

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS
E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA E SUA POSSÍVEL IMPLANTAÇÃO
NAS PEQUENAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DA CIDADE DE
ANÁPOLIS**

**CLÉUBIA LOUREDO XAVIER
ELVIS DA SILVA
IZA NAVES REZENDE ROSA**

**ANÁPOLIS
2013**

**CLÉUBIA LOUREDO XAVIER
ELVIS DA SILVA
IZA NAVES REZENDE ROSA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA E SUA POSSIVEL IMPLANTAÇÃO
NAS PEQUENAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DA CIDADE DE
ANÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional sob orientação da Professora Márcia Sumire Kurogi.

**ANÁPOLIS
2013**

**CLÉUBIA LOUREDO XAVIER
ELVIS DA SILVA
IZA NAVES REZENDE ROSA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA E SUA POSSIVEL IMPLANTAÇÃO
NAS PEQUENAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DA CIDADE DE
ANÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, __de _____ de 2013.

APROVADA EM: _____ / _____ / _____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Ms. Márcia Sumire Kurogi
Orientadora

Prof. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
Convidado(a)

Prof. Ms. Elaine Abraahão Amaral
Convidado(a)

SUMÁRIO

RESUMO	01
INTRODUÇÃO	01
REFERENCIAL TEÓRICO	04
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	10
CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19
APÊNDICES	

GESTÃO POR COMPETÊNCIA E SUA POSSIVEL IMPLANTAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DA CIDADE DE ANÁPOLIS

Cléubia Louredo Xavier¹
Elvis da Silva²
Iza Naves Rezende Rosa³
Márcia Sumire Kurogi⁴

RESUMO: O presente estudo analisa a implantação da gestão de pessoas por competência, com base em pesquisa amostral dos segmentos de funcionários de duas empresas de ramos distintos de negócios em Anápolis GO. A análise identifica a existência de benefícios para as empresas e funcionários com a implantação do modelo de gestão baseado nas competências. Também identificada o nível de aceitação e compreensão das pessoas na empresa em relação ao programa adotado. O alicerce do estudo é a análise de dados colhidos por questionário aplicado com perguntas sobre a gestão com respostas curtas e objetivas. A compilação das respostas foi submetida aos princípios deste modelo de gestão, defendidos pelos principais teóricos da administração. O diagnóstico se apóia nessa fundamentação e nos fatos que emergiram da pesquisa. O trabalho concluiu que houve falhas nos programas de implantação do modelo de gestão de pessoas por competência. Ficou claro que os colaboradores não reconhecem o programa, e que na organização resta um sistema de gestão com características do sistema anterior e daquele que se tentou implantar. A gestão por competência, nas empresas, ainda é uma meta a ser atingida.

PALAVRAS CHAVES: Benefícios, Competência, Engajamento, Gestão.

INTRODUÇÃO

Os modelos tradicionais de gestão, formulados sem levar em conta habilidades e atitudes das pessoas, não são suficientes para as organizações

1. Bacharel em Administração de Empresas Bacharelado na Universidade Norte do Paraná UNOPAR Anápolis GO, cleulouredo@hotmail.com
2. Bacharel em Administração na Universidade Estadual de Goiás, Anápolis GO elviswap@hotmail.com
3. Bacharel em Administração na Faculdade Anhanguera, Anápolis GO, inrrlala@hotmail.com
4. Mestre em Psicologia na PUC GO, macia.kurogi@gmail.com

modernas que hoje competem nos mercados cada vez mais específicos e exigentes, que forcem os empreendedores a um planejamento eficaz e constantemente reavaliado.

A interação das diretrizes e ações do planejamento estratégico destas empresas com a necessidade de qualificação das pessoas evoluiu até os modelos de gestão embasados no treinamento e centrados na competência dos colaboradores. Para implantação deste modelo de gestão são necessárias uma estrutura diferenciada, e um programa de verificação, o que leva à implantação de uma cultura na organização voltada para os valores centrados na competência.

A essa mudança cultural acompanha a mudança estrutural, uma estrutura diferenciada caracteriza uma entidade onde a gestão está relacionada à competência, porque não só parte de seus recursos está voltada para um programa mínimo de treinamento em seu interior como um programa de verificação é mantido constantemente em andamento, diagnosticando e incrementando os níveis de eficiência. Há, portanto, mudanças culturais e estruturais.

Estes dois traços – estrutura diferenciada e programa de verificação - são importantes ao se estruturar a gestão, porém eles não bastam, já que, ao eleger a competência como pilar da organização toda uma cultura passa a ser instituída, permeando as promoções, as metas e ações, os processos de seleção e premiação, além de impregnar com relevância as estratégias e a missão do empreendimento. Toda uma nova forma de lidar com os clientes externos e internos surgem quando se adota a gestão baseada na competência das pessoas, e a organização passa a usufruir dos seus benefícios.

Afirmar que a gestão por competência foi adotada não basta para usufruir dos benefícios do modelo, sendo necessário tornar reais as atitudes, o comprometimento, a assunção de responsabilidades, e o reconhecimento pelos colaboradores daqueles valores erigidos pela empresa.

