



CONSOLIDAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Rodrigo de Oliveira Quevedo¹
Luan Pazzini Mendonça²

RESUMO

A gestão por competências é conhecida como ferramenta para selecionar, recrutar, preparar e avaliar pessoas nas organizações. Além disso, o intuito da gestão por competência refere-se ao valor que as pessoas agregam para as organizações. Este artigo tem como objetivo geral investigar os avanços que o Gerente de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior (IES) — localizada no Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, fundada em 28 de junho de 1985 — percebeu, após a consolidação do modelo de gestão por competência. Como objetivos específicos, apresentamos, investigar, por meio de pesquisa bibliográfica, os conceitos de competência, gestão por competência e os benefícios da gestão por competências. Além disso, foi aplicado um questionário, com seis questões, elaborado pelos autores, com o objetivo de sistematizar as percepções do gestor de recursos humanos da IES quanto à evolução da gestão de competências. Foi possível concluir que a IES analisada apresentou dados que demonstram ser importante investir na especialização e formação de seus funcionários, de acordo com a sua realidade organizacional. Ou seja, as organizações devem preparar essas pessoas para encarar qualquer desafio do mercado organizacional, transmitindo assim, confiança e comprometimento aos seus funcionários.

Palavras-chave: gestão por competências; consolidação; inovação.

Abstract

Competency management is known as a tool for selecting, recruiting, preparing and evaluating people in organizations. Furthermore, the purpose of competency management refers to the value that people add to organizations. This article has as a general objective to investigate the advances that the Human Resources Manager of a Higher Education Institution - located in the Northwest of the state of Rio Grande

¹ Aluno do curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos na Faculdade QI Brasil. É formado em Técnico em Administração pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC IJUÍ.

² Mestre em Ciências da Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação da Unisinos. Graduado em Jornalismo pela Unisinos (2017). Professor Conteudista na Universidade La Salle. Pós-graduando em Docência para o Ensino Superior no Centro Universitário IBMR. Editor e revisor de textos. Diretor da empresa Pazzini Comunicacion, Brasil, especializada em supervisão de Projetos diversos e formatação de trabalhos acadêmicos. Pesquisa jornalismo, literatura e suas interseções. Possui experiência na coordenação e/ou realização de trabalhos de Concursos Públicos, Processos Seletivos e/ou similares para o Setor Público e/ou Privado.



do Sul, founded on June 28, 1985 – perceive, after the consolidation of the competency management model. As specific objectives, we present, investigate, through bibliographical research, the concepts of competence, competence management and the benefits of competence management. In addition, a questionnaire with six questions, prepared by the authors, was applied. In order to systematize the perceptions of the human resources manager of the IES regarding the evolution of competence management. It was possible to conclude that the IES analyzed presented data that demonstrate that it is important to invest in the specialization and training of its employees, according to their organizational reality. In other words, organizations must prepare these people to face any challenge in the organizational market, thus transmitting confidence and commitment to their employees.

Keywords: competency management; consolidation; innovation.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão por Competências é um modelo da administração, que serve de auxílio para administrar cargos, funções e qualificações de funcionários. O grande objetivo deste modelo de gestão é proporcionar a seus organizadores uma nova visão sobre a administração, que de certa forma, desenvolve, e reutiliza valores que compõem a administração organizacional.

Este artigo tem como objetivo geral investigar os avanços que o Gerente de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior (IES)^{3 4} percebeu, após a consolidação do modelo de gestão por competência. Como objetivos específicos, apresentamos, investigar, por meio de pesquisa bibliográfica os conceitos de competência, gestão por competência e os benefícios da gestão por competências e aplicar um questionário, elaborado pelos autores, com o objetivo de sistematizar as percepções do gestor de recursos humanos da IES quanto à evolução da gestão de competências.

A fundamentação teórica apresenta conceitos ligados ao foco da pesquisa, buscando-se chegar a resultados que possam ser aplicados na prática.

³ Os autores optaram por não divulgar o nome da IES..

⁴ Localizada no Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, fundada em 28 de junho de 1985.



