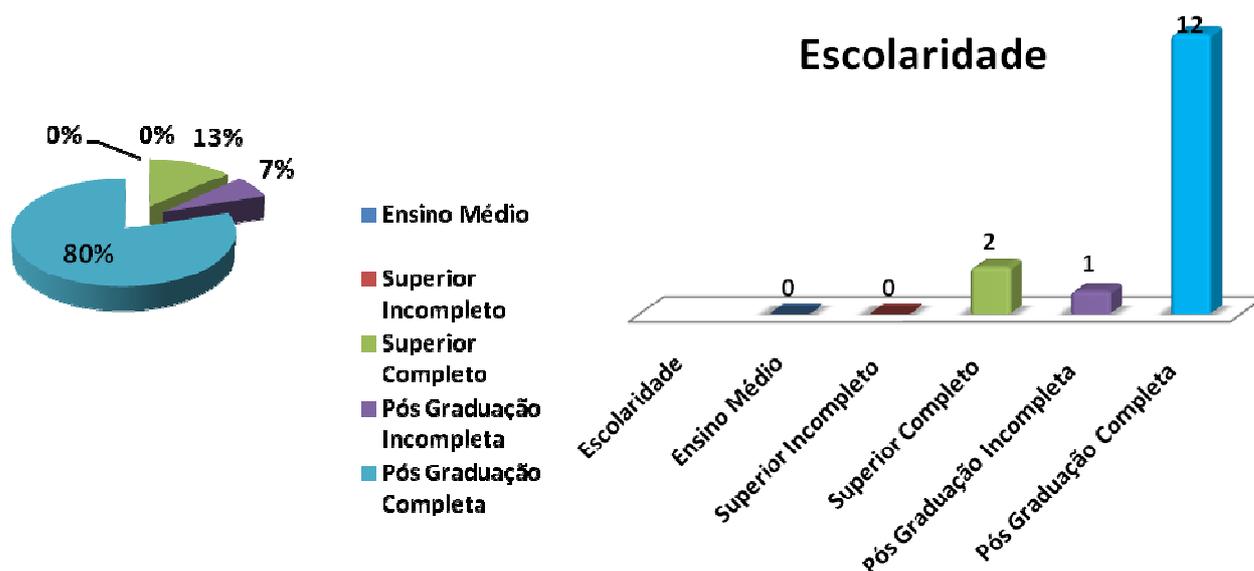
#### c) Estado Civil

Abaixo poderá ser observado o estado civil dos gestores.

A maioria dos gestores são casados representando 80% do total, 13% são separados ou divorciados e apenas 7% são solteiros. Observa-se que a maioria dos gerentes são casados, separados ou divorciados, isso pode ocorrer devido a faixa etária, posição profissional e salarial.

#### d) Escolaridade

As informações citadas abaixo mostram o nível de escolaridade de cada gestor.



**Gráfico 4 - Escolaridade**

Fonte: Pesquisa realizada com os gestores da organização estudada.

Verificou-se que 80% dos gestores são pós graduados, 13% possuem superior completo e 7% ainda não concluíram a pós graduação. Pode-se perceber que grande parte dos gestores buscam aperfeiçoar seus conhecimentos possuindo assim nível de formação especializada. Isso pode ocorrer devido a descrição do cargo exigida e por influência da organização.

#### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

1) Você sabe o que é gestão por competência?

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	15	100%
Não	0	0%

**Tabela 1 – Resposta da questão número 1.**

Fonte: Pesquisa realizada com os gestores da organização estudada.

Todos os gestores responderam que conhecem e sabem o que é a gestão por competência. Desta forma, percebe-se que a organização busca novas tendências de

mercado atual, focando a gestão de pessoas e desenvolvendo o conhecimento dos colaboradores.

2) Você sabe quais são as suas competências?

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	15	100%
Não	0	0%

**Tabela 2 – Resposta da questão número 2.**

**Fonte: Pesquisa realizada com os gestores da organização estudada**

Todos afirmaram que sabem quais são as suas competências. Observa-se então, que provavelmente por meio das avaliações de desempenho a organização realiza *feedback*, informando seus colaboradores de quais competências possuem ou precisam desenvolver. Mas, também é importante destacar que a maioria das pessoas são conscientes de suas limitações e potencialidades.

3) Você acha que a empresa sabe quais são as suas competências?

