

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

ALINE GHESLA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
Estratégia competitiva para a organização

São Leopoldo
2016

Aline Ghesla

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
Estratégia competitiva para a organização

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título
MBA em Gestão Estratégica de Negócios
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos
- UNISINOS

Orientador: Prof.(a) Dr^a Cleonice Silveira Rocha

São Leopoldo

2016

Ao meu pai e minha mãe, que na sua simplicidade, são exemplos de honra, honestidade, coragem e superação. São a luz e a força na busca dos meus sonhos e apoio nos obstáculos que encontro.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela luz ao guiar meu caminho, em todas as escolhas da minha vida.

Depois, a minha família, que sempre me apoiou nas minhas escolhas. Meus pais, a quem dedico este trabalho, que com toda a simplicidade e sabedoria, souberam me educar, ser honesta e ter coragem para seguir meus sonhos. Meus irmãos, Alexandre e Anderson, que me ensinaram que toda a escolha que fizermos tem sua consequência, e, por me darem os dois presentes mais lindos da minha vida, a Antonella e o Lorenzo, meus afilhados. Meu namorado, Douglas, pela paciência e compreensão nesse período de tempo.

Agradeço, também, a Professora Cleonice, pelo apoio e paciência no desenvolvimento deste trabalho, sua competência e conhecimento fez toda a diferença.

Ao Grupo MGC, por novamente, abrir as portas para mim, para desenvolver este trabalho, bem como, os gestores que participaram da pesquisa, o meu muito obrigada.

Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.

Carl Jung

RESUMO

A gestão por competências é um moderno modelo estratégico que guia a estrutura de recursos humanos das organizações. Ele vem ganhando espaço nos últimos anos em virtude das grandes mudanças enfrentadas pelas organizações e pelo mundo moderno, bem como, pela alta competitividade no mercado de trabalho. Com base nisso, o presente trabalho tem o objetivo de compreender como os gestores do Grupo MGC percebem a implantação de um modelo de Gestão por Competências. Esse estudo contou com a participação de dez executivos, do Grupo MGC com idade entre 36 e 63 anos, com nível de gerência ou de diretoria, com, no mínimo, oito anos na profissão, sendo um do sexo feminino e os demais do sexo masculino. Foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, gravadas e transcritas para posterior exploração, mediante o método de análise de conteúdo de Bardin. Os resultados emergentes foram agrupados em cinco categorias principais: entendimento do conceito de gestão por competências, possíveis modelos de gestão por competências, ganhos do modelo de gestão por competências para a organização, motivos para implantação do modelo de gestão por competências na organização e implantação de um modelo de gestão por competências. Os principais resultados com relação a percepção dos gestores com implantação do modelo de gestão por competência foram relacionados principalmente aos ganhos com relação a gestão de pessoas e a mudança de paradigmas da empresa. O presente trabalho foi de grande importância para a minha formação e acredito que também para a empresa objeto deste estudo, pois pode contribuir para a reflexão de todos aqueles que almejam melhorar o formato de gestão da empresa e das pessoas, bem como, buscar melhores resultados.

Palavras-chave: Trabalho. Gestão por competências. Modelos de competências;

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução histórica do trabalho	18
Tabela 2: Evolução do conceito de competências	25
Tabela 3: Dados sociodemográficos do Grupo MGC	41
Tabela 4: Dados dos participantes da pesquisa.....	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Foco da área de Recursos Humanos no contexto histórico.....	21
Figura 2: Dinâmica da noção de competência	28
Figura 3: Sequência de elaboração de competências.....	30
Figura 4: Níveis de competências	31
Figura 5: Variáveis e construção da régua de complexidade	34
Figura 6: Processo de gestão baseado em competências.....	35
Figura 7: Etapas de implantação de modelos de gestão por competências.	37
Figura 8: Ciclo de validação da implantação de gestão por competências	38
Figura 9: Modelo de gestão Grupo MGC	40
Figura 10: Organograma do Grupo MGC.....	42

LISTA DE SIGLAS

CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
GP	Gestão de Pessoas
Nº	Número
RH	Recursos Humanos
Unisinos	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMETAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	16
2.1.1 CONTEXTUALIZANDO O HOMEM, O TRABALHO E A INDÚSTRIA.....	16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	20
2.2.1 A GESTÃO DE PESSOAS: SUA CONSTRUÇÃO ESTRATÉGICA	20
2.2.2 GESTÃO DE PESSOAS: VISÃO ESTRATÉGICA A PARTIR DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	24
2.2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: PRÁTICAS E MODELOS.....	32
2.2.4 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	36
3 METODOLOGIA	39
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 PERFIL DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS	45
4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS	46
4.2.1 Categoria 1 – Entendimento do conceito de gestão por competências....	46
4.2.2 Categoria 2 – Possíveis modelos de gestão por competências	49
4.2.3 Categoria 3 – Ganhos do modelo de gestão por competências para a organização	50
4.2.4 Categoria 4 – Motivos para implantação do modelo de gestão por competências na organização	52
4.2.5 Categoria 5 – Implantação de um modelo de gestão por competências...54	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	66
ANEXO A - ENTREVISTA	67

1 INTRODUÇÃO

O homem no mundo do trabalho passou por muitas crises e mudanças com o passar dos anos, evoluindo de acordo com o ambiente que estava inserido, até chegar aos dias atuais.

O trabalho, além de ser uma fonte de sustento, tem como objetivo a inserção social, a criação de identidade e personalidade do homem e a organização do ciclo vital, que inicia desde criança com o processo de sociabilização para posteriormente ser incluído no mundo do trabalho e assim na sociedade, ou seja, ele é meio de se relacionar com os outros, de se sentir como parte integrante de um grupo ou da sociedade, de ter uma ocupação, de ter um objetivo a ser atingido na vida. (HERMIDA, 2012; MORIN, 1999; GARCÍA 2005).

O homem vive em um mundo em constante transformação. Muitas mudanças de caráter ambiental, econômico e social transformaram a visão das pessoas e das empresas em relação às rotinas de trabalho e em consequência, influenciam as formas de gestão e de decisões sobre os processos. Com isso, uma das áreas que mais sofre mudanças nas organizações é a área de Recursos Humanos, que precisa reinventar sua gestão de pessoas constantemente (CHIAVENATO, 2014).

Muitos motivos estão atrelados a importância de implantação de políticas de recursos humanos, principalmente porque as pessoas são encaradas hoje como o diferencial competitivo nas empresas, existindo a importância de prover condições de desenvolvimento, reconhecimento e de bem estar para que essas pessoas percebam a empresa como local de oportunidades e participação. A área precisa estar em constante adaptação, seguindo o contexto ao qual a organização está inserida e se adaptando as novas realidades desse contexto, porque tanto o ambiente externo (mercado), quanto o ambiente interno (profissionais) evoluem, e com isso, a área precisa absorver as necessidades nesses dois âmbitos. (DUTRA, 2002).

O conceito de gestão por competências é muito abrangente, porém, muito novo e segue sendo construído pelo contexto do trabalho e pelas pessoas. (ARBOITE, 2006). É considerado um modelo estratégico para nortear as práticas de recursos humanos nas organizações porque leva em consideração as necessidades internas da organização e das pessoas, bem como as necessidades externas, e tem

a função de integra-las para gerar maior resultado e competitividade para ambos os sujeitos.

Diversas práticas e modelos são apresentados por autores a respeito desse tema. Esses modelos evoluem e se adaptam de acordo com o contexto e a sociedade em que as empresas e os indivíduos estão inseridos, gerando impacto direto aos clássicos subsistemas de recursos humanos, que passam a estar ligados a estratégia da empresa. (ORSI e BOSI, 2003).

Neste contexto, o objetivo do presente trabalho será compreender como os gestores do Grupo MGC percebem a implantação de um modelo de Gestão por Competências, tendo em vista as diferentes opiniões dos profissionais da empresa e ressaltando os motivos e ganhos da empresa com a implantação do modelo de gestão por competências, bem como, mapear as impressões e conhecimentos desses gestores.

Contudo, por meio desta averiguação sobre como os gestores do Grupo MGC percebem a implantação de um modelo de Gestão por Competências, enquanto gestores de pessoas e agentes de mudança na organização pretende-se contribuir para a reflexão da empresa objeto deste estudo e também para a sociedade em geral.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA

O tema abordado no presente estudo relaciona-se com Gestão por Competências e será voltado para compreender como os gestores do Grupo MGC¹ percebem a implantação desse modelo na organização.

O presente trabalho foi desenvolvido no Grupo MGC¹. O Grupo MGC tem 64 anos de história. A empresa MGCP² é uma empresa do grupo e foi fundada em 2005, sendo antes uma filial da empresa Grupo MGC. As duas empresas, formam o Grupo MGC. Entre as duas empresas o número de funcionários é de aproximadamente 600 pessoas (base no mês de dezembro de 2015). Sendo que destes, entorno de 50 são funcionários que trabalham na área comercial e moram em regiões diferentes do país.

¹ O nome Grupo MGC é fictício.

² A empresa MGCP é uma empresa do Grupo MGC.

O grupo conta com 14 filiais a nível Brasil, sendo que destas, 8 estão localizadas na cidade de Gramado no Rio Grande do Sul. As demais estão em estados como São Paulo, Santa Catarina e Pernambuco.

A empresa foi fundada na cidade de Gramado, no Rio Grande do Sul. Sua demografia é etnicamente variada, com forte influência alemã e italiana, o que se reflete especialmente na culinária e na arquitetura urbana e rural. A cidade é o terceiro destino turístico mais visitado no Brasil, assim com a economia voltada ao turismo (90% de sua receita é proveniente da atividade turística), todos os esforços são voltados para o desenvolvimento desse ramo na cidade.

O Grupo MGC tem como missão: “Construir valor para a empresa e suas pessoas melhorando o resultado do cliente”.

O grupo passou por uma mudança estrutural importante nos últimos anos. Com a implantação da governança corporativa tornou as ações mais transparentes e acessíveis às pessoas. O objetivo do novo formato de gestão foi ajustar a estrutura e interesses das empresas de acordo com as exigências do mercado, reorganizando o processo de decisão e de gestão. As empresas passam a ser dirigida por uma Assembleia de Acionistas, um Conselho de Administração e uma Diretoria, representada por uma Direção Geral. Com a implantação da Governança Corporativa, ampliaram-se os recursos das áreas e, conseqüentemente, a exigência por resultados.

Acompanhando esta transição, a área de Recursos Humanos vem se posicionando mais estrategicamente, desde 2010, em relação a sua contribuição para o desenvolvimento dos negócios e assumiu um importante papel na estrutura da organização, focando entre outros objetivos, a transparência de gestão e o engajamento dos profissionais através de políticas e práticas que assegurem a legitimidade das operações.

Acompanhando esse processo, iniciou-se no ano de 2011, um processo de definição de competências baseadas em cargos, mas esse modelo tinha como objetivo central a criação de uma política de cargos, salários e carreira e não de uma política de recursos humanos voltado a gestão por competências. E então, não levou em consideração a criação de competências organizacionais, funcionais e individuais ligadas a estratégia do grupo. E, em pouco tempo, o modelo acabou se perdendo porque não apresentava fundamento estratégico e por não ter sido absorvida e validada pelos gestores e pela alta administração.

Neste contexto, o modelo de gestão por competências, é uma ferramenta que propicia integração entre gestão e profissionais, fazendo com que a estratégia da empresa perpassa por todas as estruturas organizacionais em um formato alinhado e perspicaz, sendo de fácil entendimento. Deixa, dessa forma, mais claros os objetivos e estratégias da organização, criando um ambiente de trabalho favorável para o atingimento de resultados corporativos e pessoais.

