

O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE COMPARATIVA DOS ASPECTOS CRÍTICOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO EM DUAS EMPRESAS.

Fernanda Maia de Souza¹
João Batista dos Santos Neto
Lianny Maria Forte
Paloma Nayalle da Silva
Edna Michelle Borges Medeiros²

Resumo

A gestão por competências é reconhecida no meio corporativo como uma evolução da gestão de pessoas. O estudo analisa os principais conceitos orientadores deste modelo de gestão, expondo de maneira sucinta os aspectos críticos à sua implementação, como a cultura da organização, o comprometimento da gestão e o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as competências individuais dos colaboradores. A competência é sustentada em três pilares: conhecimento, habilidade e atitude, simplificada com a sigla CHA, que serve como parâmetro para defini-la. Partindo destes conceitos, a pesquisa tem como objetivo analisar o modelo de gestão utilizado por duas empresas de Mossoró. O ambiente da pesquisa foi a FICRO – Feira Industrial e Comercial da Região Oeste, que ocorreu no mês de agosto do corrente ano, com *stands* expondo seus produtos e/ou serviços. O material para coleta de dados foi um questionário de caráter qualitativo, complementado por entrevista direta com os gestores de duas empresas. Ficou evidenciada a receptividade dos entrevistados ao modelo de gestão proposto, e alguns aspectos já fazem parte da rotina de trabalhos destas organizações. A gestão participativa e as técnicas de *brainstorming*, além de fatores motivacionais como capacitação dos funcionários, são sugestões para que se alcance a excelência empresarial.

Palavras-chave: corporativismo, excelência empresarial, CHA.

ABSTRACT

Competency management is recognized in the corporate environment as an evolution of people management. The study analyzes the main concepts guiding this management model, briefly exposing the critical aspects of its implementation, as the organization's culture, management commitment and alignment between organizational strategies and skills of individual employees. The competence is sustained by three pillars: knowledge, skill and attitude, with the letters KSA simplified, which serves as a parameter to define it. Based on these concepts, the research aims to analyze the management model used by two companies in Mossoró. The environment of the research was the CIFWR - Commercial and Industrial Fair of the West Region, which occurred in august of this year, with stands displaying their products and / or services. The material for data collection was a qualitative questionnaire, supplemented by direct interviews with managers of two companies. The receptiveness of respondents to the proposed model was evidenced, and some aspects are already part of the routine work of these organizations. Participatory management and brainstorming techniques, and also motivational factors such as employee training, are suggestions for achieving business excellence.

Keywords: corporatism, business excellence, CHA.

¹ Graduandos da quarta série, turma A, do curso de Administração da Universidade Potiguar, Campus Mossoró. Email:

² Professora universitária. Graduada e mestre em Administração de empresas e especialista em Docência no Ensino Superior, pela Universidade Potiguar. Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela UERN (Orientadora).

1 INTRODUÇÃO

A competitividade demanda um compromisso cada vez maior com a qualidade na gestão, e o investimento no conhecimento, nas competências e habilidades dos colaboradores configura grandes oportunidades e desafios nesse ambiente, e ainda agrega valor às organizações.

“As empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas e atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno”, conforme cita Dutra (2009, p.205). Essa reação tem padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas, e esse padrão estará presente em todas as empresas por ser mais eficiente para a compreensão e atuação sobre a realidade organizacional.

Com base nos conceitos de competência, sustentados em três pilares: CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes (LOPES, 2007), e através de um estudo que visa associar as competências da organização com as dos colaboradores, observou-se que este modelo de gestão age como fator impulsionador na alavancagem dos negócios. No entanto, serão apresentados alguns aspectos críticos que podem influenciar diretamente nos resultados esperados da gestão por competência.

A partir do material pesquisado, o estudo teve como objetivo analisar o modelo de gestão aplicado em duas empresas de médio porte de Mossoró-RN, selecionadas de forma aleatória, assim como as concepções dos seus gestores quanto à gestão por competência e os resultados obtidos, no caso de haver a sua implementação. A hipótese levantada foi a de que nas empresas pesquisadas, embora seus gestores possuam conhecimento técnico acerca do modelo de gestão por competências, há ainda algumas lacunas a serem preenchidas, no tocante à falta de competências técnicas, para que se alcance a excelência empresarial, assim como a eficiência dos colaboradores.