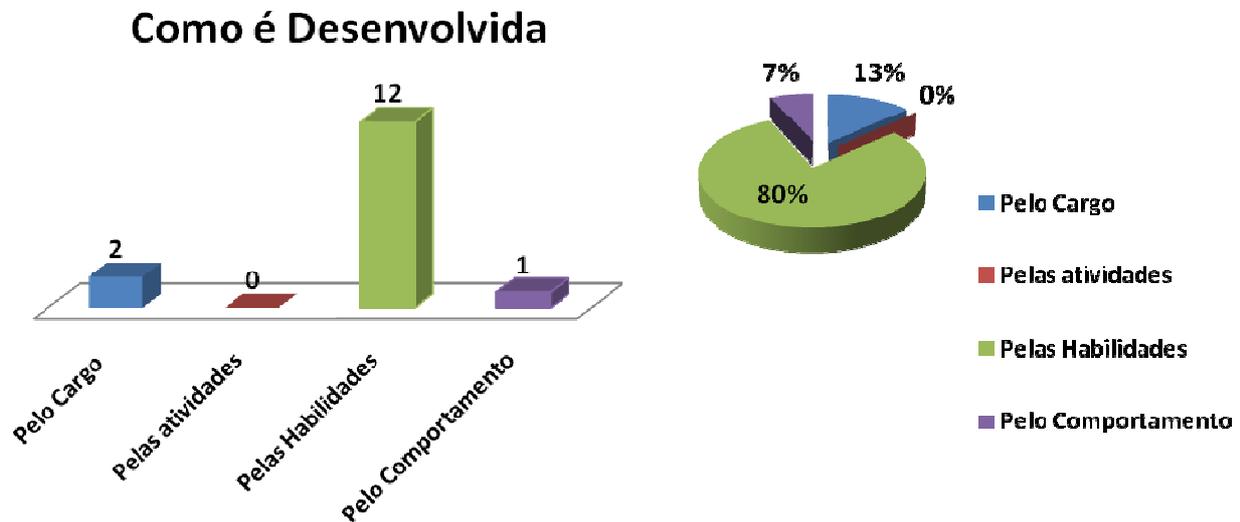
Resposta	Frequência	Porcentagem
Pelo cargo	2	13%
Pelas Atividades	0	0%
Pelas habilidades	12	80%
Pelo Comportamento	1	7%

**Tabela 3 – Resposta da questão número 3.**

**Fonte: Pesquisa realizada com os gestores da organização estudada**

Todos afirmaram que a organização conhece as competências de cada indivíduo, pois é possível identificá-las por meio das avaliações. Destacando, que a organização aplica as políticas da gestão, desenvolvendo as competências necessárias para cada gestor. Sendo que, essas competências são trabalhadas no dia a dia para o atingimento de metas corporativas.

4) Você percebe que a gestão da empresa desenvolve o colaborador:



**Gráfico 5 – Como é desenvolvida a gestão.**

**Fonte:** Pesquisa realizada com os gestores da organização estudada.

Com as informações coletadas percebeu-se que a maioria dos gestores identificam que a gestão desenvolve o colaborador pelas habilidades, totalizando 80%. Também houve uma percepção de 13% que o desenvolvimento é pelo cargo. E 7% pelo comportamento.

Essas informações mostram que a organização busca desenvolver seus colaboradores pelas habilidades, focando a multifuncionalidade, aonde o profissional desenvolve suas habilidades não apenas para desenvolver uma única função, mas sim para desenvolver várias funções, tarefas e atividades.

Foi possível identificar, a partir da entrevista, que a organização desenvolve os colaboradores pelas habilidades, através de treinamentos, palestras e *workshop*.

Nos fundamentos teóricos destacou-se que as habilidades são fundamentais para a gestão por competências, pois são necessárias para colocar em prática os conhecimentos e informações adquiridos no dia a dia (CHIAVENATO, 2004).

Desta forma, identifica-se que os autores citados no trabalho corroboram com os resultados observados, aonde mostram que as habilidades são fundamentais para a

gestão por competências, pois são necessárias para colocar em prática os conhecimentos e informações adquiridos no dia a dia.

- 5) Você considera que a gestão por competência traz alguma mudança para os colaboradores? Se sim, qual/quais.

Resultados	Frequência	Porcentagem
Positivo	15	100%
Negativo	0	0%

**Tabela 4 – Resposta da questão número 5.**

**Fonte: Pesquisa realizada com os gestores da organização estudada**

Todos concordam que a Gestão por competência traz mudança para os colaboradores, porém 73% responderam quais foram as mudanças e os outros 27% optaram por não responder. As principais mudanças citadas nos questionários foram o autodesenvolvimento e autoconhecimento dos colaboradores, comprometimento com o resultado, trabalho em equipe e maior qualificação.

- 6) Houve alguma mudança percebida pelos gerentes a partir da implementação da Gestão por competência? Se sim, qual/quais.