Considerando tal contexto, o presente trabalho traz a seguinte questão problema:

Como os gestores do Grupo MGC percebem a implantação de um modelo de Gestão por Competências na empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como os gestores do Grupo MGC percebem a implantação de um modelo de Gestão por Competências.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil dos gestores do Grupo MGC;
- b) Identificar junto aos gestores do Grupo MGC os conhecimentos prévios sobre o modelo de Gestão por Competências;
- c) Mapear as experiências e as impressões dos gestores do Grupo MGC a respeito do modelo de gestão por competências;
- d) Analisar as percepções dos gestores do Grupo MGC com relação a possível implantação do modelo no grupo.

1.3 JUSTIFICATIVA

As pessoas são encaradas hoje como o diferencial competitivo nas empresas, existindo a importância de prover condições de desenvolvimento e de bem estar, para que essas pessoas percebam a empresa como local de oportunidades e participação. Ao mesmo tempo, esse ambiente é mutável e exige das pessoas que elas estejam prontas para qualquer desafio, e mais, que elas se adaptem a novas

realidades de forma muito rápida. Dutra (1996, p. 15) destaca que vivemos em um ambiente “volátil e incerto”, que faz com que as pessoas busquem um ambiente flexível, mas ao mesmo tempo em que lhes proporcione segurança.

No contexto organizacional o modelo de gestão por competências é um conceito em construção. Ele vem se adequando ao contexto das organizações e do mercado de trabalho. (ARBOITE, 2006). Mesmo sendo um conceito antigo, ele é pouco empregado e desenvolvido dentro das empresas. Esse conceito é fundamental, porque ele é uma das formas de fazer a estratégia da empresa, percorrer todas as áreas, impactando grupos de trabalho e indivíduos, em face de um objetivo comum e conhecido por todos, bem como, serve de modelo estratégico para as políticas e práticas de Recursos Humanos.

Observa-se que a área de Recursos Humanos já passou por mudanças importantes no decorrer da sua história, nas suas políticas e processos, e por isso, temas como a gestão de competências e processos de aprendizagem organizacional estão sendo aos poucos assimilados pela área, porém, são apontados pelos profissionais desafio estratégico para as organizações (FISCHER E ALBUQUERQUE, 2001).

Hoje pesquisas, apontam que 96% das empresas pesquisadas têm dificuldades em implantar o modelo de gestão por competências, principalmente pela dificuldade de entendimento do conceito, em virtude dos diversos conceitos empregados. Outra grande dificuldade é referente a aspectos comportamentais com relação ao entendimento de como funciona o modelo, por isso, se dá a importância de implantar um modelo que envolva todos os níveis da organização. (CASANOVA, 2013).

No entanto, as dificuldades são superadas pelas vantagens trazidas com a implantação do modelo. Uma pesquisa realizada pelo RH2010 apresenta a visão dos gestores de recursos humanos com relação a essas vantagens, são elas: maior flexibilidade; facilidade em recompensar devidamente os funcionários, estimulando o desenvolvimento de novas características necessárias ao Negócio; alinhamento da Estratégia da Empresa com a Estratégia de Gestão de Pessoas; maior facilidade para manter o sistema; descentralização das decisões de RH, dando maior autonomia aos gerentes, entre outras. (CASANOVA, 2013).

Já no contexto acadêmico, o conceito de gestão por competências, é muito difundido, no entanto, existe uma grande dificuldade de transportá-lo para dentro das

organizações, visto que muitas não aplicam o modelo nas suas práticas e estratégias organizacionais.

E finalmente enquanto profissional da área de recursos humanos, aluna e pesquisadora, a maior contribuição esperada é para com a reflexão dos gestores da organização e da empresa, que permitiu esse estudo, sobre o tema e os impactos do modelo de gestão por competências nas pessoas, equipes, organização e sociedade.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. Sendo que o primeiro capítulo apresenta a introdução, que expõe a definição do tema trabalhado e a questão problema; os objetivos, geral e específicos; e a justificativa.

O segundo capítulo apresenta os referenciais teóricos a respeito do tema e objetivos propostos. Ele aborda o contexto histórico do homem no mundo do trabalho, o processo de gestão de pessoas, o modelo estratégico de gestão por competências, bem como, seus modelos e formas de implantação.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para realização da pesquisa, onde são destacados o delineamento de pesquisa, a definição da amostra pesquisada com os participantes, a forma como os dados foram coletados e analisados.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa com as informações coletadas por meio da entrevista.

E o quinto capítulo apresenta as considerações finais, com uma análise conclusiva em relação aos achados da pesquisa em colaboração com a teoria apurada; e as sugestões de estudos futuros.

2 FUNDAMETAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os principais referenciais teóricos a respeito desse estudo, esse apanhado de conceitos e teorias tem a finalidade de auxiliar na análise dos dados, bem como, basear e enriquecer o estudo. Os temas abordados são o contexto histórico do homem no contexto do trabalho, gestão de pessoas, gestão de competências, modelos de gestão por competências e seus referenciais de implantação.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Esse item tem o objetivo de trazer informações acerca da relação do homem na evolução histórica do contexto do trabalho.

2.1.1 Contextualizando o homem, o trabalho e a indústria

A história do trabalho é tão antiga quanto à história do homem. Adaptar-se, permanecer e perdurar a espécie é o objetivo do homem desde as comunidades pré-históricas. Passando por fases como a fabricação de ferramentas, a busca de alimentos, a estocagem de mantimentos, a troca de mercadorias entre as pessoas, as relações de poder em sistemas feudais, os regimes de escravidão, entre outros, o homem construiu e perpetuou a sua espécie. Hermida (2012) destaca que a subjetividade do indivíduo é desenvolvida a partir do ambiente que ele se encontra, e desde criança inicia o processo de identificação e socialização para criação da identidade, e por isso o trabalho deve ser avaliado de acordo com a cultura, os movimentos sociais e históricos que se esta inserido.

Acompanhando a história mundial percebemos, no decorrer dela, o envolvimento dos indivíduos com as organizações a qual pertencem, cada um estabelece contratos psicológicos diferentes, gerando assim visões sistemáticas e dinâmicas sobre cada política adotada pelas organizações. O contrato psicológico nada mais é do que um elo, em grande parte inconsciente, entre indivíduos e as organizações, onde tanto um quanto o outro possui direitos e deveres que fazem com que muitas vezes se criem conflitos entre o modo de pensar de um e de outro. (SCHWARSTEIN, 2005).

Para Schwarstein (2005) o estado de pertença é um dos parágrafos deste contrato psicológico. Algumas pessoas se sentem pertencentes à determinada organização desde o momento que chegam para cadastrar o currículo. Depois de efetivada, um dos primeiros dados que constata o verdadeiro estado de pertença à organização é a saúde psíquica, se tivermos um funcionário que esteja se sentindo pertencente à organização ele possui uma boa interação social e boa produção. A saúde psíquica é a adaptação à realidade que a pessoa vive e a apropriação dos seus atos criando então uma identidade que pode ser vivida, ou ser manipulada, o que acontece quando o indivíduo se sente dependente da organização e não pertencente.

Áreas como a economia, sociologia, religião, filosofia, psicologia estudam a relação do homem com o trabalho. Com conceitos específicos e muito antigos, cada uma dessas áreas trata essa afinidade com conceitos semelhantes. Pode se conceituar trabalho como, definição do ser e suas possibilidades de existência; atividade física ou intelectual com o objetivo de fazer ou transformar algo, atendendo sempre um objetivo específico para obter ganhos de capital ou intelectuais; proteção social; ação essencial para o desenvolvimento do homem. (LACAZ, 2000; BASTOS 2008).

Para Morin (1999) o trabalho, além de ser uma fonte de sustento, é um meio de se relacionar com os outros, de se sentir como parte integrante de um grupo ou da sociedade, de ter uma ocupação, de ter um objetivo a ser atingido na vida. Hermida (2013) complementa que o trabalho é um fenômeno de organização do ciclo vital humano, porque ela organiza suas rotinas, finanças, autoestima, socialização, segurança e satisfação pessoal e profissional.

Segundo García (2005), o trabalho é muito importante para a construção da personalidade do homem, com isso além de sustento econômico ele adquire status perante a sociedade criando então sua identidade.

De acordo com Hermida (2012) apud Toffler (1981) o ocidente apresenta 3 marcos históricos: o trabalho baseado em processo artesanal, industrial e do conhecimento. A tabela 1 apresenta a evolução histórica destacada pelo autor, com o período de tempo que aconteceu, e as principais características de cada marco.

Tabela 1: Evolução histórica do trabalho

Marco Histórico	Período	Característica
Artesanal	XVII	Revolução agrícola; câmbio da caça e pesca; esforço físico se tornou meio de energia para produção; produção familiar; surgimento dos sistemas feudais;
Industrial	Última metade do século XVII	Manufatura; o esforço físico passa a ser um objeto de troca para produção nas fábricas; separação de movimentos e tempo; otimizar recursos e mão de obra; divisão de tarefas; operários e patrões;
Conhecimento	Segunda metade do século XX	Produção de ideias; inclusão de tecnologias; trabalho virtual; jornadas flexíveis; trabalhos por projetos; comunicação;

Fonte: Hermida (2012) adaptado pela autora.

O principal marco histórico, relacionado ao trabalho, que ocorreu em âmbito mundial, com nascimento na Inglaterra no século XVIII, foi a Revolução Industrial, que caracterizou a passagem da manufatura à indústria mecânica. A introdução de máquinas fabris multiplicou o trabalho e aumentou a produção global, difundindo a produção têxtil e de mineração (MARVIN, 1999).

Foi de fato um processo histórico de radical transformação econômica e social criando duas classes, a dos patrões, donos das fábricas, e do proletariado, o povo que trabalhava nas fábricas produzindo mercadorias a troca de salários, com rígidas condições de trabalho, jornadas de trabalho desumanas e sem direitos a condições trabalhistas (CANÊDO, 1994).

O processo de urbanização deslocou as pessoas dos centros rurais para os centros urbanos. A transferência das pessoas era parte do problema, o principal era adaptar os trabalhadores rurais a um novo tipo de trabalho. De um lado os artesões desprovidos dos meios de produção e vendedor de sua força de trabalho, e de outro os patrões, dono das máquinas, de todo o material e do produto final (CANÊDO, 1994). Segundo Bauman (2003) as pessoas que viviam em regime comunitário governadas pelo hábito de seus trabalhos rotineiros voltadas basicamente para seu sustento, passaram a vivenciar uma nova rotina, ligada ao chão de fábrica passando a ser governado pelo desempenho de suas tarefas, tarefas essas diferentes das agrícolas que tinha como regra a época de plantio e colheita e as estações do ano.

As antigas rotinas apareciam muito autônomas e não serviam mais para a realidade das fábricas, o ensinamento do valor do trabalho deveria ser repensado para se adequar as realidades diferentes da habitual do campo. As pessoas estavam sendo inseridas em um novo ambiente de trabalho, rígido, manipulável, pouco conhecido e repressivo. As pessoas precisaram se transformar em “massas urbanas” para garantir sua sobrevivência e ainda se adequar a nova realidade que foi imposta pelo contexto. (BAUMAN, 2003).