O objetivo principal deste trabalho é verificar a real implantação da gestão de pessoas por competência em duas empresas de pequeno médio porte de ramos diferentes uma com atuação em Confecção e a outra em Prestação de Serviços escolhidas para pesquisa.

Destacou-se no estudo um simples levantamento feito com os funcionários, e as respostas com base em suas experiências permitiram um diálogo com os principais autores sobre o tema da gestão por competência.

A pesquisa foi realizada em duas empresas distintas - Confecção e Serviços direcionados para constatar se os benefícios desse modelo são auferidos pela administração, analisando se a gestão por competência é bem compreendida e se sua aplicação é bem aceita pelas pessoas nas empresas estudadas.

Com um olhar mais específico alguns pontos importantes devem ser considerados no relacionamento com os clientes, típicos das empresas, procurando verificar se a visão dos funcionários sobre a situação da empresa coincide com a dos gestores de pessoas, e se a implantação do modelo contribuiu para o sucesso empresarial.

Ao consolidar o processo de implantação da gestão de pessoas por competências, surgem os problemas as dificuldades com os colaboradores, e as empresas encontram soluções para superarem os obstáculos. Nesta pesquisa buscou-se a relação dessas soluções com os preceitos dos teóricos da gestão por competência, verificando-se sua aplicação.

Nas observações feitas nos perfis de empresas com menor número de colaboradores, torna-se a implantação da gestão de pessoas por competência um processo mais simples, o que facilita também o trabalho de esclarecimento e de conscientização. A pesquisa nas organizações procurou comprovar esta suposição.

A bagagem de conhecimentos dos administradores de empresas deste porte e ramos de atividade tem, por certo, influência nos resultados da gestão implantada. Para saber até que ponto essa influência existe não basta a consulta simples às principais obras que tratam da temática, é necessário este levantamento de dados.

Sendo assim a pesquisa foi elaborada utilizando-se o método quantitativo, onde se busca dados para obter resultados e utilizam-se questionários prontos só para respostas rápidas, a mesma foi realizada com funcionários e gestores e assim colendo amostras aleatória de dados das empresas de confecção e prestação de serviços.

REFERENCIAL TEÓRICO

Faz-se necessária a compreensão do real significado da expressão competência para que seja possível desenvolver algum trabalho ou ideia que gerem resultados positivos para as empresas.

A competência é uma palavra, frequentemente utilizada na língua portuguesa para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. Já na língua inglesa a definição é semelhante. No dicionário Webster (1981) competência é a característica ou conjuntura de fazer parte do processo de forma funcional ou possuir capacitações referentes ao conhecimento, capacidade de avaliação, aptidões ou eficácia para a composição de determinada tarefa.

É válido ressaltar perante o estudo desenvolvido que a gestão tem como característica principal o envolvimento da figura do gestor no cunho empresarial, construindo uma relação sentimental de superação as próprias expectativas, o que vem para a formação de positividade nos resultados da empresa. Dessa forma ressalva-se também o empreendedorismo aplicado nessa situação que se desenvolve, articulando aptidões e agregações intelectuais no campo da práxis.

Para Chiavenatto (2000, p.166) “competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho de uma atividade, e que diferenciam o desempenho das pessoas”. A competência está associada à integração de saberes múltiplos, com a mobilização de recursos, engajamento, e com a assunção de responsabilidades, agregando valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY, e FLEURY 2000).

Mediante a formação da pesquisa compreende-se que visualizando modelos de gestão empresarial, as instituições analisadas devem ter agregadas a si uma formação programática coesa de capacitação contínua de seus colaboradores, o que normalmente não tem demonstrado sucesso.

A gestão por competência visa direcionar esforços para desenvolver competências que são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais, através da crença de que o domínio de certas competências garante um desempenho de destaque (CARBONE, 2006).

Relacionando-se a compreensão da construção e alcance a múltiplos objetivos no âmbito empresarial, visualiza-se através das ideias de Flippo (1986, p.

113) que a constituição de metodologias para o alcance de determinados objetivos, tem essencialmente a integração de interesses, a qual se faz necessária à comunicação para a mediação de interesses e alcance de metas.

Segundo (LEME, 2005) A gestão baseada nas competências é maior que um plano de salários. Trata-se de um projeto que deve partir da direção da empresa, mas a gestão por competência deve ser compartilhada por todos os colaboradores.

O problema da competência surgiu com as inovações, à diversificação e a elevação da qualidade, aumentando a complexidade das decisões, e necessidade de encontrar novas e difíceis soluções para desempenho e execução das tarefas (ZARIFIAN, 2001).

Mediante a necessidade de elevação da qualidade, e em prol de resultados eficazes e extremamente positivos, algumas empresas te como fuga a formação de modelos administrativos baseados em autoritarismo, o que é eficiente mediante a modelos de competência já observados, obtendo resultados referentes a um período de tempo distanciado (ROCHA-PINTO, 2003).