A gestão por competência está presente nas organizações há muito tempo e vem aprimorando cada vez mais seus métodos, e seus processos, e modelos gerenciais apresentam funções que são utilizados na formação e desenvolvimento das técnicas administrativas. Para Chiavenato (2005, p.7) o objetivo da gestão por competências “é substituir o tradicional levantamento das necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades de longo prazo do negócio, assim como o modo como as pessoas poderão agregar valor à empresa.”.

Com os avanços tecnológicos, sociais e políticos da sociedade, percebe-se que as organizações estão aprimorando cada vez mais suas ferramentas de gestão, observando a legislação trabalhista. Por isso, é importante acompanhar as tendências e métodos, que por sua vez, são úteis para as técnicas administrativas da organização. Uma das ferramentas que se destaca nesse mundo pós-moderno é sem dúvida, a gestão por competência.

A gestão de pessoas por competência significa preparar as pessoas para trabalhar nas organizações, em diferentes ocupações, estimando-se melhor desenvolver as técnicas profissionais, de acordo, com as habilidades das pessoas, aprimorando seus conhecimentos na diversidade organizacional. Deve-se considerar que competência é o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas, têm a desenvolver nas organizações. Essas ferramentas são de extrema importância para o gerenciamento de técnicas de trabalho, para que se obtenha melhor qualidade de serviço, e melhor aprimoramento dos profissionais.

A partir da visão de Dutra (2012), a competência é percebida como um conjunto de recursos atribuídos aos indivíduos que compõem o espaço organizacional. De certa forma, a competência limita-se a estabelecer perspectivas de necessidades, cargos e funções presentes nas organizações.

Por esta razão, este tema é um dos assuntos mais aplicados e avaliados na gestão administrativa, que por sua vez vem obtendo grande crescimento e aperfeiçoamento de seus métodos e gerenciamentos organizacionais. A partir dos conhecimentos adquiridos sobre este assunto, busca-se desenvolver novos conceitos de gestão por competência, os quais são usados com frequência no processo de gerenciamento das pessoas.



Neste artigo buscaremos apresentar um referencial teórico que aborde o tema que foi estudado. Apresentaremos também, as inquietações que suscitaram a necessidade da pesquisa. Apresenta-se ainda a delimitação do tema estudado, e, por fim, um breve histórico da organização onde foi realizada a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico, buscamos apresentar os conceitos referente ao tema escolhido. Neste capítulo serão observadas as opiniões de autores, as percepções e conclusões em relação aos pensamentos dos filósofos da Administração.

2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

A competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que demonstram um alto desempenho, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. De certa forma, a competência está relacionada com aquilo que as pessoas têm de melhor a oferecer às organizações. Segundo Janine (2003, p.23) “a competência do indivíduo não deve ser vista como estática limitada a um conhecimento específico”. Isso quer dizer que, a capacidade das pessoas deve ser vista de uma forma holística, ou seja, de uma forma geral, visando mostrar os perfis por inteiro e não pela metade.

Para Zarifian (2001 apud Janine, 2003, p.22), competência “é o ato de tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com que o indivíduo se depara”. Para o autor, a competência, por sua vez, pode ser compreendida como uma questão comportamental.

O tema competências surgiu a partir de discussões acadêmicas e empresariais, e mantém-se plenamente vivo na história administrativa. Estudos revelam que a competência é apresentada “como sendo um estoque de recursos que o indivíduo detém” (FLEURY, 2002, p.53), ou seja, os seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Conceitos acadêmicos fundamentam a competência como a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas de um cargo. Então, a competência



limita-se à qualidade dos serviços dos cargos administrativos, e também de certa forma, ao perfil profissional em que cada funcionário de determinada organização se engloba.

Segundo Dutra (2012, p.127) “a competência é o conjunto de qualificações que permite que uma pessoa tenha desempenho superior em um trabalho ou situação.” Ou seja, essas competências podem ser vistas nas relações trabalhistas, como também nas ocasiões cotidianas sociais. Elas podem ser apresentadas em ambientes distintos.

Para Fleury (2002, p. 52), “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”. Para o autor, competência significa escolher um profissional qualificado, para trabalhar em qualquer função ou área nas organizações.

Janine (2003, p. 23) acredita que “a ideia de competência está, portanto, vinculada à ação do indivíduo, isto é, à sua capacidade de mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, aprender, engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica”.

É possível afirmar então que a gestão de pessoas por competências tem como objetivo incorporar de maneira sistematizada as competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2008).