O estudo se justificou na necessidade de analisar o modelo de gestão utilizado pelas empresas de Mossoró-RN, questionando se a gestão por competências é conhecida e aplicada pelas mesmas. Foi realizada, através de questionário, uma pesquisa qualitativa em duas empresas durante a exposição ocorrida na FICRO – Feira Industrial e Comercial da Região Oeste.

Esta pesquisa contribuiu para incitar a discussão do tema proposto, assim como para evidenciar a sua importância, uma vez que foi constatado que o capital humano é o maior ativo das empresas, e investir nesse ativo, otimizando a forma como estes exercem suas funções a partir das necessidades da organização, significa obter vantagem competitiva diante da concorrência, além de proporcionar inúmeros benefícios aos colaboradores.

Este trabalho tem sua estrutura dividida em quatro partes, onde a primeira faz a revisão de literatura de forma sucinta, expondo os principais conceitos norteadores do estudo, a segunda mostra a metodologia utilizada para a elaboração deste artigo, a terceira expõe e analisa os dados obtidos, fazendo uma comparação entre os resultados do objeto de estudo e, por último, apresenta as conclusões, sugerindo possíveis soluções para a problemática levantada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em decorrência das fortes transformações sociais, econômicas, culturais e políticas que vem ocorrendo nas últimas décadas no Brasil e no mundo, como a globalização da economia e o constante surgimento de novas tecnologias, vivemos um momento de grande evolução no mundo corporativo. Atualmente, a competitividade e a busca de novos mercados fazem com que as empresas repensem e atualizem tanto os seus modelos de gestão organizacional como os modelos de gestão de pessoas. Com o reconhecimento do capital intelectual como sendo o maior ativo das organizações, além de diferencial competitivo, a gestão de pessoas passou a ser mais valorizada. Diante desta realidade, surgiu o modelo de Gestão por Competências, que está sendo bastante discutido tanto no meio organizacional quanto acadêmico como uma ferramenta para uma Gestão de Pessoas Estratégica. Este modelo de gestão possibilita alinhar os objetivos da organização com as ações de Recursos Humanos em busca do crescimento e desenvolvimento desta (LOPES, 2007).

Dutra (2004) afirma que o conceito de competência foi proposto pela primeira vez em 1973, onde McClelland (1973) buscava uma abordagem mais efetiva que os conhecidos testes de inteligência utilizados nos processos de

seleção de pessoas para as organizações. Este conceito foi rapidamente ampliado para orientar as ações de desenvolvimento organizacional, além de dar suporte aos processos de avaliação.

Pode-se citar ainda outra definição de competência bastante apropriada:

Trata-se de um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. [...] as pessoas encontram-se em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes (GRAMIGNA, 2007, *apud* COELHO; FUERTH, 2009, p.10).

Lopes (2007) enfatiza os três pilares da Competência, que consiste na sigla CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude, onde o Conhecimento é o saber, o aprendizado que adquirimos na escola, nos livros, e que acumulamos ao longo da vida. Fazem parte da nossa memória e são capazes de influenciar no nosso comportamento e julgamento; a Habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, é a capacidade de utilização do conhecimento acumulado na memória de modo prático e produtivo; e a Atitude é o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar as nossas habilidades e o conhecimento adquirido.

Com base nessas informações, observa-se que o conhecimento é a moeda da Era da Informação, e as pessoas precisam aprender continuamente para aumentar seu conhecimento e seu capital intelectual, que pode ser definido como “um ativo não-financeiro e intangível, constituindo informação suplementar e não subjugada às informações financeiras, representado pela diferença entre valor de mercado e valor contábil da organização” (BATOCCHIO; BIAGIO, 1999, *apud* PIMENTA, 2010, p. 109). A habilidade é a capacidade de aplicar o conhecimento. Mas a habilidade sozinha não funciona em ambientes desfavoráveis à sua implementação, e para ser colocada em prática é necessária a atitude para que esta seja transformada em resultado. As competências surgem na medida em que estes três fatores são atendidos. Este conceito pode ser aplicado às pessoas, assim como às organizações.

A sinergia entre estes três pilares no ambiente de trabalho, visto que são interdependentes, gera desempenho profissional, refletido no comportamento das pessoas no ambiente organizacional em termos de realizações e resultados.

2.1 AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS X COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

O termo “competência” deve ser utilizado tanto no plano individual como coletivo, visto que alguns autores elevam este conceito à equipe de trabalho ou até mesmo à organização como um todo.

