

PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS EM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

HUMAN RESOURCES MANAGERS' PERCEPTION TOWARDS SKILLS MANAGEMENT

Daysa Andrade Oliveira

Doutoranda em Administração/Universidade Federal de Minas Gerais
Professora Titular da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira

E-mail: daysaandrade@yahoo.com.br

Itabira, Minas Gerais, Brasil

Ricardo da Silva Gonçalves

Bacharel em Administração/Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira

E-mail: coordadministracao@funcesi.br

Itabira, Minas Gerais, Brasil

Allan Claudius Queiroz Barbosa*

Pós-Doutor em Administração/Universidade Técnica de Lisboa

Doutor em Administração/Universidade de São Paulo

Professor Associado IV da Universidade Federal de Minas Gerais

Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2

E-mail: allan@face.ufmg.br

Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

*Endereço: Allan Claudius Queiroz Barbosa

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Administrativas, Av. Antônio Carlos, 6627, Campus da UFMG, Prédio da FACE - Pampulha, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, CEP: 31270-901.

Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho

Artigo recebido em 21/02/2014. Última versão recebida em 10/03/2014. Aprovado em 11/03/2014.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pela Editora-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar como se caracteriza a gestão por competências, em empresas que adotam este modelo. A metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa classifica-se como abordagem qualitativa, descritiva e pesquisa de campo. O objeto de investigação foram empresas que adotam o modelo gestão por competências. A amostra foi não probabilística por acessibilidade, representada por três empresas localizadas no município de Itabira (Minas Gerais). Os dados foram coletados por meio de levantamento documental e entrevistas com os gestores das empresas estudadas. A análise dos dados foi realizada por meio da análise do conteúdo. Os resultados revelaram que este modelo foi adotado pelas organizações por interferência da diretoria, com intuito de tornar as empresas mais competitivas. A gestão por competências possibilitou uma reestruturação na atuação dos recursos humanos, promovendo vantagens, assim como desvantagens. Conclui-se que a implantação do modelo de gestão baseado em competências promoveu melhorias nos processos de gerir pessoas e maior valorização dos profissionais.

Palavras-chave: Competência individual. Competência organizacional. Gestão de pessoas. Gestão por competências.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how skills management is featured in companies that adopt such practice. The methodology used to develop the research is classified as qualitative, descriptive, with fieldwork, in order to achieve the purpose of investigating companies which adopt skills management practices. A non-probability sample was selected on the basis of its accessibility, composed of three companies located in the city of Itabira, Minas Gerais, Brazil. Data were collected through archival work and interviews with the managers of the selected companies and analyzed using content analysis. The results showed that skills management has been adopted by organizations due to the board of directors' decision to implement such model in order to make companies more competitive. Skills management provided the restructuring of current human resources activities, promoting advantages as well as disadvantages. It was concluded that the implementation of a management model based on skills promoted improvements on the processes of managing people as well as greater appreciation from employees.

Keywords: Individual skills. Organizational skills. People management. Skills management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas vem sendo gradativamente discutida no cenário organizacional, por meio da análise e utilização de suas ferramentas que viabiliza a comparação de resultados e adaptação às necessidades de cada empresa, visto que a gestão de pessoas exerce influência no desenvolvimento das organizações.

Nesta busca constante por resultados capazes de melhorar o desempenho das organizações, a gestão de pessoas torna-se cada vez mais importante como estratégia, produzindo adaptações nos papéis exercidos pelos gestores de recursos humanos e no desenvolvimento de métodos e de pessoas que favoreçam o alcance dos objetivos organizacionais.

O surgimento da gestão por competências auxilia os gestores na busca constante por melhores resultados, mapeando os conhecimentos agregados na organização, identificando as competências individuais e organizacionais, além de medir a necessidade de mudanças, treinamentos, remanejamentos, com vistas ao crescimento organizacional.

Diante desta perspectiva, este trabalho teve como objetivo analisar como se caracteriza a gestão por competências em empresas que adotam este modelo e, para isso, foram estudadas empresas privadas de médio porte da cidade de Itabira, Minas Gerais.

Com a adoção da gestão por competências é fundamental que as políticas e práticas das organizações estejam alinhadas com os objetivos e expectativas das pessoas. Portanto, acredita-se que a gestão por competências possa contribuir para essas mudanças, com tentativas de respostas às necessidades de superação em um mercado cada vez mais competitivo. Trata-se de uma metodologia de gestão focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O modelo gestão por competências é uma tendência da gestão de pessoas que vem sendo discutido desde a década de 1980, no cenário acadêmico e organizacional (DIAS, et al., 2010). O conceito sobre gestão por competências tem sido discutido por diversos estudiosos do assunto, gerando definições distintas, que podem ser aplicadas a diferentes situações.

A competência era compreendida por muitas pessoas e alguns teóricos da administração, como Boyatzis (1982), da escola norte americana, como um estoque de

conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo detém como necessárias, para que desenvolvam suas atribuições e responsabilidades.

Entretanto, ao contrário da visão norte-americana, a linha francesa tem como principais teóricos Le Boterf (2003) e Zarifian (2010), que associam o conceito de competências ao de agregação de valor, ou seja, dando significado às realizações das pessoas em determinado trabalho. O profissional precisa ter conhecimento e técnica para desenvolver o seu trabalho da melhor forma possível, deve ter iniciativa, capacidade e pro-atividade para formar um perfil ideal para a empresa (DUTRA, 2004).

Segundo Le Boterf (2003), a competência demanda mais do que apenas um estoque de conhecimentos e habilidades. Competência é uma característica do indivíduo, que se manifesta devido às suas ações profissionais, é o saber agir com pertinência, mobilizando e integrando recursos, saberes múltiplos e heterogêneos; é o saber aprender e envolver-se em um determinado contexto profissional.

Dessa forma, o atual contexto socioeconômico tende a favorecer a abertura de um modelo de competência, que se limita apenas a um saber-fazer. Para um modelo que se instala com o crescente conhecimento, que vai além do prescrito, tomando iniciativas e considerando diversos comportamentos que podem ser pertinentes.

Zarifian (2011) considera competências como sendo um assumir responsabilidade, tomar iniciativas diante de situações profissionais com as quais o empregado se depara, ou seja, são situações nas quais o conhecimento adquirido é transformado na medida em que aumenta a variedade de situações, o que ocorre de modo imprevisto, inesperado e atrapalha o andamento da programação normal das atividades. As pessoas precisam saber como enfrentar estas situações, pois a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho.