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Bohn (2010), a gestão por competências é uma exigência para o progresso das organizações, para a inovação dos processos e para as pessoas. Além disso, pode ser considerada como fatores que colaboram para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das técnicas administrativas, ou seja, cabe ao gestor da organização desenvolver e capacitar sua gerência, de acordo, com os métodos utilizados na administração da organização.

Para Fleury (2002, p. 53) “a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos



princípios do taylorismo-fordismo”. Isto quer dizer que, a gestão por competência é um dos modelos contemporâneos da organização, que de certa forma, mantém a mesma linha de raciocínio desde o nascimento dos fundamentos teóricos sobre o fordismo e taylorismo.

A autora Rabaglio (2008, p. 12) advoga que “a gestão por competência é o conjunto de ferramentas práticas, usadas para instruir os recursos humanos das organizações”. Sendo assim, a autora afirma que, a gestão por competência em uma organização, foi estabelecida para desenvolver e capacitar o perfil dos recursos humanos.

Portanto, o estudo de estratégia de uma gestão por competências é necessário para que haja objetivos e conquistas para as organizações, antes de qualquer coisa é importante destacar que o papel do gerente e do funcionário, é extremamente importante para o crescimento da organização que de certa forma, está se desenvolvendo cada vez mais ganhando o seu espaço no mercado administrativo.

A gestão por competência pode ser considerado o gerenciamento das competências profissionais, determinadas a partir das atividades desenvolvidas pelas pessoas nas organizações. Isso quer dizer que cada indivíduo deve contribuir com determinados resultados.

Esse modelo de gestão é também importante para o desenvolvimento profissional nas organizações. Uma vez que se tem especificado os resultados que o trabalhador deve oferecer são possíveis de diagnosticar as qualidades e as fraquezas, para que assim, possam-se elaborar estratégias para o treinamento e capacitação de pessoas.

Gramigna (2017, p.1) define a gestão por competências como “um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos, voltados para a gestão estratégica de pessoas”. É possível afirmar que a gestão por competências significa treinar e capacitar estrategicamente indivíduos dentro da organização, levando-os a desenvolverem seus melhores resultados e objetivos, na construção do aperfeiçoamento das técnicas organizacionais.

A autora Gramigna (2017, p. 2), advoga ainda que “a área de capacitação



(treinamento e desenvolvimento) necessita das informações referentes às *performances* dos colaboradores para desenhar seus programas institucionais, com base nos *gap* de competências”. Sendo assim, se faz necessário obter o maior número de informações possíveis em relação ao desempenho de cada colaborador, pois, conhecer cada colaborador, significa descobrir suas atribuições e alinhá-las ao mapa organizacional.

Carbone et al. (2016, p.9), destacam que “com o passar do tempo, as organizações passaram a perceber, de fato, que investir na capacitação e na qualificação de seus funcionários de alguma forma resultaria na melhoria da produção”. Percebe-se que, durante o passar dos anos, as organizações estão buscando adaptar os seus processos administrativos, preparando, consolidando, treinando e desenvolvendo pessoas para que se tornem essenciais para o progresso das empresas.

Dutra (2012, apud Santos et. al, 2020) afirma que a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas vêm passando por transformações, e em regra são motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais. Para o autor, a partir do momento em que os métodos e ferramentas administrativas tornam –se ineficazes no processo de profissionalização e capacitação de pessoas, vê–se a necessidade de implantar um novo modelo de gestão eficaz e competente. Entretanto, a implantação desta ferramenta dependerá da situação atual do mercado, e também de que maneira as gestões organizacionais estão desenvolvendo cada uma delas.

É possível afirmar então que é por meio dos conhecimentos adquiridos e das habilidades desenvolvidas que os indivíduos desenvolvem novas atitudes e que o sucesso e crescimento dos profissionais nas empresas é resultado do seu grau de conhecimento estratégico.

2.2.1 Os Benefícios da Gestão por Competências

A gestão por competências é relacionada como um tipo de estratégia utilizada pelas organizações em busca de novos objetivos, que agreguem valor



aos seus serviços e processos organizacionais, voltados para o perfil do profissional de forma a beneficiar o mesmo em razão dos serviços atribuídos. Lana e Ferreira (2007, p.6) afirmam que “dependendo de como é feita a gestão das competências, essas podem favorecer a aquisição de vantagens competitivas, contribuindo para diferenciar a organização de suas concorrentes ou gerar rigidez”.