As competências organizacionais são as que definem o que a empresa é capaz de fazer de modo superior ao seu concorrente. É o conjunto de conhecimentos técnicos, de habilidades e tecnologias que resultam no seu diferencial competitivo no mercado no qual está inserida. O mapeamento das competências organizacionais auxilia na tomada de decisões importantes para o sucesso da organização. Somando a estas afirmativas, Chiavenato (2005) apresenta três categorias de competências organizacionais:

- a. Competências essenciais: trata-se das competências básicas para o sucesso de uma organização em relação ao ambiente externo – clientes, sociedade, concorrentes. As organizações devem identificar as competências essenciais, tendo em vista que são imprescindíveis para a eficácia organizacional;
- b. Competências de gestão: refere-se à gestão de recursos (financeiros, comerciais, produtivos etc.), e como estes recursos são utilizados para a obtenção de melhores resultados, garantindo a eficiência interna;
- c. Competências organizacionais: estão relacionadas à vida íntima da organização, à sua cultura corporativa, ao modo como a organização se articula para a realização do trabalho organizacional.

Há ainda as competências individuais, que de acordo com Prahalad e Hamel (1990, *apud* BARBOSA, 2008, p.21),

[...] o conjunto das competências individuais é a grande riqueza organizacional, traduzida em competência essencial que garante a transformação de recursos em produtos e serviços com o máximo de agregação de valor e forte competitividade empresarial.

As competências individuais não se resumem a um conhecimento específico, mas à união de vários fatores, como sua formação pessoal, educacional e experiência profissional. Le Boterf (1995, *apud* FLEURY; FLEURY, 2003) afirma que “a competência é um saber agir responsável e, como tal, reconhecido pelos outros”. É, dessa forma, saber integrar recursos e transmitir os conhecimentos, os recursos e as habilidades no contexto profissional.

As competências individuais se subdividem em técnicas e comportamentais, podendo ser exemplificadas através da definição de CHA, citada anteriormente, onde observa-se que o conhecimento e a habilidade são competências técnicas, ou seja, os conhecimentos teóricos e práticos, enquanto a atitude é uma competência comportamental, que influencia direta ou indiretamente no trabalho do colaborador e em seus resultados. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em outra organização.

2.2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é um tema relativamente recente no Brasil, e cada vez mais desperta o interesse nos responsáveis pelo gerenciamento de pessoas. Quando bem elaborada, permite uma alavancagem nos negócios da empresa.

Chiavenato (2005) diz que 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. Nesse sentido, Rocha-Pinto (et al, 2007) afirma que o modelo de gestão por competências requer que a empresa identifique as lacunas ou deficiências entre os seus colaboradores que possam causar bloqueio ou retardar a obtenção dos macroobjetivos estratégicos da organização. Dessa forma, observa-se que a gestão por competências é articulada visando à captação da necessidade da organização em alinhar seus objetivos com os de seu quadro

funcional, para que dessa forma haja maximização nos resultados, agregando valor mensurável à organização.

Conforme os conceitos aqui apresentados, percebe-se que os resultados esperados da gestão por competências, identificada por alguns autores como sendo uma evolução da gestão de pessoas, estão relacionados ao alcance da excelência empresarial, uma vez que o desenho de estratégias com base nas competências permite às empresas desenvolver a compreensão ampla e detalhada das habilidades que garantem o sucesso da empresa, fornecendo base para gerenciar o recurso mais valioso da mesma: seus colaboradores.

De acordo com Dutra (2004), baseado nos conceitos desenvolvidos por vários autores, o processo de implantação do modelo é formado por quatro fases, que são de extrema importância para a organização. A primeira fase é o levantamento das necessidades, onde são definidas as necessidades específicas e avaliadas as possibilidades de desenvolvimento da empresa e dos colaboradores. Engloba um olhar profundo para dentro da organização. A segunda fase é a determinação de novas direções e possibilidades, a construção de um novo modelo e o desenvolvimento do programa e a definição do grau de envolvimento dos colaboradores. A terceira fase é a definição do plano de ação, que desenha quais serão as estratégias de implementação e a criação de um plano piloto. A quarta e última fase destina-se à manutenção da mudança, ou seja, a definição dos resultados em longo prazo, a publicação oficial do programa e o estabelecimento de uma avaliação contínua do processo. Para a construção do modelo é necessário o envolvimento total dos colaboradores, pois cada um deles pode oferecer uma sugestão ou idéia que deve ser aproveitada para finalização e definição do modelo a ser implantado na organização.