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	15	100%
Não	0	0%

**Tabela 6 – Complemento da resposta da questão número 6.**

**Fonte: Pesquisa realizada com os gestores da organização estudada**

Conforme a questão anterior os gestores afirmam que houve mudanças a partir da implementação. Sendo assim, percebe-se que a gestão implantada trouxe benefícios para a empresa, focando nos resultados, tendo clara as suas necessidades de desenvolvimento para poder aprimorar suas habilidades, objetivando o crescimento profissional.

7) O processo gerou algum resultado na organização?

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	15	100%
Não	0	0%

**Tabela 7 – Complemento da resposta da questão número 7.**

**Fonte: Pesquisa realizada com os gestores da organização estudada**

Os questionários trouxeram uma importante informação que mostra que a política gerou resultados para a organização, podendo ser negativos ou positivos.

8) Se sim, estes resultados foram positivos ou negativos?

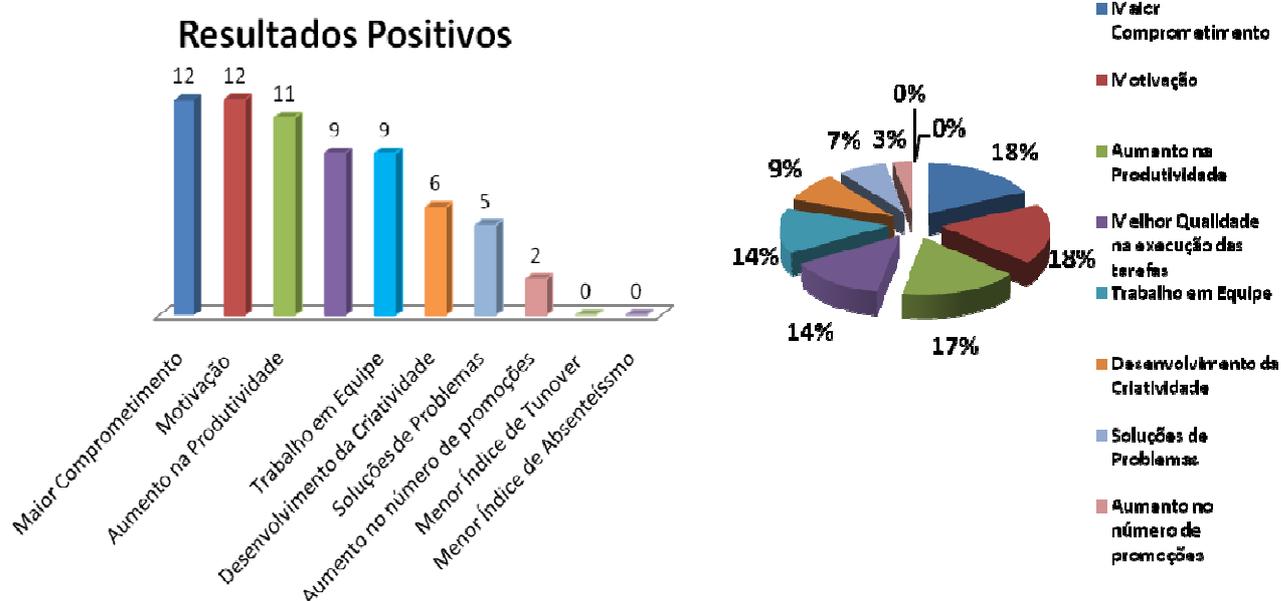
Resultados	Frequência	Porcentagem
Positivo	15	100%
Negativo	0	0%

**Tabela 8 – Complemento da resposta da questão número 8.**

**Fonte: Pesquisa realizada com os gestores da organização estudada**

Todos os gestores afirmaram que os resultados alcançados foram positivos. Pode-se dizer que a política trouxe resultados favoráveis à organização e aos colaboradores, mostrando que foi bem planejada, implantada e desenvolvida.

9) Se positivos, quais foram:



**Gráfico 6 – Como é desenvolvida a gestão.**

**Fonte:** Pesquisa realizada com os gestores da organização estudada.

A política gerou maior comprometimento e motivação representando 18%, em seguida aumento na produtividade com 17%, logo após aparece a melhor qualidade na execução de tarefas e trabalho em equipe 14%, desenvolvimento da criatividade com 9%, soluções de problemas 8%, aumento no número de promoções 3%. E os índices de *turnover* e absenteísmo não influenciaram.