É importante, que as organizações selecionem seus funcionários a partir de suas competências, pois, assim, novos caminhos estratégicos começam a surgir possibilitando a estes aprimorar seus objetivos em busca de resultados que sejam surpreendentes ao setor administrativo de cada organização.

Segundo Zarifian (2008 apud Nascimento, p.18), “alguns aspectos devem ser considerados quando analisadas as mutações ocorridas no trabalho e nas organizações, para isto, três aspectos principais são considerados, a saber: evento, comunicação e serviço”.

O Evento representa acontecimentos cotidianos, que segundo Zarifian (2008 apud Nascimento p.18), “ocorrem de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção”. Sendo assim, é possível afirmar que, trabalhar, é pressentir os eventos (através de indícios da eminência), enfrentá-los com sucesso quando ocorrem (através de uma intervenção ativa e pertinente, e acordo com os prazos) e analisá-los após sua ocorrência (para compreender causas e evitar que volte a ocorrer).

A Comunicação é compreendida por Zarifian (2008 apud Nascimento p. 18) como a capacidade de entender os problemas e as obrigações dos outros, as interdependências e a complementaridade. Por meio da comunicação é possível entender a si mesmo e os efeitos de suas ações, compartilhando normas mínimas de justiça, que permitam acesso igualitário à informação e a distribuição equitativa de seus benefícios. Percebe-se que é na ocorrência de um evento que as comunicações se dão de forma mais acentuada.

Já o Serviço, para Zarifian (2008 apud Nascimento) é o que efetivamente se proporciona a um cliente-usuário, aquilo que transforma seu modo de vida, e é o que justifica a sobrevivência de uma organização e a manutenção do emprego dos



que ali trabalham.

Outro benefício da gestão por competências é sem dúvida o aperfeiçoamento da seleção de pessoas, pois identifica a pessoa que apresenta os conhecimentos, habilidades e atitudes elencadas pela organização.

Dutra (2012) advoga que

[...] a implantação do modelo de Gestão por Competências nos últimos anos vem surgindo como aparato para a adequação do desenvolvimento empresarial e na capacitação do indivíduo para buscar a eficiência do desempenho de suas atribuições no trabalho e na eficácia da obtenção dos resultados financeiros para a organização (DUTRA, 2012, p.7).

Conforme Dutra (2012) o modelo de gestão por competências ao longo do tempo surge como uma ferramenta de auxílio para o desenvolvimento empresarial e capacitação de pessoas, em busca da qualidade do desempenho atribuídos no trabalho, bem como, alcançar resultados financeiros para cada organização.

Dutra (2012, p.7) ainda ressalta que “para a aplicação deste método de gestão, torna-se necessário à mensuração e captação das competências constituídas na empresa, o desenvolvimento e avaliação do profissional e o plano de remuneração”. Isso relata que, para que haja uma aplicação de um modelo de gestão, é necessário que haja a: mensuração e capacitação dos processos organizacionais, como também o desenvolvimento, avaliação e plano de remuneração do profissional.

Então o principal objetivo da gestão por competências é gerar os resultados esperados pelas empresas de forma a estabelecer uma estratégia competitiva.

Apresentaremos, a seguir, três exemplos de estratégias organizacionais, conforme dados do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) e Consultoria e *Coaching* LTDA.

A primeira é a Estratégia de sobrevivência, adotada quando a empresa não tem alternativa e se encontra em uma situação inadequada e caótica. A primeira decisão estratégica nesse caso é parar os investimentos e reduzir as despesas ao máximo. Essas medidas são tomadas para que a empresa possa se reorganizar com o intuito de alcançar objetivos mais tangíveis no futuro. Como exemplo,



podemos utilizar a **Redução de custos, estratégia** mais utilizada em períodos de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir (Dados da Consultoria e Coaching Ltda).