Essas “massas” precisaram de alguma forma se libertar dos hábitos comunitariamente sustentáveis, iniciando uma guerra onde a libertação do indivíduo era o objetivo supra do movimento de transformação da inércia da comunidade. A realidade do processo de industrialização trouxe grandes novidades para a humanidade, uma delas foi o processo de avaliação das condições de trabalho que acontecem nas indústrias, fazendo com que os direitos humanos fossem colocados em análise por empresários para com isso aumentar seus resultados e lucros, com pessoas satisfeitas dentro de suas indústrias, valorizando o trabalho que hoje é um dos principais meios de construção de identidade do indivíduo (COTRIM, 1999).

De acordo com Bastos (2008) os empresários precisam entender as organizações como

ferramenta social que agrega coletivos humanos e o trabalho como atividade humana básica para a reprodução da sua própria existência e existência da sociedade. (...) Em decorrência, a Psicologia Organizacional e do Trabalho envolve uma extensa gama de questões que cercam o trabalho humano, atividade fundante da vida coletiva em sociedade e estruturante do próprio indivíduo (p.150).

Da mesma forma que o trabalho cria a identidade do indivíduo, ele deve transmitir satisfação e qualidade de vida para que essa relação, entre o trabalho e as pessoas, possa ser saudável. Reflexo disso, na década de 1980, consolida-se uma tendência que baseia a Qualidade de Vida no Trabalho, na maior participação do trabalhador na empresa, na perspectiva de tornar o trabalho mais humanizado. Agora os trabalhadores são vistos como sujeitos, estando sua realização calcada no desenvolvimento e aprofundamento de suas potencialidades (LACAZ, 2000).

Neste item foi abordado o contexto do homem, a realidade do trabalho, e apresento no próximo item, a abordagem de gestão de pessoas.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Na sequência são apresentados os principais conceitos a respeito do processo de gestão de pessoas, bem como, o modelo estratégico de gestão de competências, seus modelos de aplicação e validação para aumento da competitividade das organizações.

2.2.1 A gestão de pessoas: sua construção estratégica

A palavra-chave que caracterizou o século XX foi mudança. As pessoas, os grupos, as organizações, a tecnologia e a cultura mudaram. Dutra (1996, p. 15) destaca que se vive em um ambiente “volátil e incerto”.

A mudança sempre existiu na história da humanidade, no entanto, nunca foi tão rápida e impactante como hoje. Essas transformações, que estão afetando o mundo, são de caráter econômico, tecnológico, social, cultural, político, demográfico e ecológico construindo um campo de forças que impactam diretamente na estrutura estratégica das organizações. Com isso, uma das áreas que mais sofre mudanças nas organizações é a área de Recursos Humanos, que precisa reinventar sua gestão de pessoas constantemente (CHIAVENATO, 2014).

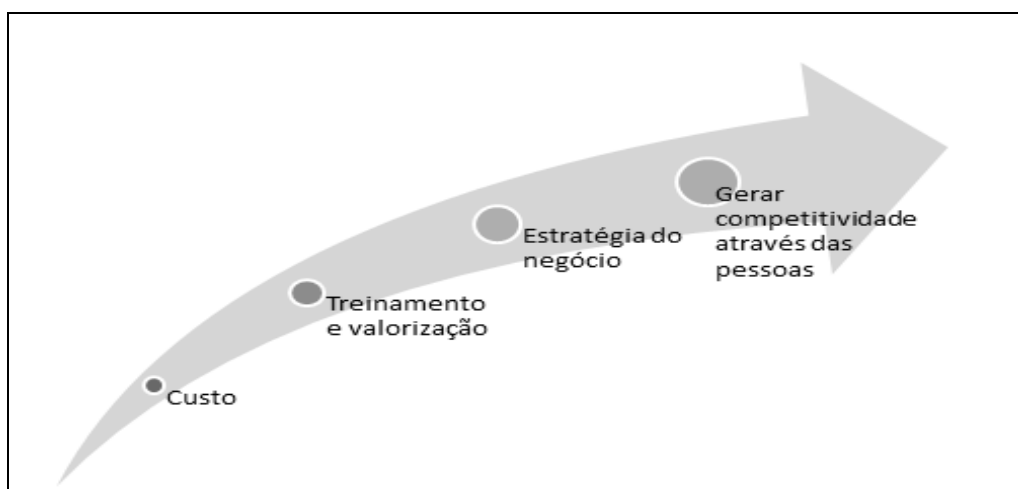
Brandão e Guimarães (2001) complementam que as mudanças que a sociedade vem passando resultam em uma “reestruturação produtiva” (p. 9), esse processo impacta as organizações que precisam reinventar-se e buscar novas tecnologias e técnicas de gestão para manter-se no mercado competitivo.

Com essa reinvenção, em uma linha do tempo, a área de recursos humanos precisou se reinventar, seguindo a evolução da história do trabalho. Ela inicia sua trajetória com as expedições portuguesas ao Brasil, e o início das fábricas para produção de tecidos, passando pela criação da legislação trabalhista, com apontamentos de frequência e pagamento de salários, a criação de sindicatos, o regime militar, novos técnicos (para implementar os subsistemas de RH e assim incorporam as organizações com práticas de avaliação de desempenho, seleção de pessoal, entre outras se preocupando com eficiência e desempenho), e a partir dos anos 1990, passa a ser estratégica, se envolvendo em outras áreas da organização, e também, nessa fase passa por momentos turbulentos de crise econômica. E nos dias atuais, tem o desafio de integrar além do ambiente interno o ambiente externo com a estratégia da organização. (FRANÇA, 2003).

Para Chiavenato (2014) a gestão de pessoas sofre influencias de estruturas internas e externas da organização, como a cultura da empresa, os sindicatos, o mercado, os estilos de gestão, os processos, entre outros, e por isso deve estabelecer políticas e práticas para o andamento correto do processo.

Oliveira (2010) apud Fischer (1998) desenha a linha do tempo da evolução da área de recursos humanos com relação a diversos focos que a área passou no decorrer do tempo. A figura 1 apresenta esses focos em evidências com a mudança no contexto de trabalho.

Figura 1: Foco da área de Recursos Humanos no contexto histórico



Fonte: Oliveira (2010) apud Fischer (1998)

De acordo com a linha do tempo apresentada pela figura 1, precisamos pensar que a área de recursos humanos, deve continuar evoluindo e se adaptando as novas realidades das organizações, porque tanto o ambiente externo (mercado), quanto o ambiente interno (profissionais) evoluem, e com isso, a área precisa absorver as necessidades nesses dois âmbitos. (DUTRA, 2002).

Nesse sentido, Gil (2001) destaca que a gestão de pessoas surge com intensidade no momento que é percebido a possibilidade da produção em série, na simplificação dos movimentos, e ela foi eficaz através da teoria de sistemas, desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy entre 1901 a 1972. A teoria dos sistemas destaca a interação entre os elementos que compõe determinada estrutura.

A teoria sistêmica traz informações acerca da importância dessa interação entre as partes. Maciel (1974, p. 13) conceitua sistema como: “Conjunto de elementos quaisquer ligados entre si por cadeias de relações de modo a constituir um todo organizado”. Um sistema é dinamicamente relacionado com o exterior, com isso, ele é sensível à mudança e, em consequência disso, apresenta comportamentos decorrentes desse processo de mudança.

Segundo Von Bertalanffy (1975), sistemas são elementos que são intrincados e em constante interação, com isso, precisam um do outro, para que o complexo sistêmico esteja em um funcionamento sadio. O pensamento complexo de Edgar Morin reforça a importância de se conhecer cada uma das partes desse sistema, de forma isolada, singular, para que se compreenda o funcionamento do todo (MORIN, 1999).

Com isso, a gestão de pessoas se refere à integração de políticas e práticas para a administração de pessoas, com o fim de obter melhores resultados tanto para as organizações quanto para as pessoas que nela trabalham (CHIAVENATO, 2014). Para França (2012 p. 5) gestão de pessoas se define como “Conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional”. Já Fischer (2002) percebe a gestão de pessoas como políticas estratégicas voltadas as pessoas e aos propósitos da organização.

De acordo com Chiavenato (2014) a gestão de pessoas tem como objetivo principal contribuir para a eficácia da organização, alcançando propósitos e estratégias, deixar a empresa mais competitiva, treinar e motivar pessoas, atualizar e deixar as pessoas satisfeitas com o trabalho e empresa, melhorar a qualidade de vida no trabalho, gerar mudanças em todos os âmbitos, criar e manter políticas

éticas, construir a melhor equipe e a melhor empresa. Esses propósitos da gestão de pessoas devem estar alicerçados com os seus processos básicos.

Ulrich, um importante autor sobre as propostas de futuro para Recursos Humanos, aponta alguns desafios para a constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas entre eles estão: (FISCHER E ALBUQUERQUE, 2001 apud ULRICH, 1997 P. 2).

Mudança no foco de preocupações da gestão de Recursos Humanos “daquilo que ela faz, para aquilo que ela entrega para seus clientes”; desenvolver e dominar instrumentos de gestão “ainda não estão totalmente definidos”, mas que, com certeza tem uma vida útil cada vez mais curta; descobrir o cliente real da gestão de Recursos Humanos através da aplicação do princípio da cadeia de valor; mensurar impactos da gestão de Recursos Humanos; modificar a carreira em RH de um desenho em estágios sucessivos para um desenho em “mosaico”; busca de novas competências por parte dos profissionais em RH; a formação e manutenção do capital intelectual da empresa.

Gramigna (2004) descreve uma nova era para a gestão de pessoas, que está em meio a uma turbulenta competitividade, e a preocupação precisa estar em atrair e manter talentos. Fischer (2002) destaca a importância e o desafio da gestão de pessoas é transformar o humano em um recurso estratégico para as organizações buscando dessa forma uma melhor dinâmica através do desenvolvimento do indivíduo e dos grupos. O modelo de gestão de pessoas, passa pelo modelo de gestão por competências, o que tem na sua essência a execução das estratégias da empresa aumentando e possibilitando vantagens com relação à competitividade. Além de buscar as estratégias da empresa, ela busca a integração das expectativas entre a organização e as pessoas. (ARBOITE, 2006).

Dessa forma, devem-se criar estratégias para interligar cada um desses subsistemas. Assim, Mintzberg e Quinn (2001), define estratégia como padrão ou plano que integra as principais metas e políticas, que devem ser encaradas como afirmações, para orientar providências e resultados para a consequência de um comportamento decisório real. Essas estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real.

Para Morin (2008, p. 192), “A estratégia é a arte de utilizar as informações que aparecem na ação, de integrá-las, de formular esquemas de ação e de estar apto para reunir o máximo de certezas para enfrentar a incerteza”. Nos conceitos

propostos pelos autores, a respeito de estratégia, está intrínseco o pensamento abstrato, que faz com que se busquem respostas para o futuro, de algo que ainda não se conhece e, dessa forma, sejam criadas habilidades para trabalhar em um momento turbulento e de incertezas.

Dall'agnol apud Prahalad e Hamel (2004, p.24) destacam que “a estratégia depende de um processo dinâmico de aprendizado coletivo e que este depende das competências distintivas difíceis de serem imitadas”. Assim, segundo Fleury (2001):

Segundo esta abordagem, a organização, situada em uma ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem. (p. 190)

Giacobbo et al. (2005) destacam que as organizações precisam identificar estratégias para se tornarem mais competitivas. Dutra (2013) destaca que toda a competência deve seguir uma estratégia, organizacional ou pessoal para que a entrega seja efetiva. Brandão e Guimarães (2001) destacam alguns autores que afirmam que para as organizações se manterem competitivas no contexto atual, elas precisam ter propostas como gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, gestão do desempenho, acumular conhecimento e gestão do capital intelectual.

A gestão por competências pode ser considerada como estratégica no processo de gestão de pessoas, por tratar do principal material competitivo das empresas: as pessoas. (DIAS. et.al. 2013).