Observa-se que a gestão por competência influenciou diretamente na organização e na vida pessoal e profissional dos colaboradores, pois o questionário aplicado mostrou que há um maior comprometimento dos colaboradores e aumento da motivação destes, gerando muito provavelmente o aumento da produtividade por esta razão, aumentou a qualidade na execução das tarefas e da criatividade e as soluções dos problemas, outra avaliação bastante favorável são as promoções, que aconteceram nos níveis avaliados.

10) Se negativos, quais foram:

Conforme apresentado anteriormente na questão 8 (oito) não houveram resultados negativos. Foi bastante satisfatório ver que a política não apresenta resultados negativos, pois quando indagados os gestores apontaram somente resultados positivos. Uma possibilidade para esta dedução pode ser o fato de que a Gestão tenha sido planejada e implantada de forma correta.

#### 4.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As categorias escolhidas para desenvolver a comparação entre os entrevistados foram: mudanças, percepção, desenvolvimento e resultados. Essas categorias serviram de base para um melhor conhecimento do perfil dos colaboradores, da organização e dos processos.

O estudo analisou a percepção dos gestores com relação a gestão, com uso de questionários, entrevista e alguns documentos que mostraram os perfis dos gestores e trouxeram informações sobre os processos da gestão e possíveis resultados alcançados.

Por intermédio da entrevista foi possível identificar que o mapeamento das competências ocorre por meio da descrição do cargo, auto avaliação, avaliação de desempenho e *feedback*. A descrição de cargos tem como objetivo descrever o perfil de competências necessárias para o desenvolvimento das atividades exigidas pelo cargo; apresenta as competências técnicas e as essenciais necessárias para cada função. Dessa forma, as competências são desenvolvidas pela organização por meio de palestras, treinamentos específicos, incentivos e gratificações.

Na entrevista também foram obtidas informações sobre como funciona o processo de seleção por competência na organização, que utiliza ferramentas como testes específicos que avaliam as competências técnicas, entrevistas individuais que ajudam a conhecer melhor o perfil do candidato e dinâmicas em grupo que avaliam as competências essenciais. Além disso, trouxe informações sobre os treinamentos realizados que ocorrem conforme as necessidades do cargo, da área e da organização.

Por meio das respostas dos questionários aplicados na gerencia, foi possível coletar informações muito importantes, aonde todos os gerentes afirmaram que a gestão trouxe resultados para organização, e que esses resultados foram positivos. Dentre esses resultados os que mais se destacaram foi o aumento no comprometimento, na motivação, na produtividade, trabalho em equipe, qualidade na realização das tarefas, criatividade, e solução de problemas. Todos esses resultados refletem positivamente na organização, pois interferem diretamente no alcance de metas e objetivos.

Ainda por meio da entrevista, observou-se que a organização aplica novos investimentos, buscando qualificar os colaboradores para atingir resultados mais eficazes, preocupando-se na formação e capacitação de novos líderes.

Isso mostra que profissionais capacitados e com competências desenvolvidas geram benefícios para a organização, pois o comprometimento, o trabalho em equipe, solução de problemas e a criatividade, torna a organização reconhecida, aumentando seu crescimento, e auxiliando no alcance de bons resultados como a lucratividade.

## 5 CONCLUSÃO

O tema abordado no presente trabalho é bastante atual, busca valorizar o patrimônio intelectual das organizações. Esse conceito visa desenvolver as pessoas para estarem aptas a enfrentar qualquer situação do dia a dia.

As organizações estão preocupadas em encontrar profissionais que possuam algumas competências e que tenham capacidade para desenvolver novas. A valorização das pessoas passou a ser um diferencial competitivo, pois as organizações que possuem profissionais qualificados se destacam no mercado atual. A gestão por competência é um processo que proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional e promove as competências de cada indivíduo por meio dos processos de seleção, treinamento, *feedback*, plano de carreira e recompensas.

Os objetivos específicos do estudo foram conceituar e demonstrar a importância da gestão por competência apresentando os resultados obtidos. Para isso foi necessário realizar pesquisas bibliográficas, aplicar entrevista e questionário, assim sendo a opinião dos autores e entrevistados foi fundamental para a conclusão dos objetivos.

O objetivo geral deste estudo de caso foi analisar o processo de gestão por competência na empresa objeto de estudo, para identificar os resultados obtidos em níveis gerenciais, e especificamente apontar se foram negativos ou positivos. Para tanto foi necessário embasamento em diversos autores, que auxiliaram na percepção do funcionamento da gestão. Com base no estudo foi analisada a realidade do processo, aonde as opiniões dos gestores foram de grande importância para entender o dia a dia da organização.