Nesta mesma linha, Fleury e Fleury (2010, p. 21) alertam para o fato de não perceber o trabalho apenas como um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, definindo competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dentro de uma organização existem tarefas que são esquecidas ou despercebidas e cada tarefa tem sua importância pertinente. O perfil de um profissional ideal faz com tenha iniciativa de colocar em prática sua responsabilidade, fazendo com que todos os setores da empresa funcionem de forma correta. Da mesma forma, o profissional terá que agir com situações inesperadas, sendo capaz de resolvê-las sem ordens superiores.

Dutra (2004) chama a atenção para o fato de as pessoas serem detentoras de estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes, como forma de encarar as competências. Mas esse conjunto só trará benefícios quando aplicados da maneira correta. O profissional deve se entregar à organização de maneira efetiva. O objetivo de ambos tem que ser o mesmo, pois o excesso de entrega prejudicará o desempenho. É importante discutir o conceito de entrega, ou seja, a capacidade de o indivíduo doar-se à organização, de saber agir de maneira responsável. Na prática, as organizações valorizam as pessoas por seus atos e realizações e não pela descrição formal de suas funções ou atividades.

As organizações da sociedade contemporânea estão passando por grandes transformações em todas as áreas. O impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que se incorporam ao ambiente empresarial. Souza (2006) afirma que esse novo contexto tem se mostrado cada vez mais favorável às solidificações do modelo de competências.

Como as novas tecnologias e os novos modelos de gestão, percebe-se a ênfase nas pessoas como recurso determinante no processo organizacional, uma vez que a competitividade faz com que as empresas procurem profissionais capacitados para a execução das tarefas. Somente a partir dessa premissa que é possível visualizar a gestão de competências como um instrumento diferencial de mercado que oferece alternativas eficientes às organizações; mas esta gestão deve ser observada como um processo periódico que envolva os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual. O importante é que esteja em harmonia com a estratégia organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; LIMA, et al., 2009; BITTENCOURT, 2010; DUTRA, FLEURY; RUAS, 2010).

2.1 Competências individuais

A competência individual apresenta sua base nas correntes anglo-saxônicas e francesas. A corrente anglo-saxônicas possuiu uma abordagem racionalista, vinculada à qualificação e ao resultado ou desempenho a ser alcançado, em função de um conjunto de comportamentos individuais. Constata-se que os comportamentos individuais estabelecidos dificultam o reconhecimento e a interação de todos os envolvidos no processo. Já a francesa considera elementos da sociologia e da economia do trabalho, dando ênfase ao processo de interação, troca de aprendizados, mas, por outro lado, esta bagagem teórica prejudica a praticidade na gestão por competências (SCIANNI; BARBOSA, 2009).

Segundo Ruas et al. (2005) e Fleury e Fleury (2010), as competências individuais têm sua gênese no conceito de qualificação e no mapeamento das funções. Os autores supracitados afirmam que a qualificação está diretamente relacionada aos requisitos da posição ou cargo do indivíduo ou, ainda, ao conhecimento acumulado pelo indivíduo ao longo do tempo. Partes destes conhecimentos podem ser atribuídas ao sistema educacional.

Dessa forma, percebe-se que as competências individuais representam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada empregado possui, servindo-se de referencial para a construção de seu desenvolvimento junto à empresa.

Zarifian (2011) corrobora com Fleury e Fleury (2010) e Ruas et al. (2005), ao afirmar que competência individual está associado à qualificação, mas acrescenta a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido.

Fleury e Fleury (2010) apontam ainda que a competência não se limita aos conhecimentos tácitos (teóricos e empíricos) adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida e, muito menos, encontra-se integrado à tarefa que este indivíduo desempenha. As competências são sempre contextualizadas, visto que os conhecimentos e o *know-how* não adquirem status de competência, a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimentos em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e, com isso, gere competência aplicável.

2.2 Competências organizacionais

As competências organizacionais são conhecidas como conjunto de habilidades que uma empresa possui e mostra de forma integrada em sua atuação. Tais impactos e similitudes afetam de forma gradual a sua performance e isso contribui para os seus resultados. Não obstante, é necessário considerar os processos internos de suas atividades, as perspectivas dos clientes, os desafios e periculosidade do seguimento de mercado em que atua (FLEURY; FLEURY, 2010).

Fleury e Fleury (2010) destacam as competências essenciais por ser um conjunto de habilidades que possibilitam às empresas entregar aos seus clientes benefícios. São formadas por todas as capacidades necessárias à organização, e que, no entanto, devem sempre estar em constantes adaptações, pois não são suficientes para estabelecer a empresa em uma posição competitiva no mercado.

Em complemento, Prahalad e Hamel (2005) tratam do conceito nos aspectos organizacionais, atribuindo à competência, um conjunto de habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. As competências essenciais organizacionais são as que oferecem vantagens competitivas, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência, tornando determinantes para o sucesso do negócio. De forma geral, as competências essenciais são as que garantem o diferencial, que individualizam a organização. Estas têm valor percebido pelos clientes, contribuem para a diferenciação entre concorrentes e aumentam a capacidade de expansão.

Para Fleury e Fleury (2010) a definição das competências essenciais de uma organização está diretamente relacionada à estratégia que a empresa adota, além do levantamento dos recursos que a empresa dispõe como capital do conhecimento. Acredita-se que mapear as competências essenciais e individuais da organização torna-se fundamental para garantir a sobrevivência empresarial. E, a partir desses dados, a instituição poderá realmente conhecer seu potencial humano. Dessa forma, consegue-se identificar as possíveis falhas, podendo, assim corrigi-las e obter resultados positivos.

Já Ruas et al. (2005) consideram as competências organizacionais como coletivas, que surgem sob a forma de processos de produção, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros subsídios menos visíveis como princípios, valores e culturas influentes na organização. Estas capacidades estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e amplitudes diferentes. Percebe-se que as competências organizacionais são aquelas que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso pela empresa, sendo definidas como necessárias para o entendimento do negócio, seus objetivos, relações com o mercado entre outros benefícios.

2.3 Vantagens e desvantagens da gestão por competências

A gestão por competências traz para a empresa inúmeras vantagens, como, a definição de perfis profissionais que favorecem a produtividade, atuação no desenvolvimento das equipes quanto às competências necessárias aos diversos postos de trabalho; no mapeamento das competências, observando o direcionamento do planejamento estratégico da organização e da cultura organizacional; na identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização; torna o gerenciamento do desempenho baseado em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta; promove o aumento da produtividade e a maximização de resultados; agrega uma conscientização às equipes para

assumirem a co-responsabilidade pelo seu auto desenvolvimento, tornando o processo rentável para os dois lados: tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas (MELO, 2003).