No próximo item, apresento o tema gestão de competências.

2.2.2 Gestão de pessoas: visão estratégica a partir da gestão de competências

Competência é uma palavra já compreendida por todas as pessoas, em senso comum está relacionada a alguém capacitado, apto para determinada atividade. O seu antônimo, está relacionado a uma marginalização da pessoa pela sua falta, incompetência. No mundo do trabalho, esse conceito está ligado a conhecimentos, habilidades e atitudes, tarefas e esta última relaciona a resultados. (Fleury e Fleury, 2013).

A gestão por competências, segundo Arboite (2006), surge para atender as novas demandas da gestão de pessoas, que muda constantemente, de acordo com as mudanças no contexto de trabalho. Assim, segundo Orsi e Bose (2003) pode-se destacar que o próprio modelo de gestão por competências evoluiu como o passar dos anos para atender uma nova demanda das organizações, sociedade e das pessoas. Em um primeiro momento muito ligada ao indivíduo e a sua individualidade, após foram introduzidos aspectos relacionados a organização, e hoje, não se entende esses dois processos em separado, ou seja, a gestão por competências não é eficaz sem observar indivíduo e a organização de forma integrada. Fleury e Fleury (2013) destacam que a gestão por competências, hoje, deve levar em consideração, além das questões individuais e organizacionais, a sua relação com o mercado e sua posição em redes de inter-relações empresariais.

Albuquerque e Oliveira (2001) destacam que a gestão por competências vem substituir o modelo de gestão baseado apenas nos cargos, que naquele momento, era a mais atual, porém, apresenta desvantagens como a inflexibilidade, não recompensar o funcionário de acordo com a sua entrega, não tem alinhamento com a estratégia da empresa, a dificuldade de acompanhar a velocidade de mudança das empresas, e limita as pessoas a responsabilizar-se apenas pela sua função.

A tabela 2 apresenta a evolução do conceito de competências no decorrer da história, período de 1970 aos tempos atuais.

Tabela 2: Evolução do conceito de competências

Autor	Período	Norteadores
Boyatzis, Spencer & Spencer e McClelland (Americanos)	Década de 70 e 80	Conhecimento, Habilidades e atitudes (CHA) do indivíduo para desenvolver determinado trabalho;
Parry (Americano)	Após a década de 80	CHA; particularidades das organizações; entrega da tarefa executada; traços de personalidade;
Le Bortef, Zarifian e Elliot Jacques (Europeus)	Década de 80 e 90	Ação; resultados organizacionais e pessoais; realizações individuais;

Fleury, Dutra	Século XXI	Agregar valor a organização e social ao indivíduo; entrega; saber fazer, agir;
Dalton & Thompson, Dutra	Século XXI	Maturidade; complexidade

Fonte: Albuquerque e Oliveira (2001)

A palavra competência pode ser definida então como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades humanas) que produzem resultados satisfatórios para o indivíduo e para a organização. Um conjunto de recursos em constante construção destacaria Fleury e Fleury (2001).

A competência apresenta associação a aspectos técnicos, cognitivos, sociais e afetivos, ligados à atividade laboral. A competência tem como objetivo realizar mudanças na relação do indivíduo com o meio ao qual ele está inserido. As competências podem ser treinadas ou desenvolvidas nas pessoas. Sendo assim, toda a competência adquirida deve gerar mudança podendo ser no comportamento do indivíduo ou no processo (CHIAVENATO, 2014).

Gramigna (2004) destaca que competências são ferramentas que integradas formam um modelo de apoio ao gestor de pessoas, principalmente porque norteiam as decisões e com relação a gestão do conhecimento. Ela envolve toda a empresa, desde a alta administração contribuindo com o trabalho do grupo, tornando-se assim uma responsabilidade de todos. Um sistema baseado em competências, apresenta como benefícios maior satisfação dos funcionários, e com isso a retenção de talentos, e formação de processos de inovação pela busca de conhecimento constante.

De acordo com os diversos conceitos de competência apresentado por Bitencourt (2001), a principal ênfase apresentada pelos autores ao tema em seus conceitos se referem a comportamento, formação, ação e resultados. Fleury (2001 p. 185) destaca dois pontos importantes ligados à competência, o conhecimento e a tarefa, que formam um “estoque de recursos”. Nas organizações o conceito de competência é necessariamente ligada a integração do indivíduo e do cargo que ocupa, mas não apenas na sua descrição, mas sim na mobilização da pessoa para determinada atividade que gera resultado, econômico para a empresa e social para o indivíduo.

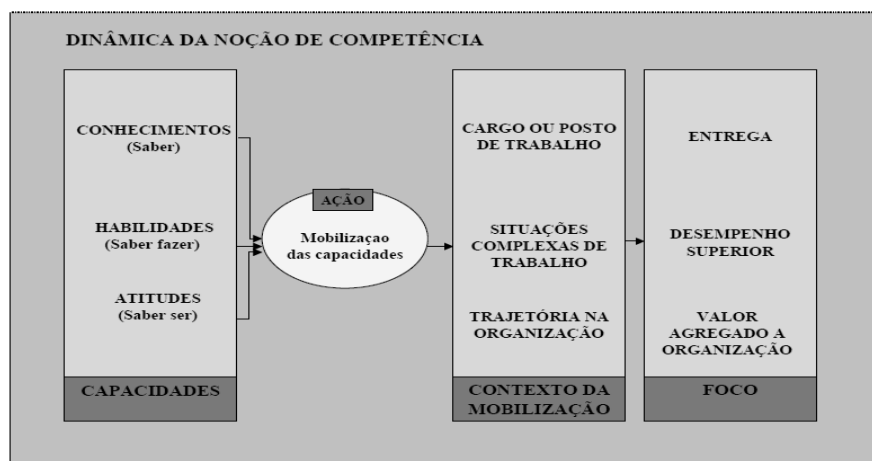
Fleury e Fleury (2011) define competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo” (p. 190). Além disso, destacam que o conceito de competência só define seu poder quando é desenvolvido no contexto e nas mudanças contínuas no ambiente de trabalho ou na sociedade. (FLEURY e FLEURY, 2013).

Gestão por competências é uma ferramenta que auxilia na identificação de necessidade das pessoas e das organizações. As competências das funções, as competências dos indivíduos, e as competências da organização cruzadas formam as necessidades para desenvolvimento das pessoas, gerenciando assim os conhecimentos para as funções. (BELFORT, SANTOS E TADEUCCI, 2012).

Uma importante pesquisa realizada por Fischer et al. (2013) buscou conhecer junto a profissionais de recursos humanos, qual a definição de competência humana mais adequada para orientar o modelo de gestão de pessoas da sua empresa. Como resultado, se percebeu que a maioria das respostas se prendeu aos conceitos puros de competências, muito ligados a conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Além das características básicas do CHA, percebe-se que aparecem novos aspectos relacionados ao conceito de competência, como entrega, saber agir, resultados, mobilização do CHA, vinculação com estratégia e valor agregado. Arboite (2006) destaca que esses aspectos são alinhados ao conceito básico do CHA, e que são mais direcionadas e melhor mensuráveis para o contexto do mundo do trabalho.

Arboite (2006) destaca através da figura 2 que as capacidades são relacionadas a todas as aptidões do saber; a mobilização das capacidades se relacionam a ação para a mudança, a mobilização para determinado momento de trabalho; já o contexto da mobilização se refere as possibilidades que o ambiente e a organização disponibiliza ao individuo para que a mobilização aconteça; e por último o foco se relaciona diretamente ao desempenho que é o que busca a diferenciação entre as pessoas. Dessa forma, é possível o trabalho em grupos e não individualizado, gerando equidade e satisfação interna.

Figura 2: Dinâmica da noção de competência



Fonte: Arboite (2006)

Arboite (2006) destaca também que a gestão por competências faz a integração entre importantes áreas da organização, que vão muito além do desempenho, da personalidade do indivíduo e da tarefa isolada que ele executa. Ela interage com as práticas de recursos humanos, com a estratégia da empresa e com a expectativa das pessoas. Todas devem estar alinhadas a um único objetivo, que é a eficácia da organização e sua inteligência organizacional. Bergamini (2012) descreve que a pessoa competente é aquela que enfrenta situações não supostas, interage e se desenvolve, aprende e se transforma com aquele modelo e ocorrência, cada uma com o seu potencial de resposta.

Dall'agnol (2004 p. introdução) complementa que a gestão por competências tem como propósito orientar estrategicamente a gestão dos recursos e das capacidades que garantem a sustentabilidade das organizações. Assim, Dutra (2013) apud Dutra, Hipólito e Silva (2000) destacam que a gestão por competências, é uma alternativa real e válida para a estruturação dos processos de recursos humanos, ao fim de uma integração com os diversos subsistemas, tornando as pessoas um dos principais diferenciais competitivos das organizações. Munck et al. (2011) complementam que a gestão por competências é responsável por mudanças na cultura das organizações, e por isso apresenta um grande impacto nas estruturas e processos.

Segundo Ruas (2009) o processo de gestão por competências atua nas capacidades individuais e coletivas a fim de atender as necessidades da organização, moldando as pessoas aos fins estabelecidos e necessários para

competitividade da organização. Assim, destaca-se dois conceitos de competências, as individuais e as coletivas.

Já Silva (2013) descreve como diferentes níveis de competências e destaca que as competências individuais são referentes às pessoas e sua complexidade, a sua entrega de trabalho e ao desenvolvimento da sua carreira, já as coletivas, por si só, mais complexas, porque dispõem sobre a dimensão intra e intergrupo, e as competências organizacionais.

As competências individuais podem ser conceituadas como o quanto a pessoa pode agregar e gerar valor para a organização, sem levar em consideração a personalidade do indivíduo. Toda a competência individual deve ser relacionada a entrega, e deve ser medida pela sua *performance*. Chiavenato (2014) destaca que é um repertório de comportamentos da pessoa. Silva (2013) complementa que a estrutura básica do CHA é que norteia o conceito de competências individuais, no entanto, Dutra (2013) complementa que determinado grupo de conhecimento, habilidades e atitudes não garantem agregar valor ao negócio, e por isso a entrega também precisa ser avaliada. As competências individuais podem se transformar em competências coletivas ao serem disseminadas na empresa. (DUTRA, 2013). Ruas (2009) complementa Dutra, destacando que as competências individuais, além de ter foco no indivíduo, tem impacto direto nos grupos, porque as pessoas têm o poder de influenciar os membros desse grupo.

As competências funcionais podem ser definidas para cada área específica e fundamental da empresa, e abrange dessa forma os grupos e pessoas de cada área. São as competências necessárias para desenvolver as funções básicas de cada uma das áreas da organização. Elas são revelações de competências coletivas, ou seja, a partir das competências organizacionais e individuais. (RUAS, 2011).

As competências funcionais são descritas como as que são necessárias para cada função, sendo organizadas coletivamente por áreas de atuação dentro da empresa, por atividades meio ou atividades fim, tendo como base as tarefas. (FLEURY, 2013). Bergamini (2012) destaca que são as que geram valor para a empresa, porque estão ligadas diretamente aos processos que agregam valor em cada área.

Já as competências organizacionais são as que representam a cultura e a estratégia da empresa. RUZZARIN (2002). Para Ruas (2011) as competências organizacionais abrangem todas as áreas, grupos e pessoas da organização.

Albuquerque e Oliveira (2001) complementam que as competências organizacionais devem orientar as práticas, políticas e normas da empresa.