Ainda relacionado às fases desse processo de implantação do modelo de gestão, a partir do levantamento das necessidades, pode-se utilizar o *brainstorming*, que é “uma ferramenta para geração de novas idéias, conceitos e soluções para qualquer assunto ou tópico num ambiente livre de críticas e de restrições à imaginação” (SIQUEIRA, 2008).

É uma palavra originada da língua inglesa, e significa tempestade de idéias – *brain* = cérebro; *storm* = tempestade (O SIGNIFICADO). O uso deste método pressupõe-se que um grupo gera mais idéias do que indivíduos

isoladamente. Sendo assim, constituem-se em uma importante fonte de inovação para construção de pensamentos criativos e promissores. Este sistema funciona tão bem porque idéias geram idéias. O objetivo de um *brainstorming* é recolher um elevado número de idéias, podendo ser utilizado em todas as situações em que é necessária a geração destas.

A partir dos conceitos apresentados, podemos observar alguns aspectos críticos que influenciam o sucesso deste modelo de gestão, conforme explicitado a seguir.

2.3 ASPECTOS CRÍTICOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para que haja uma modernização na gestão de recursos humanos, é necessário que ocorram mudanças significativas no comportamento das organizações. As estruturas centralizadas deverão ceder lugar à descentralização, e deverá haver, em todos os níveis da organização, pessoas capazes de pensar e executar múltiplas tarefas. É importante analisar as características de modernidade organizacional das empresas que adotam o modelo de gestão por competências, para que viabilizem e sustentem o mesmo (BARBOSA, 2008).

Ao analisar os aspectos críticos, constata-se que há alguns traços em comum entre as empresas, capazes de influenciar no modelo de gestão. Na seqüência serão apresentados os aspectos mais relevantes e que podem influenciar nos resultados esperados da gestão por competências.

Cultura Organizacional

Chiavenato (2005, p. 37) define cultura organizacional como

[...] um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

Já Hofstede (1991, *apud* SILVEIRA NETO, 2010, p. 19) conceitua cultura da organização como sendo “modelos de programação mental que grupos ou organizações assumem a fim de criar um padrão comum a todos os seus componentes”.

A partir destas definições podemos analisar a cultura organizacional como um aspecto crítico da gestão por competências, uma vez que comumente as organizações demonstram estarem atualizadas e adaptadas ao novo mundo, mas na prática, geralmente não são incorporados tais conceitos e atitudes conforme simulam.

A cultura organizacional é influenciada pelos valores e culturas locais, e determina de que tipo a empresa é, sua política, metas e até mesmo o segmento de mercado que irá atingir. Em algumas organizações onde a cultura é mais tradicionalista, as mudanças são mais lentas, e às vezes não acompanham a evolução do mercado (ULRICH, 2000, *apud* BARBOSA, 2008). Mas embora a mudança cultural seja lenta, para garantir a competitividade, as organizações devem acompanhar as modificações mercadológicas.

Comprometimento da gestão

Heisman *et al* (2006, *apud* BARBOSA, 2008) observaram, em um estudo realizado em 46 empresas, que a atitude das pessoas no que se refere à gestão por competências é pró-ativa “sendo mais positiva e percebida quando essa avaliação foi executada com alinhamento entre competências e estratégia”. Destaca ainda a importância da direção em apoiar na disponibilidade de recursos e na legitimação do modelo de gestão no processo de mudança, o que fortalece a confiabilidade no processo.

O comprometimento dos gestores, segundo Barbosa (2008), é uma das dificuldades encontradas para a implantação da gestão por competências nas empresas. Quesitos como qualidade da avaliação e cumprimento de prazos estabelecidos demandam apoio institucional. Dessa forma, se os objetivos dos gestores não apontam para a mesma direção de um modelo de gestão com base nas competências, a tarefa de motivar, treinar e desenvolver a equipe fica comprometida. Deverá haver um alinhamento entre a alta gestão e as competências para que as estratégias sejam concretizadas.

Alinhamento entre competências e estratégias organizacionais

Alguns autores, observando o cenário corporativo contemporâneo, atribuem à tecnologia as mudanças ocorridas no funcionamento das organizações. Essa mudança requer maior especialização dos funcionários para lidar com a tecnologia, pois ao contrário do antigo trabalhador que para exercer suas tarefas demandava força física, hoje procura-se o profissional do conhecimento.