Melo (2003), ainda acrescenta que tais vantagens dão às organizações um maior poder de reter seus talentos, além de estabelecer e identificar as competências e comportamentos que necessitam de melhorias, realinhar o planejamento estratégico com as metas estabelecidas, oferecer parâmetros para identificação de enquadramentos na área de cargos e salário, e propiciar uma visão diferenciada aos profissionais voltados ao foco do negócio.

Todavia, a implantação de um modelo de competências também traz consigo algumas desvantagens, vistas como pontos negativos direcionados aos empregados, tais como uma busca incansável de ser o melhor, alto índice de stress, ansiedade decorrente do medo da perda do emprego, relações de trabalho inseguras, intensificação e expansão da jornada de trabalho, enfrentamento, cada vez, maior de responsabilidades no trabalho sem a contrapartida do aumento do salário ou da estabilidade no emprego e ambientes de trabalho extremamente competitivos e individualistas (ZARIFIAN, 2003).

Com isso, percebe-se que o gerenciamento baseado em competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. Neste aspecto, cabe à empresa avaliar todos os prós e contras da implantação da gestão de competências.

Apropriadamente, Barbosa (2010) afirma, no discurso, que os recursos humanos, alinhados à gestão de recursos humanos, são tidos como significativos e importantes no diferencial competitivo; no entanto, sua atuação diária está condicionada a uma comprovação numérica de sua efetividade. Portanto, a gestão por competências precisa mensurar seu valor, como forma de medir o desempenho organizacional, podendo utilizar-se de métodos como custo e receita, tanto em modelos de intermediação ou em modelos de produção financeira, medindo, assim, o desempenho do trabalhador como um processo de variável em que contribua com os objetivos estratégicos (BERNSTORFF, 2007).

Os investimentos aplicados na área de recursos humanos apresentarão benefícios nos processos da organização que são fundamentais para que uma organização possa mapear e modelar os processos, e possibilite desenvolver conhecimentos que sirvam como indicadores para se medir uma parte relevante das competências requeridas pela organização. No entanto, é preciso considerar que os investimentos em ativos físicos tradicionais são amortizados ao longo do tempo e investimentos em capital humano são imputados, o que torna difícil para as empresas justificar este tipo de investimentos, ainda mais quando há pressão para alcançar em

curto prazo o sucesso financeiro (CARDOSO; MORETO; SILVA, 2001; JOHANSON, 2005; BREWSTER, 2006).

3 METODOLOGIA

A metodologia tem o objetivo de descrever como se desenvolveu a pesquisa, destaca os procedimentos metodológicos e a caracterização do objeto do estudo. Hair Junior (2006) define a metodologia como o procedimento utilizado para adquirir o conhecimento, descrevendo todo o método utilizado para realização de uma determinada pesquisa.

A abordagem escolhida para este trabalho é qualitativa, descritiva. Appolinário (2011) classifica a abordagem de caráter qualitativa a que visa à coleta dos dados diante a interação social do pesquisador com o pesquisado, não podendo ser generalizada. Sobre a pesquisa descritiva, Diehl e Tatim (2006) afirmam que tem como objetivo descrever as características de determinada população ou estabelecer relações entre elas. Atribui-se a aplicação desta abordagem para esta pesquisa, considerando que foi a mais adequada para atingir o seu objetivo; trata-se de uma análise do entendimento de particularidades de cada indivíduo, levantando aspectos qualitativos sobre questões perceptivas, analisando, interpretando e descrevendo as investigações.

Optou-se neste trabalho pelo método pesquisa de campo, mediante uma investigação no local onde o fato ocorre. Appolinário (2011) complementa que a pesquisa de campo acontece no local em que os fatos acontecem ou onde possui elementos que o explique.

O universo desta pesquisa é representado por empresas privadas localizadas no município de Itabira, Minas Gerais, que adotam o modelo de gestão por competências. A parte do universo pesquisada é amostra do tipo não probabilístico por acessibilidade, uma vez que sua abrangência foi limitada a três empresas privadas, que implantaram o modelo de gestão por competências. Sujeito da pesquisa, segundo Vergara (2009), são as pessoas que fornecem os dados necessários para a pesquisa. Neste estudo os sujeitos de pesquisa são representantes de cada empresa em estudo.

Os dados foram coletados por meio de entrevista, realizadas no período de 01 a 30 de agosto de 2013. Segundo Diehl e Tatim (2006), a entrevista, trata-se da apuração de informação entre conversação de duas pessoas, com o propósito de levantar informações sobre determinado assunto. Os dados foram tratados de forma qualitativa, por meio da técnica de análise de conteúdo, mediante as categorias de análise.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados alcançados pela pesquisa realizada em três empresas, sendo uma do setor varejista em material de construção, uma da indústria e outra da construção civil. As análises foram feitas a partir do levantamento documental e das percepções dos gestores de recursos humanos quanto ao modelo de gestão por competência e suas contribuições para o desenvolvimento da organização em que atuam.

Em relação ao perfil dos cargos dos entrevistados, dois gestores ocupam o cargo de gerente administrativo e um é coordenador do departamento de Recursos Humanos. Os responsáveis pelo setor de recursos humanos são profissionais que executam apenas atividades dentro desta área, porém os gerentes administrativos não se atêm exclusivamente ao desenvolvimento dos recursos humanos. Em relação ao tempo que os gestores entrevistados possuem à frente do modelo de gestão por competências, o gestor da empresa A afirmou possuir três anos, desde a implantação do modelo de gestão por competências; o gestor da empresa B está há um mês, visto que o modelo está em fase de implantação e o gestor da empresa C está há quatro anos.

4.1 Processo de implantação do modelo de gestão de competências

4.1.1 Empresa A

A implantação do modelo de gestão por competências na empresa A foi conduzida por uma empresa contratada, especializada na área de gestão de pessoas. Por meio da análise de um relatório emitido pela empresa terceirizada, observou-se que o processo de implantação aconteceu por meio de observações, avaliações 360°, entrevistas com todos os empregados de todos os setores hierárquicos.

Por meio do relatório elaborado pela empresa terceirizada, definiu-se o perfil da empresa e dos empregados; suas competências, deficiências e aspectos relevantes de personalidade. Frente aos resultados alcançados, foi realizado um mapeamento da empresa, conhecendo expectativas dos empregados e falhas que atrapalhavam o crescimento de ambas as partes.

Descoberta as deficiências, a empresa iniciou um período de treinamento dos empregados com cursos de capacitação e aperfeiçoamento, destacando as principais deficiências técnicas e comportamentais dos funcionários, sendo realizada uma modelagem da

estrutura de remuneração, com a implantação de um plano de cargos e salários, ao qual a empresa A desenvolveu uma comissão sobre as vendas, com ações voltadas para a criação de diferenciais competitivos que se baseia nas pessoas.