Para Fleury e Fleury (2011) apud Prahalad e Hamel (1990) as competências organizacionais devem seguir e responder a três critérios:

- quais os benefícios para os consumidores e/ou clientes?
- pode ser imitada? Qual a diferenciação frente aos concorrentes?
- promove acesso a outros e novos mercados?

Fleury (1999) classifica as competências como: técnicas/comportamentais (específicas para determinado trabalho ou atividade), sociais (comportamentos para convivência e relacionamento entre as pessoas) e do negócio (relação com o planejamento e a estratégia da organização).

Albuquerque e Oliveira (2001) descreve que o primeiro passo é identificar as estratégias organizacionais, e a partir delas identificar as demais competências para atingi-las. A partir da identificação das competências organizacionais, acontece o desdobramento das demais, passando pela identificação das competências funcionais, por atividades de cada grupo e depois as individuais. A partir dessa classificação elabora-se as práticas de recursos humanos.

A figura 3 ilustra cada fase do processo de desdobramento e identificação das competências da organização.

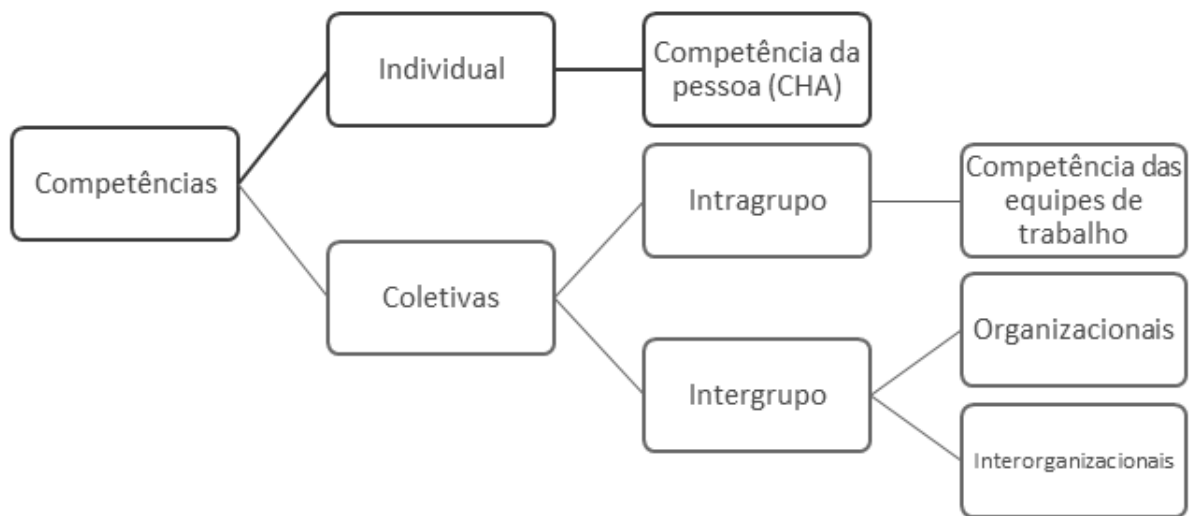
Figura 3: Sequência de elaboração de competências



Fonte: Belfort, Santos e Tadeucci (2011) apud Mascarenhas (2008)

A figura 4 ilustra a abertura de cada nível de competência, de acordo com seus impactos. Evidenciando o nível individual com o conceito CHA, e o nível coletivas com o nível organizacional e Interorganizacional no intergrupo, e no meio intragrupo as competências funcionais.

Figura 4: Níveis de competências



Fonte: Adaptado pela autora, de Silva (2013) com base em Michaux (2011); Retour e Krohmer (2011).

O autor Dutra (2013) destaca que existe uma importante troca entre as competências, porque de certa forma os dois lados, empresas e pessoas, transferem conhecimentos através da aplicação das competências e se influenciam. Assim, uma não pode ser estudada e desenvolvida sem a existência da outra.

Giacobbo et al. (2005) destaca que existe um grande desafio para as empresas, que é a integração entre as competências individuais e organizacionais. Belfort, Santos e Tadeucci (2011) contribuem dizendo que as empresas precisam tratar a gestão por competências como um meio para conduzir os processos e gestão de pessoas e, assim, atingir os objetivos da organização com o desenvolvimento das capacidades técnicas e comportamentais dos profissionais.

Seguindo a linha de abordagem da Gestão por competências, no tema a seguir discuto as principais práticas e modelos adotados.

2.2.3 Gestão de competências: práticas e modelos

A adaptação das empresas ao contexto social, econômico e tecnológico é indiscutível, principalmente com relação a sustentabilidade empresarial. Com isso, novas práticas e modelos sustentam a organização, entre eles, a gestão por competências. (BELFORT, SANTOS E TADEUCCI, 2012).

Orsi e Bosi (2003) destacam que os modelos de competências são muitos, principalmente pelos diversos conceitos relacionados a competências que diversos autores apresentam. Esses modelos evoluem e se adaptam de acordo com o contexto e a sociedade em que as empresas e os indivíduos, estão inseridos. Esses modelos geram impacto direto aos clássicos subsistemas de recursos humanos, que passam a estar ligados a estratégia da empresa.

Um dos primeiros modelos apresentados para a implantação de gestão por competências nasce pela descrição dos cargos. As funções e responsabilidades são o alicerce para avaliação das entregas, porque nesse modelo, estão elencadas tudo o que se espera da pessoa que esta sendo contratada, desenvolvida ou treinada, e de, além disso, avalia o quanto o individuo está entregando de acordo com o esperado e acordado. (MUNCK, 2011 apud BOYATZIS, 1982). Contudo, existe controvérsias a esse tipo de modelo, porque as competências também dependem do ambiente ao qual o individuo e a organização estão inseridos, por exemplo, empresas com diversas filiais, talvez enfrentarão dificuldades se utilizarem as mesmas competências entre as estruturas, e que por isso, indicadores comportamentais devem ser implantados para que exista um acompanhamento e medição da evolução desses desempenhos.

Ruzzarin (2002) destaca que os indicadores de competência a respeito dos cargos que se deseja mapear, devem ser baseados em formação, experiências, desafios, entre outros. Esses indicadores depois de mapeados devem ser agrupados a fim de simplificar a estrutura organizacional e assim aumentar a multifuncionalidade de entrega das pessoas. Dessa forma, para que o processo seja eficaz, deve-se avaliar com precisão a ferramenta que será utilizada para esse mapeamento.

Outro modelo apresentado por Munck (2011) apud Kochanski (1997) é relacionado a criação de grupos que envolvem os funcionários a participar da construção das competências da organização. Esse modelo inclui e integra os

funcionários para pensarem nos processos e opinarem com relação ao desenvolvimento do projeto, e acontece de fora para dentro, o autor descreve como “um processo de descoberta” (p. 109). Ele exige mapeamento de competências que segundo Giacobbo et al. apud Lyons (2005) são técnicas de análise e apuração de conhecimentos e habilidades relacionadas a uma tarefa, trabalho, função para se descobrir o que é necessário para melhoria dos resultados dos indivíduos, possibilitando o desenvolvimento destes e da organização, de forma a atuar de forma construtiva com relação aos *gaps*.

Já, nesse modelo, os principais obstáculos estão ligados a complexidade das competências emocionais, que interferem diretamente no resultado, a busca pelo desenvolvimento individual para desenvolvimento de novas competências e principalmente a dificuldade de avaliar as competências do colega ou da equipe com uma ótica coerente. (GIACOBBO et al. Rossato, 2003).

Munck (2011) apud Grigoryev (2006) destaca que o modelo mais eficaz, relaciona uma análise crítica dos componentes que se relacionam ao trabalho com as estratégias organizacionais e sociais. Assim, diversos aspectos são levados em consideração para orientar os comportamentos que são esperados pela organização.

No Brasil, se estuda um modelo apresentado por Dutra (2013) que pauta o modelo de gestão por competências com pilares relacionados a agregar valor, entrega, complexidade e espaço organizacional. Esses conceitos modelam e integram os processos de gestão de pessoas, vinculados a mensuração de resultados das pessoas para a organização e para o indivíduo e o meio social onde ele vive. Esses conceitos são compreendidos por:

- agregar valor: relaciona-se aos resultados diferenciados que são apresentados para a organização pelo trabalho prestado pelo indivíduo; o quanto ela contribui para a construção de conhecimento da empresa;
- entrega: relaciona o que o indivíduo retorna para a empresa pela sessão do seu trabalho e pelo nível de complexidade que consegue alcançar. Esta relacionada ao resultado que ele rende a empresa pelo seu trabalho.
- complexidade: padrão de exigência que é cobrado das pessoas; ela é dividida por dimensões que avaliam e destacam o profissional de acordo com o que é esperado dele; favorece o processo de desenvolvimento do indivíduo, porque se entende que o indivíduo aprende quando enfrenta situações de maior

dificuldade; analisa as pessoas pela sua individualidade e não apenas pelo cargo que ela ocupa; avalia e adapta as questões de desenvolvimento, com isso, a ascensão está diretamente relacionada ao amadurecimento de carreira do profissional. A figura abaixo demonstra como se constrói o processo de complexidade na gestão por competências, em razão das suas variáveis. A figura 5 abaixo demonstra como se constrói o processo de complexidade na gestão por competências, em razão das suas variáveis. E exemplifica um modelo de régua de complexidade desenvolvido por Hipólito com suas variáveis, como níveis de atuação, responsabilidades, autonomia e/ou supervisão, entre outros.

Figura 5: Variáveis e construção da régua de complexidade



Fonte: Dutra (2013) apud Hipólito

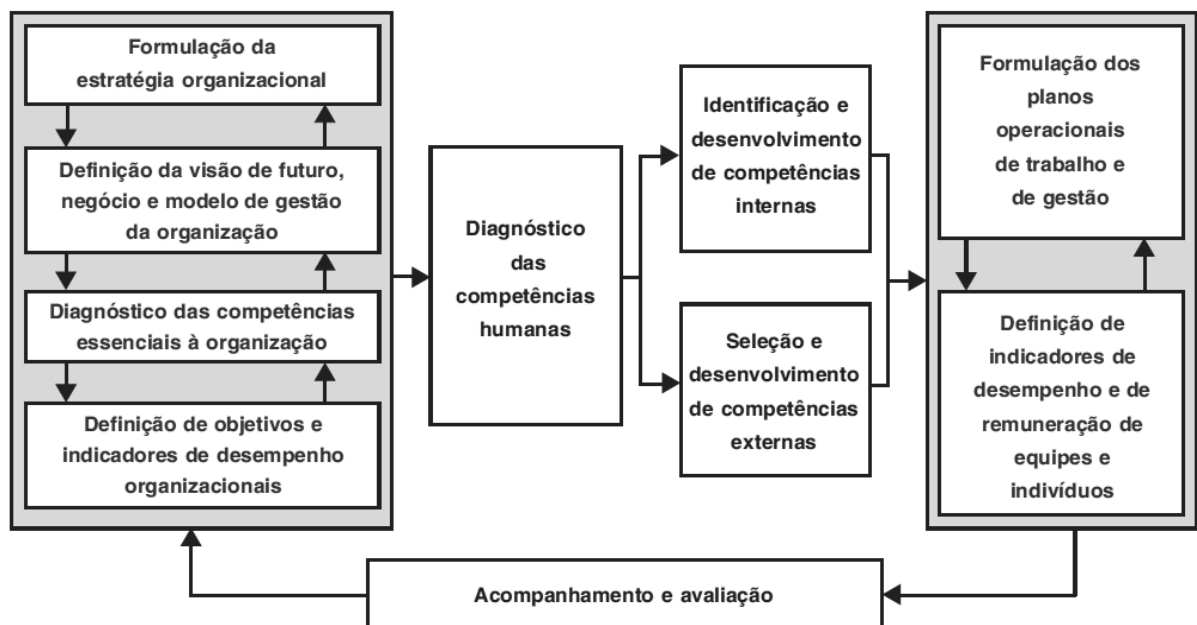
- espaço organizacional: se resume em entregar para as pessoas o que a empresa espera delas, com relação à entrega e complexidade. Esta relacionado as estratégias da empresa e as expectativas das pessoas.