A segunda é a **Estratégia de manutenção**. Se na estratégia de sobrevivência o objetivo era persistir no alcance de resultados mais positivos, na estratégia de manutenção a empresa já possui uma série de pontos fortes, os quais são maximizados para tentar manter a posição conquistada até o momento. Como exemplo, podemos utilizar a **Manutenção Preventiva (programada)**, estratégia que trata de colocar parte dos equipamentos da planta periodicamente fora de serviço para inspecionar e repará-los em intervalos determinados de tempo (Dados da Fersiltec Automação Industrial).

Por fim, a terceira é a **Estratégia de crescimento**. Nesta situação, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem se tornar oportunidades de crescimento para a empresa quando aproveitadas efetivamente. Estratégias como inovação, internacionalização, *joint venture* e expansão são características dessa situação, além do aumento de volume das vendas. Aqui, trazemos o exemplo de **Fidelização de cliente** com auxílio de softwares de CRM, ao conhecer mais profundamente as necessidades de seus clientes, a empresa pode definir um novo uso para seus produtos e fazer uma campanha de *marketing* divulgando essa novidade (Dados da *Setting* Consultoria).

Os exemplos apresentados referem-se a estratégias de vendas de produtos e serviços, porém, vale ressaltar que elas servem para o crescimento e fortalecimento das empresas que souberem implantar um modelo de estratégias capazes de suprir suas falhas e problemas de má gestão empresarial.

3 METODOLOGIA

A metodologia é definida a partir da explicitação do tipo de pesquisa, em seguida apresenta-se o universo e amostra (se for o caso); da mesma maneira os sujeitos da pesquisa, bem como o plano de coleta, análise e interpretação dos dados, além de um plano de sistematização do estudo e as suas possíveis



limitações.

A metodologia é o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual do conhecimento, escolhendo o melhor caminho para alongar os objetivos pré-estabelecidos e fundamentados nos questionamentos das realidades teóricas e empíricas estudadas”. (REIS, 2008 p. 43).

Desta forma, este é o capítulo onde se encontram o tipo de pesquisa, instrumento de coleta, sujeito da pesquisa e análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Em relação ao tipo de pesquisa utilizado este capítulo refere-se ao estudo bibliográfico, qualitativo e descritivo que serão apresentados a seguir.

A pesquisa bibliográfica foi um dos métodos utilizados na elaboração deste trabalho, onde através de livros, e demais fontes de pesquisa buscou-se obter informações que auxiliassem na compreensão do processo teórico. Conforme Reis (2008, p. 51) “a pesquisa bibliográfica é a técnica que auxilia o estudante a fazer a revisão da literatura possibilitando conhecer e compreender melhor os elementos teóricos que fundamentarão a análise do tema e do objeto de estudo escolhido”. Contudo, a partir da pesquisa bibliográfica podem-se revisar os tópicos encontrados no referencial teórico que auxiliaram na sua elaboração.

Para responder às inquietações deste estudo, utilizou-se o método de pesquisa qualitativo, pois este não busca interpretar somente informações estáticas para demonstrar seus resultados. Segundo Vieira, Zouain (2004 apud Bohn, 2012 p.74), “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”. Pode-se dizer que, mesmo não sendo utilizados métodos estatísticos neste tipo de pesquisa, não dizer que a pesquisa qualitativa não use de meios estatísticos para comprovar seus resultados. Assim Teixeira, Zamberlan, Rasia (2009, p.113) advoga que a pesquisa qualitativa “defende que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do



sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Segundo Reis (2008 p.56) “a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever o objeto de estudo determinado. Ela estabelece a inter-relação entre os fenômenos e a população (grupo social) estudados usando as específicas variáveis.” Por meio dela, o pesquisador descreve o objeto de estudo e procura descobrir a frequência com que os fatos acontecem no contexto pesquisado. A escolha deste tipo de pesquisa sucedeu-se no intuito analisar como foi aplicado o modelo de gestão por competências na IES, em relação a sua evolução, e descritos, e analisados os resultados encontrados.

Segundo Teixeira, Zamberlan, Rasia (2009, p.114), a pesquisa descritiva é apresentada “quando se deseja descrever características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis”. Ou seja, a busca-se através deste tipo de pesquisa, verificar aspectos sociais que contribuam de certa forma, para um melhor estudo da sociedade de forma a diagnosticar a situação pelas quais se encontram esses indivíduos, e o porquê da ocorrência de tais acontecimentos na sociedade.