Chiavenatto (2000) comenta que o impulso da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência em suas habilidades. O entendimento, a adequação, assumir responsabilidades e engajamento é fundamental na gestão por competência e estão essencialmente ligados às pessoas envolvidas na organização.

Para Dutra (2004) as competências se desenvolvem de acordo com os objetivos e necessidades de mercado de cada empresa. Elas partem da percepção da alta direção sobre para onde a empresa deve ir normalmente essa percepção está manifestada nas estratégias, que podem estar sistematizadas ou não, dependendo da cultura da empresa. Se já estiverem claramente definidas, parte-se delas para a definição das competências, caso o contrário, faz-se necessário levantar junto à Diretoria quais são os desafios e que estratégias serão usadas. A gestão de pessoas por competência é um modelo a ser aplicado às empresas que não encontram no modelo tradicional o suporte para os novos desafios.

É possível sim implantar Gestão por competências em toda a organização e em todas as suas funções, até mesmo as mais simples, independente de tamanho ou de número de colaboradores e, ainda com recursos financeiros acessíveis (LEME, 2005 p. 22).

Todas as organizações estão imersas num ambiente que apresenta continuamente contingências e desafios para o seu desenvolvimento, cuja superação depende da capacidade para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças (PORTER, 1989).

Os ambientes das empresas estão continuamente em alteração, os consumidores buscam todos os dias motivos para adquirir este ou aquele produto. Para oferecer estes produtos as organizações necessitam de pessoas sempre mais bem treinadas, acompanhando as exigências do mercado que se quer atender. Em resumo, as empresas querem as pessoas competentes para suas tarefas. Importa entender o que é ser competente neste caso.

Segundo FLEURY a necessidade de pessoas competentes e que se adequem ao meio trabalhista trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, importantes para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente.

Além disso, a definição deixa claro que não se pode atribuir a um indivíduo o título de competente ou incompetente, já que esses são “estados” e não situações imutáveis. E é justamente por isso, que todos os profissionais, mesmo aqueles já reconhecidos como competentes, devem buscar o aperfeiçoamento contínuo (FLEURY ; e FLEURY, 2000 p169).

Priorizando a competência a empresa mostra um modelo diferente de relacionamento entre seus trabalhadores, nos diversos segmentos. Um modelo de gestão de pessoas, segundo Dutra (2004), pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Para o planejamento do estudo o modelo quantitativo foi adotado para uma coleta rápida de dados a serem estudados. Sendo os objetivos da pesquisa aos colaboradores, que fizeram colocações de ordem ética e profissional e lançaram

questionamentos sobre sua identificação. Este aspecto foi observado no primeiro contato com os funcionários pesquisados. Esclarecimentos sobre a ferramenta de pesquisa foram repassados e todas as dúvidas foram sanadas. O questionário está contido no Apêndice A. A quantidade e o perfil da população estão detalhados no Apêndice C.

A técnica adotada foi à amostragem estratificada e parcialmente aleatória. Para Malhotra (2001, p.52) essa técnica é a mais indicada quando há necessidade de pesquisar diferentes segmentos assegurando proporcionalidade.

Uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não claramente definidos; Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá, baseia-se em varias fontes de evidencia. E beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta de dados (YIN, 23001,p.32-33).

Assim YIN coloca que a análise qualitativa tem como objetivos de não se preocupar com quantidades representadas por números, mas sim com o aprofundamento da compreensão do grupo na introdução do que esta sendo proposto ao grupo, assim a pesquisa se torna indutiva isto é onde o pesquisador desenvolve conceitos encontrados nos dados coletados onde se comprova as teorias.

Ressaltando os resultados obtidos pelas pessoas executando suas tarefas, a organização busca uma indução a outros resultados de forma melhorada, enfatizando o treinamento e as habilidades dos empregados. A gestão se volta dessa forma para a eficácia e não para a eficiência. Esta diferença é o detalhe marcante na gestão de pessoas por competências que a distingue dos modelos existentes anteriormente.

Perante as ideias de Zarifian (2001) o ser atuante dentro de uma instituição empresarial tem como característica a formação reativa, respondendo positivamente a situações problemas tomados como estímulos, os quais quando superado ressurgem um grau maior de dificuldade. Ainda segundo o autor as constituições de gestão anterior não tinham por capacidade o encaminhamento a tais situações,

caracterizando-se por ter o indivíduo apenas pela tarefa desempenhada de forma mecânica não o reconhecendo suas necessidades de envolvimento, deixado de lado dessa forma à ampliação do espaço do colaborador.

Encontrando-se diante da situação em que a atuação do indivíduo tem maior envolvimento com a instituição, compreende-se um aumento referente à observação desse indivíduo, segundo Brandão e Guimarães (2001) a avaliação de desempenho deve ser uma avaliação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro, avaliando o valor, a excelência e as qualidades dessa pessoa. Seu propósito é garantir que o trabalho desenvolvido por cada uma das pessoas que integra a organização, esteja em conformidade com o que a organização espera em termos de realização coletiva.