Mueller (1996, *apud* BARBOSA, 2008) defende que os modelos de gestão por competência objetivam influenciar direta ou indiretamente o desenvolvimento das competências individuais “para aumentar o reservatório das competências organizacionais, como percepção de fechamento do ciclo empresa/empregado/ empresa para fins estratégicos e produtivos”. Dessa forma, é perceptível que a estratégia organizacional é fundamental para a definição das competências inerentes ao modelo de gestão proposto, e o alcance dos resultados depende do alinhamento entre ambas.

De acordo com Fleury e Fleury (2004, *apud* BARBOSA, 2008), a dificuldade da empresa em alinhar estratégias e competências é considerada relevante. As principais dificuldades mencionadas são:

1. A dificuldade em relacionar as competências individuais e as organizacionais;
2. O desenvolvimento de competências e a retenção das pessoas em um ambiente instável e competitivo;
3. A criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão.

Sendo assim, fica claro que o sucesso deste modelo de gestão baseado em competências não depende somente das estratégias da organização, mas até mesmo do interesse dos colaboradores em se adaptar ao modelo e desenvolver suas competências individuais. Trata-se de um cenário onde os menos capacitados serão excluídos do ambiente corporativo, dando espaço aos detentores de maior capital intelectual.

3 METODOLOGIA

O recurso adotado para a construção do artigo foi a pesquisa bibliográfica através da leitura de textos relacionados à Gestão por Competências de diversos autores, além de uma abordagem qualitativa, ao levantar dados através de questionário, acerca das atividades de planejamento das organizações. Como complemento do procedimento técnico utilizado, foi feita uma entrevista direta com os representantes das empresas pesquisadas. Os dados foram coletados no mês de agosto do corrente ano, e o ambiente de pesquisa foi a FICRO – Feira Industrial e Comercial da Região Oeste, em *stands* montados para mostrar seus produtos e/ou serviços. O material foi analisado a partir das noções adquiridas através da revisão bibliográfica, e a análise dos dados permitiu caracterizar o perfil profissional dos respondentes, assim como inferir quanto ao seu conhecimento técnico com relação ao assunto abordado. As etapas que constituíram a pesquisa foram: a aquisição do material (questionário), com a devida orientação para a coleta de dados; aplicação do questionário; avaliação crítica das respostas obtidas; análise dos resultados; elaboração de relatório e apresentação dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira parte do questionário tem a finalidade de apontar a presença ou ausência de plano estratégico nas empresas entrevistadas, bem como a existência de organograma com definição de cargos e tarefas. Questiona, ainda, quanto ao conhecimento dos gestores sobre o tema proposto, ou seja, a gestão por competências.

Os resultados obtidos através do mapeamento demonstram que a empresa “A” dispõe de um planejamento formal de longo prazo, e ainda um anual para as atividades de curto prazo. Seus indicadores para planejamento estratégico consistem em visão, missão, valores organizacionais, estratégias, políticas de qualidade, princípios e filosofias, código de ética. Com o objetivo de melhorar o desempenho da equipe, promove ainda palestras destinadas ao seu quadro funcional, expondo as suas políticas de qualidade. O entrevistado afirma que as competências organizacionais imprescindíveis para o sucesso da

organização são: liderança, reforço de parcerias, gestão participativa, e um modelo de gestão sustentado em três pilares: valorização dos colaboradores, capacitação técnica e foco do cliente, que consiste em pensar como o cliente, observando sua necessidade enquanto consumidor e transformando-a em produto ou serviço.

Há também na empresa um organograma dos cargos, e documentos que os descrevem com as suas devidas tarefas. Na admissão de funcionários é observado seu perfil para adequá-los às funções, e o responsável por esta atividade ocupa o cargo de diretoria administrativa, financeira e pós venda. Possui ensino superior completo com graduação em Administração de Empresas e pós-graduação em Gestão da Qualidade Total e MBA Executivo.

Ao ser questionado sobre o modelo de gestão por competências, o entrevistado declarou ter conhecimento sobre o assunto, dizendo se tratar de o gestor conhecer as competências e habilidades dos funcionários para poder exercê-las.

A empresa “B”, assim como a anterior, dispõe de um planejamento formal de longo prazo, composto pelos mesmos indicadores citados acima. Considera o compromisso com o cliente uma competência imprescindível para o alcance do sucesso empresarial, bem como a organização do espaço físico de seu estabelecimento e uma boa estratégia de marketing. Enfatiza ainda que seja importante cultivar uma boa relação com seus funcionários, pois estes são, em sua maioria, a porta de acesso do cliente à organização.