Outro modelo apresentado por Brandão e Guimarães (2001) apud Lenaga (1998) é relacionado principalmente as questões organizacionais, identificando, inicialmente, os *gaps* de competências das organizações, estabelecendo objetivos e metas de acordo com a estratégia da empresa, e após, identificar as lacunas entre as competências que são necessárias para alcançar as estratégias da empresa.

Após isso, é estruturar a área e os subsistemas de recursos humanos as estratégias.

Brandão e Guimarães (2001) apresentam um modelo de gestão por competências que integra as práticas de recursos humanos. Esse modelo passa por diagnóstico organizacional (com definição de objetivos, indicadores e competências), passando por definições de competências internas e externas, e passando por formulação das propostas de trabalho. A figura 6 ilustra o modelo descrito.

Figura 6: Processo de gestão baseado em competências



Fonte: Brandão e Guimarães (2001) apud Guimarães et al (2000).

Em uma pesquisa desenvolvida por Orsi e Bose (2003) a maioria das empresas adotam sistemas de gestão por competências que relacionam as competências individuais com o seu desempenho. Esse modelo em resumo, relaciona os *inputs* e os *out-puts*. Dessa forma, percebe-se que a integração entre os modelos é uma alternativa viável para a implantação de gestão por competências.

Para Albuquerque e Oliveira (2001) as principais vantagens oferecidas pela implantação de um modelo relacionado a gestão por competências é manter a área de recursos humanos alinhada com a estratégia da organização, a motivação dos funcionários, maior transparência e comunicação com os profissionais, atualização e autogestão do desenvolvimento dos funcionários, aumentar a empregabilidade dos

funcionários, método estruturado para contratação, avaliação, desenvolvimento e remuneração dos funcionários e aumento do comprometimento dos funcionários com relação ao negócio.

Encerro este item, e apresento no próximo o processo de implantação de modelos de gestão por competências.

2.2.4 O processo de implantação de modelos de gestão por competências

Em sua pesquisa, Orsi e Bose (2003) identificaram que a maioria das empresas optaram pela implantação de gestão por competências buscando a disseminação dos valores e estratégias da organização. Lana e Ferreira (2007) complementa que esse é um processo que auxilia a gestão de pessoas por reorganizar e deixar claro quais as necessidades corporativas e pessoais. Munck et. al (2011), para toda a organização, é um modelo que demanda tempo para implantação, bem como, custos que devem ser pagos com os benefícios do modelo.

De acordo com Gramigna (2002) a implantação de modelos de gestão por competências deve seguir algumas etapas para manter uma base sólida de desenvolvimento. Entre essas etapas, a autora apresenta:

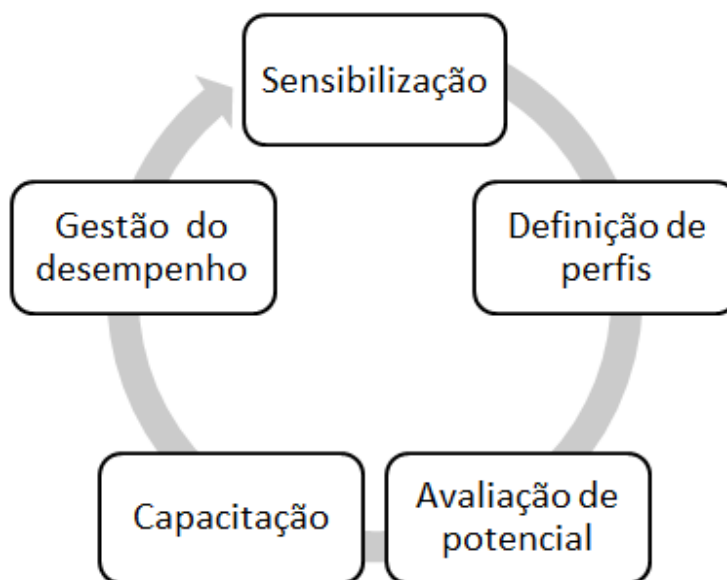
- sensibilização: envolver as pessoas chaves e os postos de trabalho. Esse processo envolve reuniões, fórum de discussões, workshops com gestores e formadores de opinião, comunicações em veículos internos, envolvimento de áreas estratégicas. Avaliar as funções das áreas em relação a estratégia da organização, discutir os riscos dos projetos, negociar a participação das pessoas e das áreas.
- definição de perfis: definição de competências essenciais e básicas através de um mapeamento. Após essa definição, são atribuídos pesos para cada uma dessas competências, de acordo com cada unidade de negócio, ou seja, quanto cada competência vale para a organização, em nível de importância, retorno ou resultado.
- avaliação de potencial: avaliação dos profissionais para apuração das competências individuais versus as competências apuradas pela organização, e assim, formar um banco de talentos com os profissionais para futuras oportunidades, bem como, identificar os gaps de desenvolvimento descrevendo

os planos individuais. Nesse momento de identifica as pessoas em quadrantes, que cruzam informações com relação a desempenho e potencial.

- capacitação: avaliação de cada pessoa, de acordo com o posicionamento nos quadrantes de desempenho e potencial citados acima. A partir disso, se desenvolve o plano individual de treinamento e desenvolvimento.
- gestão do desempenho: esta é a etapa que avalia as etapas anteriores. É a mensuração dos resultados.

A figura 7 apresenta o ciclo e as etapas de implantação descritas acima.

Figura 7: Etapas de implantação de modelos de gestão por competências.



Fonte: Gramigna (2002)

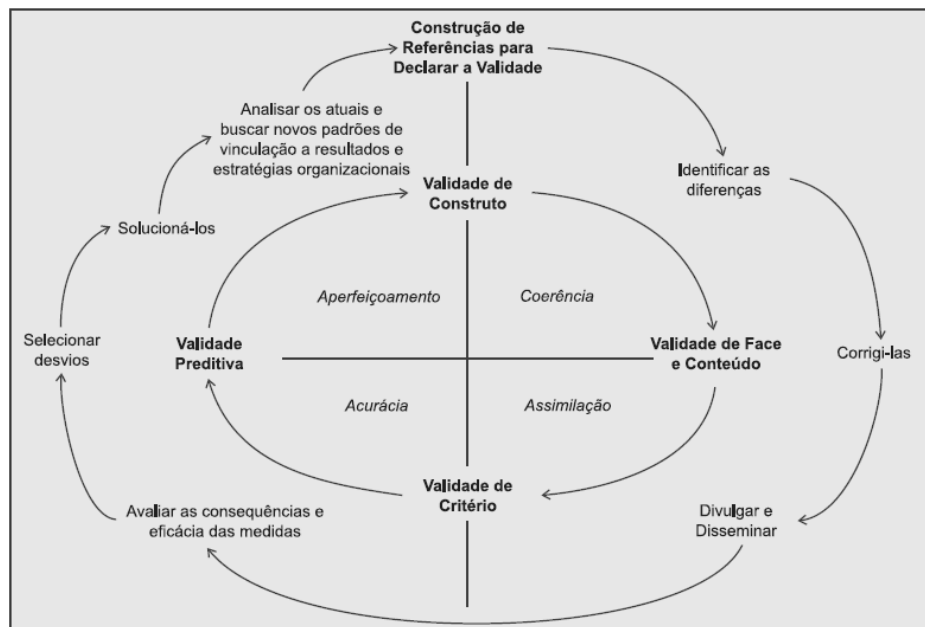
Munck et. al (2011 p. 111 e 112) apud Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) destacam 4 etapas de validação de um processo de implantação de um modelo de gestão por competências. Elas são:

- validade de construto: qual a referencia/alinhamento desse modelo para a organização?
- validade de face e conteúdo: é apropriada para as pessoas/usuários? Qual a abrangência?
- validade de critério: qual o desempenho frente aos indicadores mapeados? Qual a confiabilidade?

- validade preditiva: quais os indicadores de melhorias para as pessoas e organização? Quais os benefícios?

Na figura 8 são apresentadas cada uma dessas etapas, e, identifica os passos para buscar melhoria contínua nesse processo de implantação de gestão por competências, que abrangem passos como a identificação de problemas, correções, disseminação, comunicação das medidas adotadas, até mudança ou revisão de padrões para atingir os resultados esperados, a fim de responder com precisão e eficiência as questões relacionadas a validação do processo de implantação do modelo.

Figura 8: Ciclo de validação da implantação de gestão por competências



Fonte: Munck (2011)

Casanova (2013) destaca que existem vários desafios para a implantação de um modelo de gestão por competências. Munck et. al. (2011) complementa que além dessa mudança ser desafiadora, ela tem impacto nos paradigmas das empresas e das pessoas, principalmente porque suas abordagens estão ligadas a questões que envolvem responsabilidades e complexidades de trabalho de ambas as partes.

No próximo capítulo abordo os métodos e procedimentos utilizados no presente estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, a definição da população alvo, o plano de coleta de dados, o instrumento de coleta de dados, a técnica de análise de dados e as limitações do método.

Segundo Silva (2012) a metodologia tem o objetivo de definir a pesquisa que foi utilizado pelo autor, seguindo itens como a população alvo, a amostra para análise do estudo, relata como foi realizada a coleta e a análise dos dados. A metodologia está ligada diretamente aos objetivos e a pergunta de pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo segue uma proposta de delineamento qualitativo de pesquisa, com base em estudo exploratório, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema apresentado. Assim sendo, o estudo envolve o levantamento teórico e entrevistas, com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado. Com o propósito de saber como os gestores do Grupo MGC percebem a implantação de um modelo de Gestão por Competências na empresa, foram entrevistados profissionais do grupo de gestão da empresa, com entrevistas de perguntas abertas e fechadas.

Silva (2012) apud Roesch (2009) destaca que a pesquisa qualitativa busca identificar o que é comum entre os participantes, porém, busca, também, manter a individualidade de pensamentos e opiniões acerca de determinado assunto.

A pesquisa foi aplicada como caráter descritivo, que tem o objetivo de descrever situações, fatos ou opiniões, buscando conhecer e mapear determinado fenômeno no grupo pesquisado. Esse método caracteriza, descreve ou traça informações a respeito de determinado assunto. (SILVA, 2012).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

A empresa escolhida para aplicação da pesquisa foi a Grupo MGC, situada na cidade de Gramado/RS. O Grupo MGC tem 64 anos de história. A empresa MGC1 é uma empresa do grupo e foi fundada em 2005, sendo antes uma filial da empresa Grupo MGC. Entre as duas empresas o número de funcionários é de

aproximadamente 600 pessoas no mês de dezembro de 2015. Sendo que destes, entorno de 50 são funcionários que trabalham na área comercial e moram em regiões diferentes do país.

A empresa tem sua gestão em formato de governança corporativa, acreditando que dessa forma ajusta sua estrutura e seus interesses de acordo com as exigências do mercado, reorganizando o processo de decisão e gestão. A empresa mudou sua estrutura no ano de 2010, onde diversas transformações ocorreram no decorrer deste tempo, principalmente em uma gestão voltada ao resultado. A figura abaixo esclarece o processo de gestão da empresa.