Esta conformidade com a expectativa da organização é obtida através dos treinamentos, das vantagens oferecidas diante dos resultados obtidos e de um esclarecimento permanente da visão de futuro da empresa, envolvendo o desempenho de cada indivíduo, destacando que os ganhos na harmonização entre seus objetivos e os da organização podem ser permanentes e vantajosos. A forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de recursos humanos. Tal desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas (RESENDE, 2002).

O desconforto é minimizado quando o trabalho de esclarecimento é bem feito, e quando existe um programa de acompanhamento da mudança estrutural e cultural.

É necessário substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo. Albuquerque e Oliveira (2001) discutem as principais deficiências no modelo de gestão baseado nos cargos, concebido em um mercado com baixa variabilidade de produtos e ganhos de escala, e que se caracteriza por exibir mão-de-obra abundante, com baixa exigência de qualificação, e atividade de produção rotineira e estruturada.

Apesar de se apontarem várias limitações ao modelo que utiliza os cargos como elementos – base da gestão de pessoas, ele ainda hoje é o modelo mais utilizado, embora em processo de atualização para GPPC (Gestão de Pessoas por Competências), baseado no indivíduo o que o eleva a um maior aprofundamento

referente às situações administrativas, esse é o sistema que mostra evolução enquanto vem sendo implantado e utilizado nos últimos anos (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

O GPPC surgiu na década de 90, e hoje se constitui em uma tendência para a área de Recursos Humanos - RH, revelada pela pesquisa RH2010, que analisou tendências de RH para o futuro, apontada por 96% das empresas pesquisadas, como sistema utilizado (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

A tendência da GPPC (Gestão de Pessoas por Competências) se reforça cada vez mais, porque o cenário em que se inserem as empresas é bastante competitivo e exige um modelo de gestão que sincronize as pessoas com seus resultados aos resultados das organizações. O modelo tradicional não dá conta da realidade vivida atualmente pelas empresas. A GPPC (Gestão de Pessoas por Competências) vem se destacando como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de RH, ela pode suprir as principais necessidades emergentes da gestão de pessoas em um mundo competitivo (DUTRA, 2004).

Uma organização que decide fazer a GPPC (Gestão de Pessoas por Competências) provavelmente deverá enfrentar mudanças organizacionais (BLATTMANN, 1996). Ainda sob as ideias do autor anterior essas mudanças deverão partir da direção da empresa. É a organização que cabe a responsabilidade de tomar a iniciativa do projeto como um todo. Ela deverá assessorar as pessoas e deixar suas posições bem claras perante seus empregados para que estes possam se posicionar. Ela também terá que criar condições para que o projeto saia do papel. Por exemplo, precisará alterar seu processo seletivo, seu sistema de remuneração, de avaliação de desempenho, de treinamento e desenvolvimento, terá que preparar a média gerência para repartir boa parte do seu poder com os empregados do chão de fábrica, entre outras coisas.

Iniciar, acompanhar, assessorar, medir resultados, dar feedbacks necessários, ter um planejamento estratégico condizente com o projeto, sinalizar as competências é responsabilidade da organização (SILVA, 2003).

Para Ruzzarin (2002) primeiramente a organização deve mapear as habilidades e competências dos seus funcionários, fazendo uma divulgação das competências requeridas para a empresa e para os indivíduos, nesse momento fazendo as ligações importantes entre a missão e visão adotados para o horizonte

do sucesso empresarial. Os indicadores de competência se referem aos cargos e os resultados esperados pelas pessoas que os ocupam.

São indicadores típicos, a formação requerida para o cargo, o nível de experiência pregressa em suas atividades críticas, seus principais desafios, dentre outros. Todos esses aspectos podem ser obtidos através do conhecimento detalhado do cargo, o que pode se dar por uma série de mecanismos, desde a observação da atuação de profissionais reconhecidamente competentes, até a análise das fichas de descrição de cargos (RUZZARIN, 2002).

Todas estas características do processo de implantação de uma gestão de pessoas por competências levam à mudança cultural dos colaboradores e da empresa como um todo, o que também leva a mudanças estruturais e até físicas no ambiente organizacional. O principal é a mudança que deve ocorrer na mentalidade dos indivíduos, para que eles se convençam de que não são os procedimentos que realizam, mas os resultados que trazem, é que serão apreciados na nova ordem.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Ainda que muito citada nos debates envolvendo gestão de pessoas, a competência deve ser antes de tudo compreendida, antes de se desenvolver qualquer trabalho que busque resultados positivos para as organizações. Muitas vezes confundida com habilidade, ela é o centro da gestão de pessoas e nunca é demais reafirmar o conceito e a explicitação da competência.

Questionando qual o papel do gestor de RH nas estratégias definidas pela empresa, buscou-se nesta pesquisa, detectar a real implantação da gestão por competência, onde a escolha e qualificação das pessoas têm relação direta com a vocação e objetivos organizacionais. Este modelo de gestão agrega valores para as duas partes, funcionários e empreendedores, e para isso deve ter execução completa, não deixando dúvidas sobre os princípios e valores que lhe impulsionam.