Possui um organograma atualizado com todos os cargos, e também documentos que explicitam a descrição de cargos e funções. São analisadas as competências individuais dos funcionários visando o seu bom desempenho junto à organização, e o responsável por esta finalidade ocupa o cargo de supervisor. Não possui ensino superior. O entrevistado declara não ter conhecimento do que se trata a gestão por competências.

A segunda parte do questionário consiste em analisar o desempenho dos funcionários de forma geral a partir do ponto de vista do gestor.

Quando questionados se há um alinhamento entre os objetivos da organização com os dos funcionários em relação às funções desempenhadas, os gestores das empresas “A” e “B” deram uma resposta afirmativa. Quanto às competências técnicas exigidas pelos cargos-chave da organização, os fatores

considerados críticos foram, de acordo com a empresa “A”, pouca qualificação técnica, sendo necessários treinamentos específicos para este fim. No entanto, faz um monitoramento dos objetivos e análise da eficiência dos funcionários, bonificando-os quando estes aumentam a produtividade. Já a empresa “B” tem alguma dificuldade na seleção dos seus funcionários por estes possuírem, na maioria das vezes, baixa qualificação profissional (ensino médio) em relação à atividade a ser desempenhada na empresa. Mas após o processo de admissão, realiza treinamento com os empregados para adequá-los a suas funções.

No que se refere às competências comportamentais exigidas pelos cargos, na empresa “A”, considera-se crítica a falta de adaptabilidade dos colaboradores em determinados treinamentos para qualificá-los, além de iniciativa, planejamento e organização. A empresa “B” expõe a dificuldade de seus colaboradores em propor soluções para possíveis problemas, ficando esta tarefa exclusivamente para os cargos de gerência.

No quadro 1 são expostas algumas informações básicas sobre as empresas objeto da pesquisa:

	EMPRESA “A”	EMPRESA “B”
Tempo de atuação no mercado	4 anos	(+ de) 11 anos
Tempo de atuação em Mossoró	4 anos	11 anos
Administração familiar	Sim	Sim
Número de funcionários	90	49
Número de filiais	1	5 (Mossoró) 1 (Assu)
Faz parte de uma cadeia ou franquia	Sim, nacional	Sim, nacional
Número de empresas do grupo	9	500
Número de empresas no Brasil	9	500
Tem interesse de participar de outras pesquisas?	Sim	Sim

Quadro 1 – Dados sobre as empresas pesquisadas.

Fonte: Próprios Autores, (ano)

Observam-se algumas similaridades relacionadas às empresas em questão. Ambas são de administração familiar e fazem parte de uma franquia nacional. Apesar de alguma diferença no tempo de atuação, estão a um tempo considerável no mercado. No entanto, a maior diferença entre as duas está ligada ao número de empresas, onde a empresa “A” corresponde a quase 10% do número de filiais (grupo) da empresa “B” no Brasil.

Com base na coleta de dados, percebe-se que as empresas “A” e “B” já utilizam alguns aspectos do modelo de gestão por competências, como, no caso das competências organizacionais, a gestão participativa, liderança, compromisso com resultados, planejamento, estratégia, foco no cliente; e, relacionado às competências individuais, há a presença das competências técnicas, como o treinamento recebido ou a análise do nível de escolaridade dos colaboradores, e comportamentais, como o trabalho em equipe, motivação, ética. Muitas destas competências comportamentais podem ser desenvolvidas no ambiente de trabalho, logo os gestores das referidas empresas investem em disseminar as suas políticas e cultura da organização. Embora o entrevistado da empresa “B” não possua conhecimento técnico acerca do modelo de gestão abordado, reconhece a importância de treinar e desenvolver seus colaboradores para que estes desempenhem suas tarefas com eficiência. Ou seja, ambas estão relativamente preparadas para a implantação do modelo de gestão por competências e obter vantagem competitiva no mercado, ainda que o modelo cause mudanças no clima organizacional, devido à resistência dos colaboradores. Os fatores críticos à implementação do modelo proposto devem ser analisados cautelosamente para que traga benefícios não só para a organização, mas para o maior ativo desta: os seus funcionários.

A partir da percepção dos benefícios (individuais e coletivos) que este sistema propicia, há uma quebra de paradigma por parte dos colaboradores, facilitando o alinhamento entre suas competências e as estratégias propostas pela gerência.