Mediante o acesso obtido a alguns documentos de advertência aos empregados, foi possível constatar que na empresa A os empregados, em sua maioria, aceitaram a implantação do modelo de gestão por competências; contudo, houve alguns empregados que achavam que o novo modelo viria para impor muitas regras, causando dificuldades em suas atividades. Pode se dizer, baseado nestes documentos de advertência, que houve uma tentativa de negação ao processo de implantação. Este fato ocorrido na organização ratifica as colocações de Zarifian (2008), quando afirma que a implantação do modelo de gestão por competências implica em dificuldades à medida que os colaboradores são convidados a adotá-lo.

Na empresa A, nota-se que uma das mudanças que teve maior impacto foi à implantação da comissão de vendas, que gerou um maior interesse dos vendedores em aumentar sua produtividade; no entanto, percebe-se, pelos resultados alcançados pela empresa, que houve um aumento da competição entre os empregados, causando alguns problemas internos, como possíveis discussões em frente aos clientes, além de formação de grupos informais confrontando opiniões sobre a quem pertenceria a comissão por determinadas vendas.

4.1.2 Empresa B

A implantação do modelo de gestão por competências na empresa B está sendo conduzida por uma empresa especializada em gestão de pessoas. Inicialmente, foi realizado um estudo sobre o atual modelo de gestão utilizado pela empresa e, em seguida, mapeado o perfil dos cargos e dos empregados.

Verificou-se que a mudança de gestão causou resistência por parte de alguns indivíduos; no entanto, a maioria demonstrou satisfação com a nova proposta da empresa e buscou o desenvolvimento profissional.

Até o presente momento, o modelo possui reconhecimento como um grande projeto dentro da organização, melhorando a gestão da empresa e atendendo melhor a necessidade dos funcionários; porém com pouca aceitabilidade por parte dos gestores de outras áreas, que entendem como perda de tempo voltar as atenções para a implantação do modelo, ao invés de dedicar-se à produtividade da empresa.

4.1.3 Empresa C

A implantação do modelo de gestão por competências na empresa C também foi conduzida por uma empresa contratada, especializada na área de gestão de pessoas.

A empresa, em função do modelo de gestão por competências, passou a divulgar as competências necessárias para promover um empregado, forma que nunca havia sido padronizada e divulgada, além das reuniões periódicas entre os gerentes da empresa, o que promoveu uma troca de ideias e experiências entre os empregados.

Para expansão do modelo entre os funcionários, a empresa utilizou-se dos canais de comunicação, o que envolveu comunicação impressa, CD com material interativo, *workshops* vivenciais, treinamentos, grupos de trabalho, dicas, lembretes e comunicados em geral.

Com relação à adaptabilidade, a empresa C está em fase de avaliação, pois, constantemente, está ajustando o modelo para atingir às expectativas dos gestores da empresa e dos seus colaboradores.

Percebe-se que o modelo gestão por competências surge como uma forma de repensar as interações entre as pessoas e seus saberes e capacidades, em conjunto com as organizações e suas demandas nos processos de trabalho. Diante do estudo realizado, notou-se que ao modelo de competências importa não só a adoção dos conhecimentos disciplinares escolares ou técnico-profissionais, mas também a capacidade de mobilizar as pessoas e organização para resolver problemas e enfrentar os imprevistos no dia a dia do trabalho.

4.2 Características do modelo de gestão por competências adotado pelas empresas estudadas

Em relação ao motivo de adoção do modelo de gestão por competências, percebe-se, nas entrevistas dos gestores, que o modelo foi adotado nas três empresas, por buscarem uma oportunidade de competitividade e distinção no mercado, com foco nas pessoas e investindo no desenvolvimento de sua equipe.

Porque o progresso, as melhorias e resultados que podem ser alcançados com esse modelo vão de encontro à visão da empresa e seu planejamento estratégico. (ENTREVISTADO A).

Para melhorar o desenvolvimento de seus, e futuros, colaboradores. (ENTREVISTADO B).

A organização quis adotar este modelo pelo crescimento mais controle pelo acerto de perfil mais adequado para o cargo. (ENTREVISTADO C).

De maneira geral, o conceito de competências tem por finalidade avaliar as capacidades elencadas pelas organizações, desenvolvendo um comprometimento com a estratégia da empresa, sendo assim considerada uma alternativa para o desenvolvimento da competitividade, propondo a atender os valores internos da empresa, com novas formas de pensar em competências e de escolher as melhores estratégias para a competição (FLEURY; FLEURY, 2010).

As competências são observáveis em situação do cotidiano de trabalho ou em situações de teste, quando evidenciam de forma integrada, atitudes assertivas, características pessoais, conhecimentos adquiridos, que as empresas esperam dos seus empregados.

Espera maior comprometimento dos funcionários com o crescimento da organização que está diretamente interligado e se mostra interdependente do crescimento de cada indivíduo que compõe a equipe de trabalho. (ENTREVISTADO A).

Melhor aproveitamento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes. (ENTREVISTADO B).

Qualidade, profissionalismo, deve ser completa. Deve buscar conhecimentos e desenvolver dentro da empresa. Buscar crescer, se qualificar, solicitar para a gerência a necessidade de melhorar seu conhecimento. (ENTREVISTADO C).

Os gestores das empresas estudadas esperam de seus empregados um maior comprometimento com o seu próprio desenvolvimento, desejam que busquem cada vez mais qualificação e que possam contribuir diretamente para o desenvolvimento da empresa.

Diante do exposto, observou-se que a aplicação do modelo de gestão por competências, pelas três organizações, busca atrair e selecionar funcionários que compartilham de seus valores, visto que competência é sinônimo de capacitação profissional, compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, atuação e experiência. Mapear e desenvolver competências organizacionais e individuais tem se tornado um das estratégias das empresas, para atingir seu consumidor final de forma mais eficiente. Faz parte dessa estratégia, a capacitação dos colaboradores e de parceiros de uma organização, para que eles conheçam profundamente o produto que vendem e, dessa forma, exerçam maior influência na decisão do cliente (BITENCOURT, 2010).

Em relação às ações que as organizações fazem para atingir os objetivos esperados, os entrevistados das três empresas mencionaram a promoção da capacitação de seus empregados.

A organização tem programas de incentivo aos colaboradores por serviços bem prestados ao longo de cada mês (premiando com gratificações os que não apresentam erros no serviço cotidiano); promove constantes cursos e palestras de aperfeiçoamento para que seus colaboradores possam melhorar o desempenho de suas atividades, além de possuir um plano de cargos e promoções que incentiva os colaboradores a adquirirem as competências necessárias para alcançar novos níveis salariais e cargos mais altos na escala hierárquica. (ENTREVISTADO A).