Os estudos descritivos possibilitam identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação, classificação, explicação das relações de causa e efeito dos mesmos, o que leva à obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno. (OLIVEIRA, 1997 apud TEIXEIRA, ZAMBERLAN e RASIA, 2009, p.116).

A pesquisa descritiva busca identificar a forma em que se decorrem determinados fenômenos, bem como, sua ordem, classificação, suas causas e efeitos, levando-os a obter melhores resultados de seus comportamentos e elementos que influenciaram em alguns destes fenômenos.

Já a metodologia estudo de caso “tem como objetivo investigar e aprofundar-se em um assunto em determinada organização, não esboçando um todo, mas analisando o tema em uma organização em específico” (ALMEIDA, 2013, p.24). Este método baseia-se na investigação e aprofundamento do assunto escolhido, visando realizar o estudo em uma organização específica, neste caso a IES analisada, pois, este artigo tem seu foco voltado para os processos de gestão



por competências aplicados nesta instituição de ensino acadêmico. Um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2015 apud TEIXEIRA, ZAMBERLAN, RASIA, 2009, p.19). O estudo de caso busca explorar acontecimentos ocorridos no cotidiano de vida das organizações, visando definir os limites entre os acontecimentos e o cotidiano de vida organizacional.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir da revisão bibliográfica, além disso, optou-se pela construção de um questionário a ser respondido pelo entrevistado sem a presença do entrevistador. O questionário foi desenvolvido para IES, tendo como foco principal o gerente de recursos humanos. Este questionário possui 6 perguntas, nas quais foram respondidas por um representante da universidade, o Gerente de Recursos Humanos.

O instrumento de coleta de dados tem como objetivo verificar a consolidação do modelo de gestão por competências IES. Com este objetivo foi utilizado um questionário que, segundo Fachin (2006 apud Almeida, p.24) “consiste em um elenco de questões que são submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações”. Com isso, é possível analisar a partir do questionário como ocorre a consolidação do modelo de gestão por competências na IES analisada.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Tendo em vista que a pesquisa buscou verificar os avanços do modelo de gestão por competências numa IES, poderiam ser utilizados, para responder ao questionário todos os gestores do local. Porém, utilizou-se uma amostra, que conforme Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009, p.134), “é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade (probabilística



ou não probabilística)”. Ou seja, a amostra é o estudo de uma variável que traga o devido resultado esperado pela pesquisa.

É possível afirmar então que a pesquisa baseou-se em estudar uma parcela do número de indivíduos para responder às inquietações que se baseou a pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após coletar os dados através de um questionário, foi realizada a tabulação dos mesmos. No entanto, para melhor compreensão destes dados, há na análise dos dados a reflexão das questões.

O questionário foi aplicado na IES, tendo como entrevistado o Gerente de Recursos Humanos, aqui chamado de André dos Santos, que possui 41 anos e atua na instituição há 26 anos.

A questão 1 buscou analisar quais foram as razões que levaram a IES a implementar o modelo de Gestão por Competências. Contatou-se que as razões que levaram a IES a implementar o modelo de gestão por competências foi a busca de um conjunto de competências fundamentais para o aperfeiçoamento das pessoas que atuam na Universidade acreditando na potencialização destas competências que garantem alcançar os resultados esperados.

Na questão 2 buscou-se descobrir os impactos da gestão por competências na gestão das pessoas. Pode-se perceber que os impactos decorridos na gestão das pessoas foram às atitudes, comportamentos, conhecimentos que cada um dos funcionários precisa ter para desempenhar suas atividades com qualidade, fazendo que cada um saiba o que é esperado pelo seu desempenho e o que precisa saber e fazer para atender as expectativas da organização.

A questão 3 procurou saber quais os benefícios da Gestão por Competências. Para o gerente de recursos humanos um dos benefícios da gestão por competências, procura reunir as pessoas de acordo com o seu perfil para a execução de sua função. O qual se obtém qualidade e produtividade no trabalho, isto, faz com que as pessoas sintam-se satisfeitas com suas ocupações, pois,



fazem o que gostam.