Os objetivos foram atingidos devido a constatação da gestão por competência ser uma ferramenta de possível aplicação/utilização, sendo possível perceber por meio das pesquisas apresentadas e testes realizados. Além de apresentar benefícios para a organização e colaboradores, por meio do desenvolvimento de conhecimentos e habilidades adquiridos com treinamentos, avaliações, capacidade e empenho de cada indivíduo.

Desta forma, é possível concluir que este estudo trouxe informações importantes para o conhecimento e aprendizado da ferramenta, proporcionando clareza nos processos apresentados, demonstrando que para a implantação de uma nova ferramenta ser bem sucedida é necessário planejamento antes da aplicação. Também, por intermédio deste estudo percebeu-se que a gestão de pessoas está sendo fonte de sucesso de muitas organizações, e que a gestão que vem se destacando no mercado atual é a gestão por competência, que sem dúvida visa a valorização e o desenvolvimento do profissional. Desta forma, pode-se dizer que esta gestão, desde que esteja bem planejada e estruturada, pode trazer resultados adequados para a organização.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de pessoas**; Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**; Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DUTRA, J. S., FLEURY, M. T. L., RUAS R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competência e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização**. Ed Thomson, 2008.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: O Homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

LOPES, M. C. D. **Remuneração por habilidades e competência**. Uma Abordagem Estratégica na Atração, Retenção e Gestão de Talentos. 2008. Disponível em <[http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=250](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=250)>.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisa amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1999.

MATOS, F. G. D. **A empresa hoje**: três enfoques sobre treinamento e formação na empresa moderna. Rio de Janeiro: Instituto Euvaldo Lodi, 1981.

MIGUEL, C. F. **Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações**. São Paulo: ESETEC, 2001.

NASCIMENTO, D. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

NEVES, J.L. **Pesquisa Qualitativa**: Características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em Administração; São Paulo, V.1, Nº3, 2º Sem./1996.

PEREIRA, C. de S., *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

RABAGLIO, M. O. **Ferramenta de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

\_\_\_\_\_. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, Enio. **O livro das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO Cláudia Simone e BOFF Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão**: Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**; São Paulo: Saraiva, 2006.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA V.C.P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas**. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TOLEDO, F. e MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

WOOD J. T. **Remuneração por Habilidades e por Competências**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Sua Carreira**: Planejamento e Gestão. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Sou aluna da Pós Graduação de Planejamento e Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná e este questionário faz parte do trabalho de monografia, que tem como objetivo levantar os resultados alcançados, na organização estudada, por meio do processo da gestão por competência. Conto com a sua colaboração em responder algumas perguntas que ajudarão a concluir o trabalho. Desde já agradeço a colaboração.

---

### Dados Pessoais

Faixa etária	Sexo	Estado Civil	Escolaridade
<input type="checkbox"/> 20 a 30 anos	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Ensino Médio
<input type="checkbox"/> 31 a 40 anos	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Superior Incompleto
<input type="checkbox"/> 41 a 50 anos		<input type="checkbox"/> Separado/ Divorciado	<input type="checkbox"/> Superior Completo
<input type="checkbox"/> 51 a 60 anos		<input type="checkbox"/> Viúvo	<input type="checkbox"/> Pós Graduação Incomp.
<input type="checkbox"/> Mais de 60 anos		<input type="checkbox"/> Outro	<input type="checkbox"/> Pós Graduação Completo
			<input type="checkbox"/> Outros _____

---

### QUESTIONÁRIO

1) Você sabe o que é gestão por competência?

Sim  Não

2) Você sabe quais são as suas competências?

Sim  Não

3) Você acha que a empresa sabe quais são as suas competências?

Sim  Não

4) Você percebe que a gestão da empresa desenvolve o colaborador:

Pelo cargo

Pelas atividades

Pelas habilidades

Pelo comportamento

5) Você considera que a gestão por competência traz alguma mudança para os colaboradores?

Sim  Não

Se sim, qual/quais:

---

---

6) Houve alguma mudança percebida pelos gerentes a partir da implementação da gestão por competência?

Sim  Não

Se sim, qual/quais:

---

---

---

7) O processo de gestão por competência gerou algum resultado na organização?

Sim  Não

8) Se sim, estes resultados foram positivos ou negativos?

Positivos  Negativos

9) Se positivos, quais foram:

Aumento na produtividade

Desenvolvimento da criatividade

Maior comprometimento

Motivação

Trabalho em equipe

Melhor qualidade na execução das tarefas

Soluções de problemas

Aumento no número de promoções

Menor índice de *turnover*

Menor índice de absenteísmo

Outros. Quais:

---

---

---

10) Se Negativos, quais foram:

Stress

Mal - estar

Demasiada Competitividade

Outros. Quais:

---

---

---