Não há como falar em competência sem mencionar na pesquisa e o diagnóstico feito das pessoas que participaram da pesquisa, enquanto no cenário da organização presente no seu cotidiano, medindo seu comprometimento, apurando sua visão de todo o sistema que a empresa busca repassar aos funcionários, exemplificando o papel de cada gestores.

Pelas respostas ao questionário da pesquisa aplicado aos funcionários pode-se avaliar o nível de comprometimento das pessoas, sua visão da organização, o processo de assumir responsabilidades, revelando até que ponto a gestão por competência agrega valores.

No presente caso, quando a maioria dos 31 entrevistados (19) responde que a empresa não possui um programa de gestão por competência, fica claro que não participaram da sua implementação, ou não foram esclarecidos quando de seu ingresso no posto de trabalho. Desmobilizados, esses colaboradores não tem o compromisso com as metas e estratégias desenhadas na gestão de seus conhecimentos e habilidades. Para Prahalad (2005, p.35) devemos nos colocar diante da pergunta “dadas as nossas habilidades e competências de hoje, que participação terá nas oportunidades futuras?” É o diferencial competitivo das pessoas que trabalham nas organizações munirem-se de competências que vão ao encontro das estratégias da empresa. A desmobilização dos colaboradores nas empresas onde as pesquisas foram efetuadas prejudicam os planos da empresa e tiram as oportunidades futuras das pessoas.

Vinte e cinco funcionários responderam que sua empresa não acompanha as mudanças do mercado quanto ao aperfeiçoamento em gestão de pessoas (pergunta número 2). Suas respostas mostram que não está claro o programa de treinamento e aperfeiçoamento defendido pela empresa, comprometendo a adequação funcional em suas tarefas. Os planos de treinamento e qualificação visam incrementar a contribuição desses funcionários para os objetivos organizacionais, e sem adequação essa contribuição não será satisfatória.

A gestão de competências pressupõe que a empresa consiga discernir os resultados que almeja no longo prazo e, adote uma estratégia coerente e possa identificar e desenvolver, em seus funcionários, as competências para alcançar os propósitos organizacionais. O planejamento estratégico direcionamentos, controles e avaliações passam por conhecimentos específicos que irá delinear e estruturar os projetos e futuro das organizações, observando as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos, onde percebe-se a necessidade de gestão do conhecimento, para contribuir com a potencialidade das competências e habilidades.(ROCHA PINTO 2007, P.37)

Na perspectiva das pessoas que trabalham nas empresas pesquisadas as organizações estão desatualizadas. Cabe às empresas desenvolver programas de aperfeiçoamento, fixar com clareza as competências requeridas em seus planos estratégicos, sinalizar os pontos fortes em seus colaboradores, criando perfil para aderência daqueles que se engajarem na mudança para o modelo de gestão de pessoas por competência.

Perante as prospecções de Mascarenhas (2008) sob a situação de alterações socioculturais em uma instituição a qualificação deve ser superposta a competência. Segundo a forma de gestão por capacidade, as forma de enfoque individual referente à competência tem nascimento em oposição ao fundamento passado, por qualidade.

No momento em que se confrontou o colaborador com a pergunta sobre quando é visível a gestão por competência, foi possível observar o grau de percepção do modelo implantado pela empresa. Quase metade dos entrevistados (13) respondeu prontamente que notam a gestão por competência na remuneração pelo trabalho extra, pelo plano de cargos e salários ou apenas no aumento do salário.

Essa substituição de valorização da competência por salários melhores é uma visão distorcida da agregação de valores. Os ganhos para os funcionários, além dos salários melhores, se assim for, devem ser bem esclarecidos. Rabaglio (2008) salienta que a adoção do modelo da GPPC acompanha o desenvolvimento dos

colaboradores, extraindo o máximo de produtividade, mantendo a motivação e o compromisso por meio do enriquecimento do perfil dos mesmos e melhorando o seu relacionamento com os gestores. Isto nos leva a uma melhor capacitação dos indivíduos, e aumentando seu patrimônio intelectual, aumentarão também suas oportunidades futuras. É um dos ganhos por parte do colaborador no projeto de gestão de pessoas por competência, que não se concentra na remuneração mais elevada apenas.

Há que se explicitar no mínimo a ampliação de seus conhecimentos, reforço de suas habilidades, e uma bagagem educacional que não será retirada mesmo após seu desligamento da empresa. Os administradores das duas empresas foram indagados quanto aos procedimentos prévios à implantação da gestão por competências. Informaram que não houve um período de preparação e nem uma reunião geral para defender e esclarecer sobre suas premissas.

Segundo Eboli (2002) é uma necessidade essencial que o gestor promova a disseminação de ideias que embasem a transformação pela qual a empresa presencia, multiplicando os estímulos e elementos, que dessa forma conduzirão os indivíduos aos objetivos da empresa.

A peça essencial de um programa de gestão de pessoas por competência não foi observada nas empresas investigadas. As respostas ao questionário confirmam não ter havido um trabalho de preparação nem de acompanhamento da mudança para a gestão por competência. Este fato pode ter ocasionado essa percepção incorreta, mencionadas acima, por parte dos colaboradores nas duas empresas objeto da pesquisa.