A organização esta implantando programas de capacitação, através de mini cursos sobre as áreas em que atuam, entre outras propostas em estudo. (ENTREVISTADO B).

A empresa oferece treinamentos, capacitação. Além de buscar o perfil mais adequado para o cargo. Mesmo as pessoas não sendo formadas mas pelos anos de trabalho dentro da empresa, exige competências. (ENTREVISTADO C).

Observa-se que as três empresas, para atingirem os resultados esperados, investem em programas de capacitação. Os gestores apostam que esta seja a melhor forma de desenvolver as competências de seus empregados que traduziu em benefícios para a organização.

Bitencourt (2010) aponta que esse tipo de gestão pode ser o diferencial de empresas, pois consegue selecionar as pessoas adequadas para cada tipo de trabalho a ser realizado, com as competências necessárias, a consciência da importância de sua colaboração para o crescimento da empresa e o comprometimento com o seu trabalho por gostar do que faz. Mas, para contar com talentos, é necessário um recrutamento eficaz, programas de treinamento, implantação de programas de capacitação, e acompanhamento constante do desempenho obtido. Além disso, uma cultura organizacional, que estimule a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e o comprometimento de cada um com a empresa.

Foi perguntado aos gestores das empresas como a organização mapeia as necessidades de seus empregados.

Para conhecer as necessidades dos empregados, a empresa promove reuniões periódicas (individuais e coletivas) onde cada um pode expor seu ponto de vista. Quanto às necessidades da empresa, cada gerente participou do mapeamento referente aos cargos da sua equipe e às necessidades organizacionais. Toda a descrição se encontra arquivada em arquivos físicos e digitais. Uma vez por ano, é feita uma revisão e podem ocorrer alterações conforme as necessidades e o plano estratégico da empresa. (ENTREVISTADO A).

A organização antes não realizava um mapeamento das necessidades dos seus empregados, como estamos em um processo de implementação estamos ainda formulando ferramentas que possam contribuir diretamente para o funcionamento adequado deste modelo. (ENTREVISTADO B).

A empresa realiza reuniões diretas com os gestores de cada área. Realiza um processo de auto avaliação na qual pode se ter uma idéia das reais necessidades que o empregado tem, desta forma tentamos focar em sua melhora. (ENTREVISTADO C).

Nota-se que os entrevistados A e C apontam que mapeiam as necessidades de seus empregados por meio de reuniões. O entrevistado A afirma que a empresa investe em reuniões individuais e coletivas, ao contrário da empresa C que realiza reuniões apenas com os gestores de cada área. Essa forma, muitas das vezes, pode ser errada, pois o funcionário, de certa forma, não está sendo ouvido, o que, talvez, não possa estar disseminando de maneira correta suas necessidades.

Para Le Boterf (2003), as avaliações são desenvolvidas em uma forma taylorista, processos estes que avaliam a forma de agir e o modo de trabalhar, de maneira a medir como o empregado encara as exigências da organização. O autor ainda afirma que os processos de avaliação devem ser contínuos, diários e sua validação seja pontual, pois avaliar não é só verificar e interpretar os resultados e sim um processo na qual os trabalhadores tornam eficazes suas estratégias de ação.

Com relação ao processo de avaliação, foi perguntando aos gestores entrevistados quais eram as ferramentas para se avaliar um empregado.

A avaliação dos funcionários é feita mediante análise documental (tempo de empresa, tempo no cargo, escolaridade, histórico de ocorrências, volume de faltas justificadas ou injustificadas; advertências; bonificações, entre outros) depois que todos esses aspectos são avaliados, ocorre uma reunião entre gerentes e diretoria onde cada um pode indicar quem sugere que seja promovido é preciso que todos estejam de acordo com a indicação e com os argumentos apresentados pelo gerente. (ENTREVISTADO A).

Avaliação de desempenho. (ENTREVISTADO B).

A empresa utiliza-se de ferramentas de avaliação de desempenho, sendo estas aplicadas pelos gestores de cada área, na qual avaliamos o quanto o profissional se desenvolveu ou o quanto ele precisa melhorar. (ENTREVISTADO C).

Percebe-se que os entrevistados B e C utilizam como ferramenta a avaliação de desempenho, que é uma importante ferramenta de gestão, que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em sua função. Já o entrevistado A utiliza-se de análise documental, analisando historicamente a vida laboral de seu empregado, verificando o quanto se desenvolveu ao longo do tempo.

Conforme expressado por Carbone (2005), o mapeamento é de grande importância para que se consiga alcançar os objetivos da organização, sendo esta de forma documental ou através de coleta de dados, baseada em análise com profissionais considerados chaves para a empresa. O autor propõe, ainda, que este tipo de mapeamento seja feito de forma periódica, podendo, em alguns casos, sofrer modificações, dependendo do processo de desenvolvimento da organização, devendo, então, haver um monitoramento.

Em relação a como a gerência estimula o autodesenvolvimento de seus empregados, os gestores entrevistados mencionaram maneiras diferentes de promover o estímulo dos funcionários.

A forma de estímulo são elogios, críticas construtivas; mostrando ao funcionário o que ele pode conseguir dentro e fora da empresa caso se desenvolva e, principalmente, o plano de cargos e salários onde os mais bem preparados possuem melhores salários. (ENTREVISTADO A).

Antes da implementação do modelo de gestão por competências não havia um estímulo para o auto desenvolvimento e sim, trabalhávamos de forma de gratificação para os funcionários que conseguiam executar as obras em um menor tempo. Hoje se estuda ainda alternativas para implementação de técnicas que possam estimular os profissionais a contribuírem ainda mais pela empresa. (ENTREVISTADO B).

A empresa prefere profissionais que tenham o desejo de se especializar, melhorar e adquirir conhecimentos, pois quanto mais conhecimento os funcionários possuem, melhor desempenharão suas tarefas e contribuirão para os resultados. A empresa oferece bolsas de estudos em conjunto com o SENAI para que possam se qualificarem ainda mais. (ENTREVISTADO C).

O entrevistado A expõe que a empresa estimula seus empregados através de elogios e críticas, que é uma forma de se motivar o profissional a se desenvolver ou demonstrar o quanto está sendo importante para a organização. Utiliza-se também de planos de cargos e salários, oferecem, aos mais bem preparados, uma remuneração diferenciada. Já a empresa do entrevistado C estimula seus empregados, investindo em educação, oferecendo oportunidades de se desenvolverem e aperfeiçoarem.