Figura 9: Modelo de gestão Grupo MGC



Fonte: Grupo MGC

As empresas têm como missão: “Construir valor para a empresa e suas pessoas melhorando o resultado do cliente”.

Os princípios e valores da empresa são apresentados sempre em primeira pessoa, buscando o envolvimento total dos principais envolvidos, sendo eles:

1. Tenho responsabilidade orçamentária.
2. Otimizo os recursos da empresa.
3. Prezo pelo design, qualidade e competitividade do produto.
4. Presto atendimento pleno, com senso de urgência e excelência.
5. Presto serviços de forma a melhorar o resultado do cliente.
6. Qualifico pessoas de acordo com o negócio, a missão, a visão e os princípios da empresa.

7. Atuo de maneira a promover o bem estar, satisfação e motivação das pessoas.
8. Pratico responsabilidade socioambiental.
9. Tenho respeito à legalidade.
10. Me comprometo com a ética, verdade, transparência.

Abaixo, segue tabela com dados sociodemográficos da empresa:

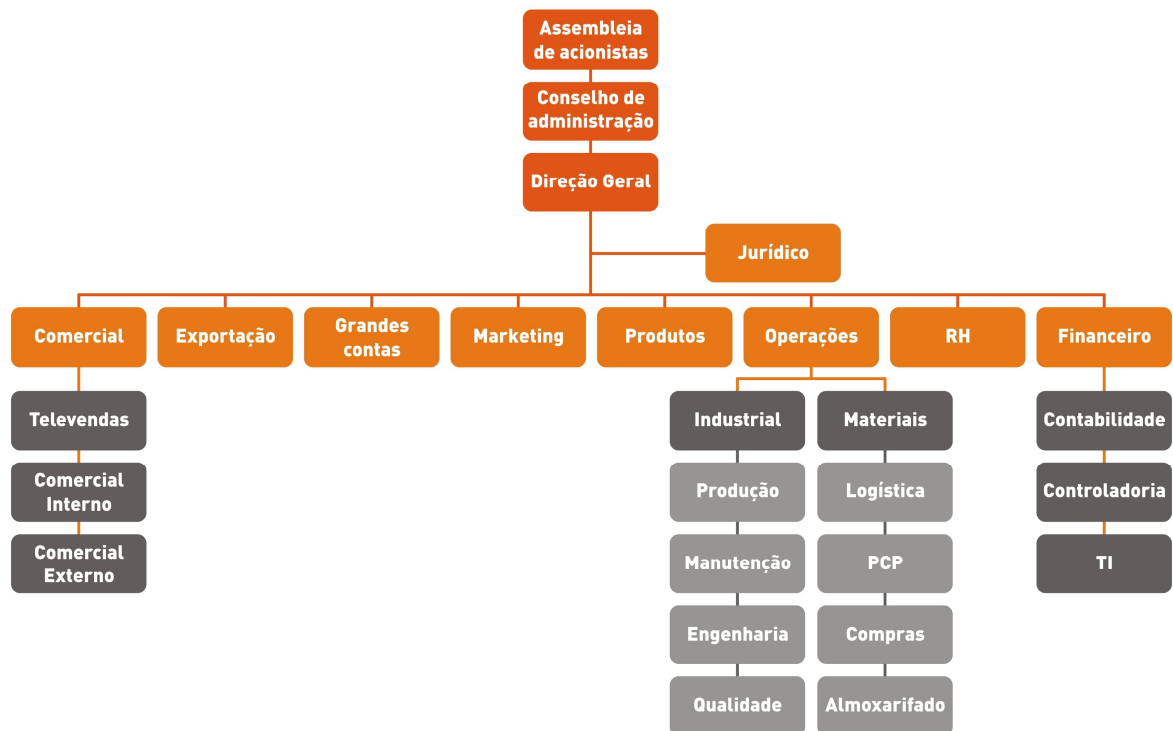
Tabela 3: Dados sociodemográficos do Grupo MGC

Situação	Nº
Número de Funcionários	556
Número de Funcionários Grupo MGC	377
Número de funcionários Grupo MGC	179
Número de mulheres	224
Número de homens	332
Média de idade dos Funcionários (em anos)	32
Tempo de empresa (em anos)	4,75
Locais de Trabalho	14
Número de profissionais de RH e SESMT	11
Salário médio da empresa	2250
Nível escolar dos funcionários (em número de funcionários)	
Fundamental Incompleto	84
Fundamental Completo	56
Médio Incompleto	69
Médio completo	234
Superior Incompleto	62
Superior Completo	51

Fonte: Grupo MGC

A figura 10 representa o organograma do Grupo MGC. O grupo apresenta assembleia de acionistas, conselho de administração e uma direção geral a qual os executivos entrevistados respondem. As cores relacionam aos níveis de hierarquia da empresa.

Figura 10: Organograma do Grupo MGC



Fonte: Grupo MGC

A empresa pesquisada foi escolhida por ser o local de trabalho da pesquisadora, e porque o problema de pesquisa é algo que instiga as pessoas da organização, principalmente, de como seria o impacto do modelo com relação à área de Recursos Humanos e demais áreas da empresa. Através deste trabalho a pesquisadora busca contribuir com a empresa, por identificar o que, e, como o grupo de gestão percebe a estratégia do modelo de gestão por competências e quais seriam os pontos de influência para sua aplicação.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados dessa pesquisa qualitativa, utilizou-se para a entrevista um roteiro semiestruturado, a mesma foi aplicada de forma individual. A entrevista semiestruturada é guiada por uma relação de aspectos de interesse, que o entrevistador irá explorar durante a entrevista, utilizando perguntas abertas previamente formuladas, a fim de garantir os aspectos relevantes para o estudo (GIL, 2009). A entrevista foi do tipo em profundidade, onde, segundo Trigo e Brioschi (1992), evitam-se perguntas que possam dirigir respostas para o que se tem em

mente, e o diálogo com os entrevistados acontece de maneira descontraída. A entrevista continha questões que atendiam aos objetivos da pesquisa, e que podem ser visualizadas no Apêndice A.

As entrevistas com os gestores ocorreram da seguinte forma, a pesquisadora com a aprovação do projeto pela orientadora, entrou-se em contato com os executivos, via e-mail, a fim de convidá-los para participar da pesquisa, esclarecendo os objetivos e a importância do estudo e, então, sendo garantido a eles o sigilo das identidades. Após a concordância em participar da pesquisa, foi agendado o horário para a realização da entrevista, num local adequado de preferência do entrevistado, que garantisse o sigilo. Inicialmente, foi assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) e realizou-se a entrevista.

Algumas entrevistas aconteceram de forma presencial, estas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas para que os dados pudessem ser analisados. As entrevistas presenciais demoraram aproximadamente quinze minutos para serem executadas. Essas entrevistas aconteceram entre os dias 11 e 14 de janeiro de 2016.

Em alguns casos, as perguntas precisaram ser enviadas por e-mail para que fossem respondidas de forma escrita, porque alguns gerentes estavam com agenda de viagem para a semana da aplicação, assim estas entrevistas, tiveram um prazo maior para retorno das respostas, sendo que aconteceram entre os dias 11 e 19 de janeiro de 2016.

Nesta pesquisa participaram os gestores que fazem parte do Grupo de Gestão Grupo MGC. Cada um de diferentes áreas, bem como os diretores apontados conforme o organograma. No total, então, 10 participantes.

Importante destacar que os gestores que participaram da pesquisa, são os responsáveis pelo desenvolvimento de políticas e práticas do grupo. Esse grupo trabalha de forma integrada na busca de soluções que tem impacto direto nas diretrizes das áreas ou da empresa.

Vale salientar que os procedimentos realizados seguiram devidamente a Resolução nº196 de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde, e também que consideram o Artigo 16, do Código de Ética Profissional do Psicólogo.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A partir da aplicação do instrumento de pesquisa, utilizou-se a Análise de Conteúdo de Bardin (1977) para preparação das categorias e subcategorias. Esse método tem por objetivo compreender o sentido das comunicações, para então descrever e interpretar os significados do conteúdo coletado, permitindo assim uma descrição sistemática e objetiva do conteúdo da comunicação, para que, dessa forma, indicadores irão permitir a inferência de conhecimento, de acordo com a recepção das mensagens.

Para tanto, de acordo com Bardin (1977), dividiu-se a análise dos dados em três fases cronológicas: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados. E assim, os dados foram computados em uma planilha de *Excel* e analisadas, seguindo a metodologia de Bardin.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa obtidos a partir da análise das categorias, que surgiram após o processo de realização das entrevistas. As categorias foram elaboradas a partir dos objetivos do trabalho.

As categorias que surgiram a partir da análise dos resultados foram: assimilação com o modelo de gestão por competências, descrição de possíveis modelos de gestão por competências, Ganhos do modelo de gestão por competências para a organização, motivos para implantação na organização e implantação do modelo de gestão por competências no grupo.

4.1 PERFIL DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

Neste item serão apresentados os perfis dos gestores entrevistados, conforme o bloco 1 do roteiro de entrevista. As entrevistas foram realizadas com 10 funcionários do Grupo MGC sendo gestores das áreas de TI, Industrial, Exportação, Operações, Materiais, Vendas e o presidente do conselho de Administração da empresa.

A tabela 4 apresenta o perfil dos gestores participantes. Os participantes são do sexo feminino e masculino, sendo 9 participantes são do sexo masculino e 1 do sexo feminino, tem idades entre 30 e 63 anos, uma equipe jovem quando considerado a média de idade dos gestores que é de 41 anos. Todos apresentam ensino superior completo e na sua maioria especialização na sua área de atuação. A média de anos na profissão dos gestores é de 20 anos, sendo que o gestor mais jovem, está na sua área de atuação a 8 anos. Já avaliando os gestores com relação a experiência em gestão de pessoas, a média de tempo é de 15 anos, média muito parecida com os anos de profissão destes gestores.

O tempo médio de empresa dos gestores participantes é de 6 anos, porém como observado na tabela 4, alguns gestores possuem muito tempo de trabalho no grupo, o que faz essa média aumentar com relação ao todo, no entanto, 6 gestores, no total de 10, apresentam menos de 3 anos na organização.

A tabela 4 demonstra também o número de funcionários que respondem aos gestores desse grupo. Esse número médio é de 87 pessoas cada gestor. Importante ressaltar que alguns gestores possuem coordenadores que apoiam na gestão de

peças e dos processos, conforme apresentado no organograma na figura 10. E em sua maioria, os gestores tem equipes em mais de uma unidade.

Tabela 4: Dados dos participantes da pesquisa

Gestor	Idade	Formação	Área de Formação	Anos na profissão	Cargo no Grupo	Anos em GP	Tempo no Grupo	Nº de Funcionários	Funcionários em Unidades
Gestor	36	Pós Graduação	TI	17	Gerente Tecnologia da Informação	5	8	7	1
Gestor	39	Superior	Engenharia Mecânica	15	Gerente Industrial	15	2	250	3
Gestor	45	Pós Graduação	Marketing	28	Gerente de Exportação	23	3	4	1
Gestor	37	MBA	Controladoria, Auditoria e Finanças	10	Diretor de Operações	9	15	300	6
Gestor	37	Pós Graduação	Gestão da Produção e Logística	19	Gerente de Materiais	15	19	122	3
Gestor	47	Pós Graduação	Marketing	20	Gerente Nacional de Vendas	20	0,4	10	1
Gestor	30	Graduação	Administração	8	Gerente Nacional de Vendas	8	11	64	2
Gestor	63	Graduação	Administração	45	Presidente conselho de Adm	35	2	-	-
Gestor	32	Graduação	Contábeis	15	Coordenadora de Controladoria	6	2	7	2
Gestor	48	Pós graduação	Contábeis	20	Gerente Financeiro	15	2	23	2

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS

Neste item apresento uma análise detalhada de cada categoria, abordando aspectos importantes dos relatos dos sujeitos entrevistados.