A falta da instituição de uma ferramenta de acompanhamento permitiu que os primeiros passos da mudança fossem esquecidos, trazendo a associação incorreta de melhores salários como único símbolo da gestão. O processo, portanto de implantação não foi acompanhado e corrigido.

Sem acompanhamento específico na implantação o mesmo não será completo, nem bem executado e não trará os resultados esperados. O modelo deve, portanto, permear os tecidos da organização e chegar a todos que dela participam. Será percebida uma nova cultura na empresa se a mudança for compreendida e assumida por todos. As organizações que utilizaram os conceitos de competência

sem a utilização dos demais conceitos conseguiram resultados pobres ou simplesmente não conseguiram resultado algum (LAWLER, 1996).

Outra distorção observada na pesquisa é a relação entre o modelo de gestão GPPC e a valorização das pessoas. No questionário, 14 dos 31 funcionários pesquisados se disseram valorizados pelos prêmios que ganharam pela produtividade (pergunta 4). A premiação integra a gestão por competências, mas não é toda a sua essência. Este equívoco denota um ineficiente programa de implantação.

Não somente a noção dos colaboradores está distorcida quanto a relação competências e remuneração, quanto os gestores implementaram valores equivocados em relação ao modelo de GPPC.

Ainda de acordo com o mau uso do conceito de competência criou uma série de efeitos perversos. O mais sério desses efeitos é o aumento de depressão sobre as pessoas sem uma contrapartida da organização em termos de reconhecimento e da criação de condições concretas para desenvolvimento profissional (LAWLER 1996, p.16).

Para muitos a gestão de pessoas por competência é um modismo e já deu provas de inadequação para trabalhar as necessidades das organizações e das pessoas. Os funcionários das duas empresas pesquisadas estão com certeza entre aqueles que enxergam na GPPC um simples modismo, pois são vítimas da má implantação do modelo de gestão.

A questão número 5 do questionário obteve respostas diferentes, mas em quantidades bem equilibradas. Um grupo de 8 funcionários entendem que os gestores de recursos humanos deveriam participar mais das decisões importantes na organização, e 7 deles assumem que os gestores participam sim dessas decisões. Entretanto, 11 pessoas entrevistadas estão descontentes com a ocupação dos cargos de gestão, porque afirmam que os funcionários competentes não têm oportunidades no setor.

As respostas apresentadas à pergunta 5 se dividiram entre a percepção de quem está na base da organização (colaboradores da produção) e de quem está na

gestão de recursos humanos. Estes últimos entendem que participam das decisões importantes na empresa.

Pode-se aventar a hipótese de que a complexidade dessas decisões difíceis pode gerar descontentamento nos colaboradores, o que motiva sua crítica e suspeita sobre a qualidade e participação dos gestores de pessoas nos destinos da empresa. O desconforto em relação aos temas das habilidades e competências podem estar, também, dentre as causas.

Se os dirigentes afirmam que adotaram uma gestão de pessoas por competência, o modelo deverá aparecer nos programas de qualificação, nas atitudes dos funcionários, na ampla participação de todos para erigir as estratégias condizentes com os objetivos eleitos.

Porém, no presente estudo não há evidência da completa execução da gestão por competências, ficando as empresas com gestões enxertadas. De um lado a vontade vertical e descendente de se utilizar um modelo que priorize as competências. De outro o anterior e tradicional, que se vale de um resultado positivo imediato.

Dezesseis entrevistados afirmaram que a gestão por competência não mudou em nada suas vidas na empresa, (pergunta 6) mostrando que no que toca aos colaboradores a gestão realmente não mudou. Encontra-se enxertada, segundo comentário dos funcionários, ora se valendo de características desta, ora da modalidade de gestão previamente existente.

A organização ainda não se convenceu de que o relacionamento entre as pessoas, e o incentivo às atitudes esperadas, trarão a médio e longo prazo, melhores resultados que o simples resultado positivo de um exercício.

Outro princípio importante a ser observado é que as pessoas estão no centro desse processo de gestão, mesmo que as organizações pretendam maximizar suas habilidades, buscando atividades mais qualificadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pesquisa realizada observou-se que os dirigentes e gestores das empresas apreendem a gestão por competência e declaram ser adotada na organização, porém as pessoas que executam as tarefas mais simples não reconhecem o modelo e algumas ainda afirmam que se ele foi implantado não mudou em nada o cotidiano.

Os colaboradores dessas empresas estudadas não participaram da intenção dos dirigentes de fazer uma mudança no modelo de gestão, afirmando, em alguns casos, que o modelo não foi implantado, denotando falta de participação e falta de esclarecimento inicial do programa.

Como o principal traço da gestão por competência é a atitude de responsabilidade, de tomar parte, de comprometer-se, e isso não foi observado nas respostas apresentadas na pesquisa, torna-se evidente a falha na implantação da mudança de gestão. Apareceu constantemente nas respostas ao questionário aplicado para pesquisa uma noção distorcida da gestão de pessoas por competência.