Os gestores entrevistados foram questionados se, com a implantação do modelo de gestão por competências, ocorre troca de postos de trabalho entre os funcionários.

De certa forma sim. Foram mantidos os cargos, porém cada cargo recebeu classificações em 3 diferentes níveis, ou seja, o que antes era auxiliar de serviços gerais agora pode ser classificado como auxiliar de serviços gerais I, II ou III com respectivos ganhos salariais mediante a aquisição das competências necessárias a cada cargo. (ENTREVISTADO A).

Sim, pois foi percebido que possuía talento para outra atividade. (ENTREVISTADO B).

A organização após a adoção deste modelo implantou um plano de cargos e salários na qual profissionais destaques que antes não tinham oportunidades subiram de letra dentro da empresa. Onde um soldador nível I, após ter demonstrado competências foi para soldador nível II. (ENTREVISTADO C).

Os entrevistados A e B afirmam que, com a implantação do modelo de gestão por competências, alguns dos empregados foram mudados de setores, em função das competências apresentadas, o que poderia ser transformado em vantagens para a organização. Observa-se na fala dos entrevistados A e C que suas empresas implantaram uma forma de classificação: a cada vez que um profissional se desenvolvia, subia uma letra a mais na sua função.

O modelo de gestão por competências propiciou às organizações melhorias no desempenho dos seus empregados, como afirmam os gestores entrevistados.

A melhora se verifica no fato de que cada um sabe exatamente o que precisa melhorar, quais características e quais habilidades deve desenvolver para crescer profissionalmente. Os critérios passam a ser objetivos e mensuráveis. (ENTREVISTADO A).

O modelo está em fase de implantação, então pouco foram às melhorias, as que posso citar seria um melhor remanejamento dos funcionários, locando os mesmos em funções que possam render mais. (ENTREVISTADO B).

Após este modelo os profissionais melhoraram seu desempenho dentro da empresa, onde buscaram se desenvolverem, capacitando o que antes não, hoje buscam cada vez mais se valorizarem dentro da empresa e a mesma oferece oportunidades para isto. (ENTREVISTADO C).

Percebe-se que o modelo de gestão por competências trouxe para as organizações contribuições no desempenho de seus empregados, quando os profissionais das empresas A e C passaram a tomar iniciativa, além de buscarem se desenvolver e capacitar. Já na empresa B, não se pode fazer tal afirmativa, pelo fato de o modelo de gestão por competências ainda estar em processo de implantação.

Em relação ao processo de contratação os gestores entrevistados, foi questionado como as organizações identificam as competências dos candidatos, se analisam o currículo ou possuem uma técnica diferente.

Uma empresa terceirizada realiza o processo de contratação mediante seleção que segue os critérios do cargo. (ENTREVISTADO A).

As competências são identificadas pelo currículo e durante a entrevista. (ENTREVISTADO B).

Ambas, as qualidades do currículo são importantes e muitas vezes fazem a diferença (desde que sejam verdadeiras). Se temos dois candidatos com o mesmo perfil, mas um apresenta vasta experiência na área e o outro não, logicamente será escolhido o que tem experiência. (ENTREVISTADO C).

Observa-se que os três entrevistados afirmam que as empresas ainda realizam seus processos de contratação através de análise de currículo. Os métodos de contratação das organizações B e C são realizados por elas mesmas, enquanto a empresa A terceiriza este serviço. Destacam-se como principais vantagens para a redução dos custos de contratação, uma vez que a empresa contratante não necessita manter uma estrutura permanente para realizar estes processos. A desvantagem está no fato de a empresa contratante não ter o controle sobre o processo nem sobre os candidatos que irão participar

Os gestores foram questionados sobre a percepção que tinham da gestão de recursos humanos anterior e a atual, tendo por base a gestão por competências. Nota-se que as três organizações encontraram diferenças entre o antigo modelo de gestão e o atual.

A principal diferença é a organização e a objetividade que o novo método proporciona; é conseguir com que todas as gerências sigam a mesma linha de raciocínio e padronizar os processos em toda a empresa (ENTREVISTADO A).

O que se pode notar até o momento é que o antigo modelo de gestão não possuía uma visão mais ampla de preocupar com os empregados, de desenvolver os mesmos e atender as suas necessidades. Antes do processo de implementação possuía apenas uma visão de possuir funcionários e hoje a empresa se preocupa em manter e valorizar os profissionais destaques (ENTREVISTADO B).

A principal diferença encontrada após a implantação é o alinhamento das estratégias que a organização traça com todos os setores da empresa, onde todos se comunicam com um único pensamento (ENTREVISTADO C).

O entrevistado A afirmou que a organização conseguiu que a gerência acompanhasse os procedimentos de gestão, uma vez que o antigo modelo não conseguia alinhar as gerências às estratégias da empresa. O entrevistado B afirma que o antigo modelo não tinha uma preocupação com o desenvolvimento dos profissionais, o que pode se entender que o modelo antigo não valorizava os profissionais e nem estimulava-os a se desenvolverem. Já o entrevistado C expõe que houve um alinhamento das estratégias da empresa, o que contribuiu para os gestores alinharem as estratégias da empresa para realizarem eficazmente as ações e

objetivos para cumprimentos das metas e expectativas da organização. Estas situações refletem no entendimento sobre gestão por competências por parte dos gestores responsáveis pelo processo.

Competência se trata de uma qualidade possuída por uma pessoa, percebida pelas demais e que é útil para construção de ações que promovem ganhos para a organização e seus funcionários. As competências podem tanto evoluir quanto se modificar, ser adquiridas e perdidas, na forma de conhecimentos, habilidades ou atitudes. (ENTREVISTADO A).

A empresa conceitua competências como agregação de valor para a empresa. (ENTREVISTADO B).

Competências é a melhor forma de incentivar os colaboradores a dar o máximo de si pelos resultados da empresa, que reverterão em benefício próprio. Quando a empresa trata todos de forma igual, independente do grau de colaboração e retorno que produzem, a pessoa não tem motivos para se destacar entre os demais, já que não terá nenhum benefício com isso. (ENTREVISTADO C).

Observa-se que cada entrevistado possui uma visão diferente do conceito de competências. O entrevistado A acredita que competência está ligada à qualidade que cada profissional possui, é a capacidade de lidar com a diversidade de situações impostas pelo mercado. O entrevistado B conceitua competências, que a empresa utiliza como agregação de valor, isto é, os esforços dos empregados para alcançarem o resultado esperado. Já o entrevistado C considera que competências está associada a incentivos, uma forma de estimular os empregados e retribuindo pelos resultados que a organização esperava alcançar.