Os resultados da pesquisa sugerem várias possibilidades, como a prática da gestão participativa na empresa “B”, que permite que todos colaborem no processo decisório. As técnicas de *brainstorming* também podem ser utilizadas como ferramenta da gestão participativa nas duas empresas pesquisadas, considerando-se as idéias geradas, por mais ilógicas que pareçam ser. Sabendo-se que esta ferramenta é tida como uma fonte de inovação para a construção de pensamentos criativos (SIQUEIRA, 2008), às vezes, idéias *a priori* sem sentido escondem a solução de diversos problemas e indicam estratégias a serem seguidas. É importante também dar um *feedback* ao grupo sobre o resultado final do *brainstorming*, ressaltando a importância que esta participação teve na tomada de decisão.

Fatores motivacionais que proporcionam o crescimento pessoal dos funcionários também devem ser considerados, como por exemplo, contribuição em cursos de capacitação ou de nível superior. Apenas o salário não é motivador. Chiavenato (2004), sobre a teoria dos dois fatores de Herzberg, expõe que o salário produz uma motivação temporária, e o incentivo desaparece com o tempo, tornando-se necessário construir outros motivadores, como oportunidades de realização e sucesso psicológico no trabalho. As medidas sugeridas facilitam, ainda, a compreensão dos objetivos da gestão baseada em competências, uma vez que a aquisição de conhecimento proporciona ao indivíduo a percepção do contexto em que se está inserido. Além disso, possibilita o maior comprometimento dos colaboradores com a organização, demonstrando uma relação de reciprocidade em termos de valorização.

Partindo destas sugestões e considerando os aspectos críticos da gestão por competências, é possível analisar e definir, de acordo com as particularidades das empresas pesquisadas, a forma mais aplicável deste modelo que é reconhecido como a evolução da gestão de pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências contribui para o desenvolvimento das organizações de diversas formas. Neste sentido, o estudo analisou as noções deste modelo de gestão considerando os seus aspectos críticos, os quais são capazes de alavancar ou retardar os processos de maximização de resultados, tendo como referencial duas empresas de Mossoró. O que vai definir se estes resultados serão negativos ou positivos será o modo como tais aspectos serão trabalhados.

Embora as empresas estudadas sejam de administração familiar, é perceptível o comprometimento de seus gestores com o crescimento da organização e do seu quadro funcional, destacando-se o treinamento recebido visando o excelente desempenho de tarefas inerentes aos cargos. No entanto, ficou evidenciada que a baixa qualificação técnica dos colaboradores, nas duas empresas, deixa lacunas para que se obtenha êxito nos resultados, dando

ênfase ao alinhamento entre competências e estratégias como fator crítico à implementação deste modelo de gestão.

É importante que as mudanças sejam inseridas no contexto organizacional com base na teoria acerca de competências, para que haja eficácia na gestão de pessoas.

Esta pesquisa possibilitou uma ampla compreensão no que se refere à gestão por competências, e ficou constatada a receptividade dos gestores a experiências que aperfeiçoem os resultados das organizações a que prestam serviços, evidenciada pelo desejo de ser objeto de estudo de outras pesquisas.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Catarine Aparecida Vieira. **Aspectos críticos da implementação do modelo de Gestão por Competências em duas empresas de manufatura**. 2008. 146 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos – Unisantos, Santos, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, Marcos Paulo Copolillo. FUERTH, Leonardo Ribeiro. A influência da Gestão por Competência no desenvolvimento profissional. **Revista Cadernos de Administração**. São Paulo, v. 7, n. 3, janeiro e junho de 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n. 1, jan. e mar. 2004.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.

O SIGNIFICADO. Disponível em: <http://www.osignificado.com.br/brainstorming/>. Acesso em: 6 set. 2011.

PIMENTA, Raniery Christiano de Queiroz. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Natal: EdUnP, 2010.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. *et. al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SILVEIRA NETO, Pedro Leopoldo da. **Mapeamento cultural da gerência de operações do Canto do Amaro – OP-CAM**. 2010. 196 f. Monografia (Especialização MBA em Gestão com Pessoas) – Universidade PETROBRÁS, convênio com o IBMEC, Mossoró, 2010.

SIQUEIRA, Jairo. **Ferramentas de Criatividade: brainstorming**. Disponível em: <http://criatividade.wordpress.com>. Acesso em: 5 set. 2011.