Como projeto amplo que traga resultados satisfatórios o programa começa pelo esclarecimento e participação, o que não foi observado nos dois casos analisados, levando à desmobilização e à confusão de se ter pagamento de prêmios como único traço da gestão por competência.

Os colaboradores afirmam que a gestão de pessoas em sua empresa não é satisfatória, e isso se contrapõe a algumas respostas de gestores sugerindo que a empresa adotou o modelo, que ele funciona integralmente e que contribui muito para o sucesso do empreendimento, inclusive que eles, os gestores, participam da tomada de decisões importantes nos negócios.

Este traço só reforça a conclusão de que há nas duas empresas um modelo de gestão enxertado. Foi decretada uma mudança na organização e ela principiou, mas não teve consecução, ficando uma estrutura que mescla características antagônicas, do modelo de gestão anterior e do modelo de gestão por competência pretendida.

Não é nítida nem real a implantação do modelo de gestão de pessoas por competência nas empresas pesquisadas. A pesquisa mostrou que houve a intenção,

e alguns benefícios foram apontados como consequência deste esforço, mas a falta de uma participação ampla deixou o projeto incompleto.

Nas entrevistas preliminares com os gestores das empresas foi possível observar que os mesmos conhecem a GPPC e discorrem sobre sua implantação denotando experiência própria. Como não foi acompanhado não foi possível avaliar o que não deu certo neste processo de implantação em ambas as empresas, restando à certeza de que essa meta ainda persiste.

As conclusões apresentadas possuem suas limitações. Como as empresas estão explorando ramos de atividades diferentes, a pesquisa abrangeu uma organização em cada ramo. Nestas duas atividades há empresas de portes diferentes. Ambas são consideradas empresas pequenas, não permitindo extrapolação dos resultados obtidos para outras unidades empreendedoras.

As empresas possuem juntas pouco mais de cem funcionários, mesmo com a estratificação proposta – com entrevistas a colaboradores e gestores – não houve direcionamento para explorar as dificuldades, ou facilidades, da implantação da gestão de pessoas por competências em função do ramo de prestação de serviços ou confecção.

Para melhor esclarecer as deficiências da implantação do modelo de gestão pesquisado nas duas organizações, outra pesquisa acerca do grau de preparo dos implantadores poderia ser realizada.

A elaboração das questões constantes do questionário de pesquisa não contemplou direcionamento em relação aos ramos de atividade, diferenciação de tarefas, particularidades como operação de equipamentos ou serviços externos às empresas. Portanto não foi possível comparar os resultados e se ter uma análise separada de cada empresa.

As estruturas das perguntas e respostas não foram direcionadas, no questionário, para indicar problemas de organização estrutural. As mudanças organizacionais durante o processo de implantação do modelo de gestão por competência. E as administrações das empresas informaram ter implantado o modelo, e a pesquisa se concentrou na percepção dos colaboradores a respeito de seus efeitos e características.

É importante registrar que um paralelo entre o planejamento organizacional das empresas e os resultados desta pesquisa apresentaria elucidações a alguns dos problemas cujas causas não foram objeto deste trabalho.

Mesmo com todas estas limitações, e conscientes das restrições impostas pelo instrumento de pesquisa na área da percepção individual dos funcionários entrevistados, foi possível concluir que o projeto está incompleto, nas duas empresas pesquisadas, não tem a compreensão das pessoas envolvidas, constitui uma fala do nível de gestão das empresas, mas não uma prática em todos os seus recantos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. A gestão estratégica de pessoas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2001.

BLATTMANN, U. Organizações no paradigma de transformação. **Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n. 7, abr. 1999

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001. Editora FGV.

BRUNI, Adriano Leal e FAMÁ, Rubens, **Gestão de Custos e Formação de Preços** – com aplicações na calculadora HP 12C e Excel, 4ª Ed. São Paulo, 2007. Editora Atlas.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento** .2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro, 1999. Editora Campus.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo, 2000. Editora Atlas.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1ª. Edição . São Paulo ,2004. Editora Atlas.

EBOLI, Marisa. **As pessoas na organizações** São Paulo, 2002. Editora Gente.

FLEURY, A., FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: 2000. 169p. Editora Atlas.

FLIPPO, Edwin Bly. **Princípios de Administração de Pessoal**. São Paulo, 1986. Editora Atlas

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso** – Planejamento e métodos. (2 Ed.) Porto Alegre: Bookman 2001.

LAWLER, E. **Estratégia versus funcionários**. p. 12-15, set./out.HSM Management, São Paulo, 1998. Editora HSM Cultura e Desenvolvimento.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro, 2005. Editora Qualitymark

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre, 2001. Editora Bookman.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PALÁCIOS, M.; REGO, S.; SCHRAMM, F. R. **A regulamentação brasileira em ética em pesquisa envolvendo seres humanos**. In: MACHADO, R. M.; CARVALHO, D. M.; BLOCK, C.K.; LUIZ, R. R.; WERNECK, G. L. (Org.). Epidemiologia. São Paulo, 2002, Ed. Atheneu.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, 1989. Editora Campus.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary; **Competindo Pelo Futuro**, 22 edição; São Paulo; Ed. Campus, 2005.