Esses depoimentos reafirmam o que Ruas et al. (2005) expõem sobre o modelo gestão por competências, que deve ser compreendido como um conjunto de políticas e práticas direcionadas à construção de seus trabalhadores, oferecendo alternativas e construindo estratégias voltadas para o crescimento destes e também para o crescimento organizacional. Apresenta-se, pois, como um modelo que unifica de certa forma as estratégias do negócio com a gestão estratégica de seu capital intelectual.

4.3 Vantagens e desvantagens decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências nas empresas pesquisadas

O estudo realizado viabilizou conhecer as vantagens e desvantagens decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências nas empresas pesquisadas. Como toda

implantação de uma nova diretriz, naturalmente, podem ser encontrados fatores ocasionais que promovam uma constante avaliação do procedimento adotado.

Segundo os entrevistados, o modelo de gestão por competências trouxe para as empresas alguns benefícios.

Maior organização e objetividade em todo processo de contratação, clareza nos critérios de promoção, aumento da satisfação e consciência dos funcionários quanto aos seus deveres, responsabilidades e possibilidades de crescimento (ENTREVISTADO A).

De início como ainda estamos em processos de implementação podemos analisar como benefício, uma visão mais adequada do perfil dos funcionários (ENTREVISTADO B).

O modelo trouxe para a organização maior benefícios na hora de contratar, um maior poder de acerto do perfil mais adequado para aquela função, além de estabelecer um alinhamento adequado das necessidades de cada funcionário com as estratégias adotadas pela empresa (ENTREVISTADO C).

Observa-se que os benefícios do modelo de gestão por competências são imediatos, o que pode ser notado pela empresa B, pois, mesmo estando em um processo de implantação, obteve ganhos quanto à visão positiva do perfil dos empregados. Nas outras duas empresas, os gestores entrevistados afirmam que tiveram seus processos de RH otimizados, maior acerto no perfil de cada cargo e alinhamento dos processos de seleção.

Com relação aos pontos negativos e positivos, após a implantação do modelo de gestão por competências, pode ser observado que o modelo implica uma nova política do setor de recursos humanos, que valoriza e incentiva cada vez mais os profissionais a melhorarem seus desempenhos.

Ponto negativo seria a rotatividade que aumentou durante a implantação do modelo, por parte de pessoas com grande resistência a mudanças que não conseguiram se adaptar aos novos processos. Pontos positivos foram vários: maior preparo para capacitar funcionários (captar e desenvolver competências); clareza de objetivos, regras e metas; aumento da satisfação dos funcionários, compreensão da sua posição e perspectivas de crescimento na empresa; diminuição da rotatividade; maior clareza nos critérios de promoção; e, principalmente, maior integração entre empresa e funcionários (ENTREVISTADO A).

No momento não podemos citar como pontos negativos, apenas podemos citar como pontos positivos o melhor mapeamento do perfil dos funcionários, um processo que ainda esta ocorrendo é o alinhamento das estratégias da empresa como as necessidades de cada funcionário (ENTREVISTADO B).

Como ponto positivo posso destacar uma melhora nos processos positivos, um maior acerto no perfil dos funcionários para cada cargo, maior iniciativa dos funcionários onde os próprios funcionários tomam iniciativas como reaproveitar o verso de papéis que seriam jogados fora; sugerem alterações na seqüência das atividades que reduzem o tempo gasto; desenvolvem novos critérios para organizar a comunicação entre setores e diminuir as falhas de comunicações. Já como negativo acredito que seria um maior poder de competitividade, onde cada funcionário busca cada vez mais ser excelente, o que pode causar de certa forma conflitos de grupo, pois outros membros podem se sentir inseguros (ENTREVISTADO C).

O entrevistado A acredita que o ponto negativo, após a implantação do modelo de gestão por competências, foi a rotatividade de empregados, que é um elemento que demanda atenção constante por parte dos líderes dentro da organização; já como ponto positivo foi a valorização dos empregados. Já os entrevistados B e C acreditam que tiveram um melhor processo de seleção, adequando ao cargo o perfil ideal, podendo, assim, evitar a rotatividade de funcionários e desinteresse pela empresa. Zarifian (2008) expõe que a implantação de um modelo por competências também traz consigo algumas desvantagens vistas como pontos negativos direcionados aos empregados.

Os gestores entrevistados também foram questionados sobre quais os setores de trabalho em que o modelo de gestão por competência mais contribuiu para o alinhamento das estratégias da empresa.

Não há um setor que tenha sobressaído aos demais, todos contribuem da mesma forma (ENTREVISTADO A).

Acredito que o setor de trabalho que o modelo gestão por competências tenha contribuindo diretamente seria no setor de produção, onde os funcionários desempenharam com maior qualidade as suas atividades (ENTREVISTADO C).

Observa-se que na empresa A, o modelo de gestão por competências contribuiu para todos os setores da empresa, não tendo um como destaque, isto demonstra que todos os setores estão alinhados de certa forma às expectativas da empresa. Já o gestor da empresa C acredita que o modelo de gestão por competências contribuiu diretamente para o setor de produção, indicando que o setor poderia causar o descompasso entre os demais setores, evitando que a empresa alcançasse os objetivos traçados.

De acordo com os entrevistados, a implantação da gestão por competências possibilitou a estruturação das estratégias da organização.

Antes não havia uma estratégia específica, cada gerente adotava os critérios que julgava convenientes e quando mudava a figura de um gerente toda a forma de

avaliação mudava junto. Agora tudo é organizado, o que prevalece é a regra DA EMPRESA e não DO GERENTE. (EMPRESA A).

Antes da implantação do modelo de gestão por competências não havia uma estratégia definida, cada setor da empresa desempenhava suas atividades da forma que acreditava estar correta, depois da implantação todos os setores se comunicam entre si e desenvolvem as atividades para alcançarem um único objetivo proposto pela empresa. (EMPRESA C).

Percebe-se, pelas entrevistas com os gestores, que as empresas A e C, antes da adoção do modelo de gestão por competências, não possuíam uma estratégia definida, visto que quando se tem uma estratégia definida, as empresas conseguem traçar o melhor caminho e onde querem chegar. Além de serem claros a todos os membros da empresa, quais são os objetivos e o que se espera deles. Fleury e Fleury (2010) afirmam que, após a implantação do modelo de gestão por competências, ocorrem mudanças na função dos recursos humanos (RH), que passa a ter um papel mais estratégico na organização, sendo participativo nas decisões estratégicas e investindo na definição de novas práticas e políticas de gestão.