Na questão 4 buscou-se diagnosticar como é estabelecido o processo de gerenciamento da gestão por competências na IES. Constatou-se que, primeiramente as pessoas devem ser avaliadas pelo Mapa de Desenvolvimento das Competências (MDC), onde seu desempenho é mensurado em relação aos resultados produzidos a partir das suas competências comportamentais e técnicas. Os resultados mensurados pela instituição são realizados através do *Balanced Scorecard* – BSC, onde cada setor tem um conjunto de indicadores que mensurados mensalmente, que possibilita a avaliação das pessoas e da organização.

Na questão 5, buscou analisar de que forma a gestão por competências contribui para os avanços da universidade. Pode-se diagnosticar que a gestão por competências contribui para a tomada de decisões e a implementação de políticas que visam fortalecer este modelo. Os resultados obtidos pela instituição permitem afirmar que o sucesso é decorrido do empenho e dedicação de seus funcionários.

Já a questão 6 buscou diagnosticar os resultados obtidos após a implementação do modelo de gestão por competências na IES analisada. Constatou-se que, após a implementação do modelo de competências, as atribuições são realizadas com comprometimento, fortaleceu o trabalho em equipe, estimulou o autodesenvolvimento, e aprimorou as relações intrapessoais. Com isso se percebeu ganhos nas relações de trabalho, produtividade das pessoas e bom relacionamento entre colegas.

Uma vez que tanto a Instituição como as pessoas entenderam e assumiram esse processo de gestão por competências os vínculos foram fortalecidos e os resultados do trabalho das pessoas possibilitaram ganhos e aperfeiçoamento constante.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências significa preparar as pessoas profissionalmente para exercer determinados cargos nas organizações. É possível afirmar então que



se faz necessário que as organizações invistam cada vez mais na qualificação de seus funcionários, de forma que estes possam agregar valores aos serviços organizacionais, em busca de resultados que sejam conclusivos para a gestão da organização.

Ao concluir este estudo, pode-se perceber o quão importante é a gestão por competências, descobrindo fatores que fazem desta ferramenta uma grande aliada das organizações. Este trabalho desencadeou novas possibilidades de se estudar a gestão por competências, em busca de razões que comprovem cada vez mais a existência das pessoas nas organizações, e que apresentem de forma objetiva a sua importância para o desenvolvimento das técnicas organizacionais.

Contudo, pode-se concluir que a IES analisada apresentou dados que demonstram ser importante investir na especialização e formação de seus funcionários, de acordo com a sua realidade organizacional. Ou seja, as organizações devem preparar essas pessoas para encarar qualquer desafio do mercado organizacional, transmitindo assim, confiança e comprometimento aos seus funcionários.

Em razão das mudanças administrativas implementadas na IES, foi possível perceber que os métodos e processos de trabalho estão desenvolvendo novas ferramentas de técnicas administrativas a serem aplicadas, na gestão das pessoas.

A necessidade de aprender os conceitos desta ferramenta de trabalho é essencial para o aprimoramento e aperfeiçoamento dos métodos gerenciais de cada organização em destaque. Assim, para os autores, isso foi percebido na prática a sinergia com o que foi estudado na teoria.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lara Karlinski. **Aplicabilidade do microcrédito**: um estudo de caso na caixa econômica federal. SENAC. Trabalho de Conclusão do Curso Técnico em Administração. Ijuí, 2013.

BOHN, Celísia Liane Ziotti. É mais confortável andar quando se sabe para onde ir: o processo de avaliação de desempenho em uma universidade comunitária.



ENCONTRO GOIANO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (EGEP). 1. 2010.
Anais... Goiânia, 2010. (UFG campus Catalão).

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências**. Editora FGV, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão De Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio De Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão Por Competências**: ferramentas para avaliar e mapear perfis. Rio de Janeiro: Alta books, 2017.

JANINI, Renata. **Gestão por Competências**: uma contribuição para obter e manter um desempenho superior. São Paulo: Escola de administração de empresas de São Paulo, 2003.

LANA, Manuela Sampaio, FERREIRA, Victor Cláudio Paradelá. **Gestão Por Competências**: impactos na gestão de pessoas. Juiz de Fora: Faculdade Estácio de Sá, 2007.

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

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

REIS, Linda G. **Produção de monografia**: da teoria à prática. 2. ed. Brasília. SENAC- DF, 2008.

TEIXEIRA, Enise Barth, ZAMBERLAN, Luciano, RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em Administração**.. Ijuí: Unijuí, 2009.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

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



ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.