ROCHA -PINTO, Sandra Regina da. et al. **Dimensões da gestão de pessoas**. 9 ed. Ver. Ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências** - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Editora QualityMark, 2008.

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro, Qualitymark; ABRH-Nacional, 2002.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro, 2003. Editora FGV.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SILVA. C. M. **A gestão de competências e sua influência na implementação da gestão estratégica de pessoas**: estudo de caso. 2003. 177 f. Dissertação (Mestrado em administração), USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 2005.

WEBSTER, Merriam. **Terceiro novo dicionário internacional Webster da Língua Inglesa**. Springfield, 1981. Editroa G & C.

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

ABSTRACT : This study aims to analyze the implementation of people management by competence, based on a survey sample of segments from two employees of micro-enterprises distinct branches of business in Anápolis GO. The analysis aims to identify whether there are benefits for companies and employees with the implementation of the management model based on skills. Also identified was the level of acceptance and understanding of the people in the company in relation to the program adopted. The study was conducted by analyzing data collected by questionnaire with questions about the management inducing answers short and to the point. The compilations responses was subjected to the principles of this management model, advocated by leading management theorists. A diagnosis was constructed based on this reasoning and the facts that emerged from the research.

KEYWORDS: Management, Competence, Implementation, Benefits, Engagement.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de avaliação sobre Gestão por Competência.

Prezado (a) colaborador (a),

Este questionário tem por finalidade fazer um levantamento sobre a gestão por competência nesta empresa. Gostaríamos de contar com a sua colaboração no sentido de coletarmos dados para elaboração de artigo científico para a conclusão de curso de especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, pela Faculdade Católica de Anápolis.

1) Existe na empresa uma gestão por competência?

() SIM () NÃO

2) A empresa acompanha as mudanças do mercado aperfeiçoando a gestão por competência?

() SIM () NÃO

3) Em que momento na empresa é visível a gestão por competência?

4) Como são valorizados o conhecimento, a habilidade e as atitudes das pessoas na empresa?

5) O profissional de RH tem posição estratégica na organização?

() SIM () NÃO

6) A gestão por competência mudou a vida na empresa?

() SIM () NÃO

Obrigado pela atenção!

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável. Em caso de recusa você não participará da pesquisa e não será penalizado (a) de forma alguma. 42

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do projeto: GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM MICRO EMPRESAS ANAPOLINAS

Pesquisadoras responsáveis: Cléubia Louredo Xavier / Iza Naves Resende Rosa / Elvis da Silva. Telefone para contato: (62) 92045947.

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa tem como objetivo fazer um levantamento sobre a implantação do modelo de gestão por competência em micros empresas no município de Anápolis-GO. Com isso, verificar a eficácia do processo, colhendo informações para análise teórica dos fundamentos administrativos sobre o modelo.

Para tanto será aplicado um questionário onde você poderá responder ou não às perguntas acrescentando breves comentários. Os questionários não possuem identificação, as respostas fornecidas não serão publicadas individualmente e o anonimato será preservado, seguindo as normas éticas da metodologia científica.

O trabalho de conclusão do curso, após avaliado se tornará público, sendo sua consulta possível a qualquer tempo.

Desde já agradecemos a sua participação

Anápolis, _____ de _____ de 2013.

Cléubia Louredo Xavier

Elvis da Silva

Iza Naves Rezende

APÊNDICE C - QUESTÕES UTILIZADAS PARA PESQUISA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

Respostas apresentadas às perguntas.

1) Existe na Empresa uma gestão por competência?

12 – Sim

19 – Não

2) A empresa acompanha as mudanças do mercado aperfeiçoando a gestão por competência?

4- sim

25- não

2 – em branco

3) Em que momento na empresa é visível a gestão por competência?

13- no plano de cargos, nos salários, na remuneração de trabalho extra

8- nas entrevistas para ascensão de cargo

6- não há

4- em branco

4) Como são valorizados o conhecimento, a habilidade e as atitudes das pessoas na Empresa?

17- prêmios e recompensas

5- avaliação continuada

9- mapa de produção

5) O profissional de RH tem posição estratégica na organização?

11- Pessoas mais competentes não têm chances de ocupar o cargo

8- Gestor de RH participa muito pouco das decisões importantes da empresa

7- O gestor de RH é importante na direção da empresa

3- Os diretores só pensam em seu bolso

2- em branco

6) A gestão por competência mudou a vida na Empresa?

- 16- Nada mudou, continua a mesma coisa
- 7- Mudou muito
- 6- Mudou somente a concorrência
- 2- Melhorou consideravelmente

APÊNDICE D - POPULAÇÃO

POPULAÇÃO PESQUISADA

Serviços	EMPRESA A Ramo: Confecção		EMPRESA B Ramo:		
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	
Gestores	2	1	Gestores	1	1
Funcionários	8	2	Funcionários	4	12
Total	10	3	Total	5	13

Total de entrevistados: 31