Em relação à performance do trabalhador, os gestores entrevistados foram questionados se o modelo de gestão por competências, após ser implantado, proporcionou um melhor desempenho dos empregados.

Sim, grande melhora, em todos os setores (ENTREVISTADO A).

No momento como a estamos em fase de implementação ainda não se pode notar uma melhora grande, mas podemos perceber uma melhora significativa nos postos de trabalho (ENTREVISTADO B).

Sim, todos os funcionários agora alocados em funções que acreditamos estar mais adequada ao perfil estão desenvolvendo com uma melhor performance suas atividades e melhorando cada vez mais os processos de produção (ENTREVISTADO C).

Observa-se que nas empresas A e C, após a implantação do modelo de gestão por competências, ocorreu uma melhora na performance dos empregados, que pode proporcionar às organizações melhores resultados, redução de custos entre outras vantagens, como processos de produção mais assertivos. O entrevistado C afirma que alguns funcionários foram alocados em outras funções, por apresentar perfil mais adequado, estão desenvolvendo com uma melhor performance suas atividades e melhorando cada vez mais os processos de produção. Quando a empresa consegue perceber quais elementos necessita para alcançar suas

metas, ela tem em mãos uma importante ferramenta para promover a melhoria de seus colaboradores, em função destas competências (DUTRA, 2004).

Conclui-se que a gestão por competência objetiva preparar as empresa para obterem sucesso em um mercado aberto e competitivo. Esse novo comportamento tem um reflexo imediato na relação da empresa com os seus funcionários, pois, para atingir seus objetivos é preciso mais que novas tecnologias, torna-se necessária uma gestão toda voltada para resultados, na qual todos são responsáveis por alcançar os objetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou analisar como se caracteriza a gestão por competências em empresas que adotam este modelo. Para tanto, foram investigadas três organizações de distintos setores, sendo os sujeitos de pesquisas os gestores responsáveis por este modelo de gestão.

Pode-se concluir que os gestores acreditam que o modelo de gestão por competências proporcionou à maioria dos funcionários, satisfação, liberdade, autonomia e espaço para o desenvolvimento da carreira.

O estudo realizado identificou que a implantação do modelo de gestão de competências, utilizado pelas empresas pesquisadas, ocorreu por iniciativa dos diretores, visto que são pessoas chaves para o desenvolvimento do modelo de gestão por competências dentro da empresa. Percebe-se que este modelo, nas três empresas, surgiu como uma forma de repensar as interações entre as pessoas e seus saberes e capacidades, em conjunto com as organizações e suas demandas nos processos de trabalho.

Diante do estudo realizado, notou-se que o modelo de competências importa não só à adoção dos conhecimentos disciplinares escolares ou técnico-profissionais, mas também na capacidade de mobilizar as pessoas e organização para resolver problemas e enfrentar os imprevistos no dia a dia do trabalho. A gestão por competências alterou também, a forma de como o departamento de Recursos Humanos se aplica nas organizações, rotinas foram modificadas, tendo seu foco no desenvolvimento do profissional.

O estudo buscou também analisar o entendimento dos gestores de recursos humanos sobre gestão por competências. As empresas A e B associam o modelo de gestão por competências ao perfil mais adequado para o cargo. Já a empresa C entende gestão por competências como um modelo que alinha as estratégias da empresa.

Em seguida propôs-se identificar vantagens e desvantagens decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências sob a ótica dos gestores de recursos humanos. Notou-se que, na ótica dos entrevistados, o modelo de gestão por competências oferece mais pontos positivos do que negativos. O entrevistado A acredita que o ponto negativo, após a implantação do modelo de gestão por competências, foi a rotatividade de empregados, que, sem dúvida, é um elemento que demanda atenção constante por parte dos líderes dentro da organização; como ponto positivo foi a valorização dos empregados. Já os entrevistados B e C acreditam que tiveram um melhor processo de seleção, adequando ao cargo o perfil ideal.

Conclui-se que as características do modelo de gestão por competências utilizado pelas empresas em estudo ainda necessitam de intervenções, para que os setores presentes nas organizações possam estar alinhados e proporcionando vantagens competitivas. Ressalta-se que não é intenção deste trabalho esgotar as discussões realizadas, trata-se de um debate que exige reflexões contínuas. Os argumentos apresentados não são definitivos, são falíveis, passíveis de serem complementados por novos elementos, assim como a ciência.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2011.

BARBOSA, A. C. Q. Gestão de recursos humanos: realidade atual e perspectivas. *In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. Estado, empresas e sociedade: um mosaico luso-brasileiro*. Colibri: Portugal, pp. 15 – 30, 2010.

BERNSTORFF, Vitor Hugo. Como a organização do trabalho afeta a avaliação de desempenho 360 graus por competência individual? *In: XXXI Encontro Anual da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOYATZIS, R. E. Competence and job performance. *In: _____: A model for effective performance*. United States: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Organização, Recursos Humanos e Planejamento. Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, v.41, n.1, p. 08 – 15, Jan./Mar. 2001.

BREWSTER, C. et al. What determines the size of HR function a cross-national analysis. *In: Human Resource Management*. v. 45, n. 1, Spring, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARDOSO, V. C., MORETO, D., SILVA, L. R. O. Mapeamento de conhecimentos através de uma abordagem por processos como alternativa para a formulação de programas de capacitação. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 4., 2001, Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2001.

DIAS, G. B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.

DIEHL, A. A; TATIM, D. C. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman. 6. ed. 2006.

JOHANSON, U.A human resource perspective on intellectual capital. In: MARR, B. **Perspectives on intellectual capital: multidisciplinary insights into management, measurement, and reporting**. Oxford: Elsevier, 2005.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, R. J. C. et al. Abordagem de competências: racionalidade legitimada, formalismo e faz de conta? Um estudo em organizações públicas e privadas. **Anais...** XXXIII Encontro da Anpad, Enanpad. São Paulo, setembro de 2009.

MELO, Marlene Catarina Oliveira Lemos. A gerência feminina em setores industrial e bancário: o conservadorismo internalizado versus o moderno em construção. In: Proceedings of the International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, 3., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. **Competição pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 24. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

RUAS et al. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: XXIX Encontro anual Enanpad, 5; 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

SCIANNI, M. A.; BARBOSA, A. C. Q. **Limites e possibilidades teóricas da articulação entre competências organizacionais e individuais:** em direção a um novo constructo? Boletim Técnico do Senac, ano 35, n. 3, set. / dez., 2009.

SOUZA, Maria Regina Alves de. **Sistema de certificação profissional por competência:** um modelo em construção para o Brasil. 2006. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói.

VERGARA Sylvia. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZARRIFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2011.