4.2.1 Categoria 1 – Entendimento do conceito de gestão por competências

A categoria de assimilação com o modelo de gestão por competências se constitui a partir das respostas dos gestores. Ele se refere a familiaridade dos gestores com o tema abordado.

A maioria dos gestores, 6 dos 9 entrevistados, apontaram conhecer o modelo estratégico de gestão de competências. Os outros 3 gestores, apontaram que já ouviram falar do modelo mas não conhecem bem. Complementando essa situação,

apenas 2 gestores apontaram conhecer o modelo de gestão por competências e ter trabalhado em empresas que utilizavam a metodologia no modelo de gestão de pessoas, com relação aos demais, um apontou que a empresa estava em fase de implantação quando ele deixou a posição na organização. Os demais gestores, não trabalharam com o modelo na sua trajetória profissional.

Sobre o conceito de competências, os gestores assimilaram as palavras mais comuns relacionadas ao conceito de competência, criando assim uma hierarquia com o conceito das palavras. A palavra que mais apareceu como a que melhor caracteriza competência foi conhecimento, já a palavra identificada que menos caracteriza competência foi tarefa. As palavras que mais apareceram nas 5 primeiras posições de conceito de competências que foram apontadas pelos gestores são, conhecimento, habilidade, atitude, maturidade e agregar valor.

Percebeu-se que os gestores que apontaram as palavras conhecimento, habilidade e atitude como as palavras que melhor conceituam competência, são os mesmos gestores que apresentam menos tempo de experiência na função e na gestão de pessoas que os demais gestores pesquisados, utilizando-se assim de conceitos mais tradicionais para competências.

Já a palavra entrega, ação e tarefa foram as palavras, que para os gestores, menos caracteriza o conceito de gestão por competências.

A seguir é apresentado a definição do conceito de gestão por competências atribuídos pelos gestores.

Gestor 1 - É a gestão de pessoas com base em suas competências, sejam elas técnicas ou comportamentais, onde será possível identificar os pontos fortes e fracos de cada pessoa da equipe, e através dessa informação montar planos de ação para que estes tragam maior retorno para a empresa.

Gestor 2 - Eu entendo que há tipos diferentes de competência, como competências comportamentais, competências de expressão, competências técnicas, entre outras. Quando falamos em gestão por competência, acredito que deve-se definir claramente quais dessas competências são realmente importantes para o negócio e então, identificar e desenvolve-las nas pessoas que fazem parte da equipe, criando assim a gestão por competência, pois acredito que devemos ter competências diferentes para diferentes linhas de negócio, bem como, para diferentes níveis hierárquicos dentro do próprio negócio.

Gestor 4 – Resumidamente, entendo que seja um modelo de gestão focado no atendimento do CHA (conhecimento, habilidade, atitude).

Gestor 6 – É um modelo de gestão onde as competências são avaliadas para que o profissional possa agregar maior valor ao negócio de acordo com suas características. Atuar com a Competência + Habilidade + Atitude – CHA, composição básica para busca do perfil profissional adequado.

Gestor 8 – Orienta esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências do grupo e individualidades necessárias para atingir os objetivos traçados pela empresa ou organização.

Gestor 9 – Entendo que a gestão por competências, é um modelo de gestão onde se busca desenvolver o melhor de cada profissional.

Gestor 10 – Modelo que gerencialmente procura captar e desenvolver nos diferentes níveis da organização, as melhores competências para alcançar as métricas estratégicas do negócio.

Da mesma forma que com a hierarquia das palavras, os conceitos que mais apareceram na resposta dos gestores, estão relacionados ao conceito tradicional de competências, o CHA.

Percebe-se que a definição dos conceitos está muito alicerçada no que se refere às competências do indivíduo, como a identificação dos pontos fracos e fortes do profissional, criando a partir disso, planos de ação para desenvolvimento desse profissional. Alguns gestores, mais experientes e que já tiveram contato com o modelo em outras empresas (conforme pode ser visto na tabela 4) conseguem assimilar o conceito de competências ligadas às pessoas e as estratégias do negócio, bem como, a divisão dessas competências de acordo com o nível funcional, linhas de negócios e níveis hierárquicos da organização.

Dutra (2013) em uma pesquisa realizada destacou que grande parte dos respondentes se concentrou entorno da percepção da competência como sendo uma integração de conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa, ou que são exigidas para o cargo a ser ocupado. Importante destacar que uma visão do conceito de gestão por competências seguindo apenas essa linha pode se tornar falha por restringir a pessoa aquela linha de pensamento, não levando em consideração itens como performance, direcionamento estratégico e o quanto ela agrega valor para a organização.

4.2.2 Categoria 2 – Possíveis modelos de gestão por competências

A categoria 2, que descreve os possíveis modelos de gestão por competências, surgiu por meio da fala dos gestores entrevistados, que apontaram em suas respostas possíveis formas e planos de modelos para o método de gestão por competências.

Gestor 1 – [...] Identificar os pontos fortes e fracos de cada pessoa da equipe, e através dessa informação montar planos de ação para que estes tragam maior retorno para a empresa.

Gestor 2 – Quando falamos em gestão por competência, acredito que deve-se definir claramente quais dessas competências são realmente importantes para o negócio e então, identificar e desenvolve-las nas pessoas que fazem parte da equipe, criando assim a gestão por competência, pois acredito que devemos ter competências diferentes para diferentes linhas de negócio, bem como, para diferentes níveis hierárquicos dentro do próprio negócio.

Gestor 3 – Identificar dentro da equipe as qualidades/competências de cada indivíduo e focar nisso, tanto explorando o que cada um tem de melhor quanto usa-las para aprimorar cada vez mais.

Gestor 5 – Dividir as áreas de administração da empresa pelas competências, levando em consideração o conhecimento e habilidade de cada pessoa ou gestor, focando o desenvolvimento necessário para cada área.

Gestor 6 - Dentro deste processo o sistema de recrutamento / contratação deve ser desenvolvido para busca do perfil correto dentro das competências exigidas da função. Também, as empresas que atuam com gerenciamento das diretrizes e Gestão por competências baseado na meritocracia. Cada profissional tem as suas diretrizes (metas) de acordo com a matriz de gerenciamento de metas. Cada profissional busca o gerenciamento dos desvios para captura de todas as lacunas existentes no resultado seja positivo ou negativo. O comprometimento unido à visão de dono e ao CHA, contribuem significativamente na excelência do resultado e no crescimento profissional individual e do grupo.

Gestor 8 - Como um dos pontos chaves da gestão por competências, e a avaliação técnica e comportamental dos colaboradores através de critérios e processos bem definidos, este sistema me propiciou identificar necessidades de aprendizado, mudanças de ordem comportamental. Este processo exige avaliações sistemáticas dentro de critérios pré-estabelecidos, e conectados a um plano de desenvolvimento do indivíduo.

Gestor 9 - Primeiro no Grupo MGC precisa definir o que quer, quais suas metas, seus objetivos e ver o que precisa para isso. Neste momento entre a gestão por competências, avaliando os profissionais para verificar o que temos e o que precisa ser desenvolvido, ou mesmo, se precisamos de novos profissionais.

Pode-se perceber através da fala dos gestores entrevistados que cada um tem uma visão específica a respeito do modelo de gestão por competência, e que cada uma dessas visões, está relacionado a algum modelo apresentado, passando por formatos mais tradicionais e outros a formatos mais complexos, porém, nenhum deles entende o modelo de forma completa.

Orsi e Bosi (2003) destacam que os modelos de competências são muitos, principalmente pelos diversos conceitos relacionados a competências que diversos autores apresentam. Esses modelos evoluem e se adaptam de acordo com o contexto e a sociedade em que as empresas e os indivíduos, estão inseridos.

No entanto, cada gestor apresenta itens válidos, com relação aos modelos apresentados por autores reconhecidos nessa área, indiferentes do contexto e ano que foi lançado o conceito. Itens como, definição de estratégias, criar planos de ação, desenvolver as pessoas de acordo com as competências, identificar dentro das equipes competências específicas, desdobrar para as áreas as informações, avaliar o desempenho e criar metas, aparecem para desenvolver e nortear o modelo a ser implantado.

4.2.3 Categoria 3 – Ganhos do modelo de gestão por competências para a organização

Esta categoria surgiu de perguntas do roteiro de entrevista como:

- Você entende como válida a implantação de um modelo de gestão por competências no Grupo MGC? Por quê?
- Como você entende que esse processo auxiliaria você na gestão da equipe no seu dia-a-dia?
- Qual seria o principal impacto na sua equipe?

As respostas dadas pelos gestores em relação a esta pergunta foram:

Gestor 1 – Contribuir na evolução das pessoas, e por consequência da evolução da própria organização. Entendo que o modelo de gestão por

competências, seria mais fácil de avaliar a evolução de cada colaborador no decorrer do seu período dentro da organização, podendo auxiliá-los no seu crescimento. Hoje a avaliação é feita sem um critério claro, podendo prejudicar ou beneficiar determinados colaboradores.

Gestor 2 – é uma boa metodologia de trabalho, acredito que seja muito útil no desenvolvimento das pessoas e por consequência no resultado dos negócios, pois consegue-se perceber, avaliar e ajustar os “gaps” de competência que interferem diretamente no resultado, e assim reduzir o turnover.

Gestor 3 – [...] O conjunto de todos leva a um trabalho completo e eficiente. Motivação, capacitação e comprometimento.

Gestor 4 - Acredito que ela traga bons resultados quanto ao desenvolvimento e melhor alinhamento das pessoas ao resultado do negócio. Traz uma melhor performance desde o processo de seleção até a avaliação de desempenho. Acredito que seja uma ferramenta ampla para a gestão de pessoas.

Gestor 5 – Identificar quais são as habilidades, conhecimentos e pontos fortes dos meus subordinados e assim direcionar os trabalhos de acordo com as habilidades e conhecimentos de cada um, rendendo mais o trabalho.

Gestor 5 - impactaria diretamente na forma de trabalho, sendo diferente de como é hoje [...]. Depois desse processo teríamos melhores resultados com relações a projetos.

Gestor 6 – contribuem significativamente na excelência do resultado e no crescimento profissional individual e do grupo. Melhoria na qualidade dos resultados e dos controles de gestão

Gestor 8 - Fui responsável por todo o meu desenvolvimento profissional e de carreira na organização, bem como dos Grupos de pessoas que liderei ao longo dos anos. Esta forma de gestão mantém o aperfeiçoamento de equipes e pessoas individualmente como algo permanente tanto no campo profissional como pessoal. Por ser criterioso e focado elimina pessoalidade e torna o processo técnico é justo para as pessoas que compõem a organização.

Gestor 9 – na identificação das competências de cada um, poderia rever conceitos, atividades, aproveitando o que cada profissional faz de melhor.

Gestor 9 – melhoria no desempenho e entrega da área.

Gestor 10 – Os treinamentos visavam fortalecer os pontos fortes e começar a preparar bases para os pontos fracos, o desenvolvimento do profissional nesta empresa era fortemente conduzido pelo RH.

Gestor 10 – Conceito, métrica e plano de desenvolvimento.

A partir das respostas, são apontados diversos ganhos com a implantação do modelo de gestão por competências, entre eles: evolução no desenvolvimento das pessoas e dos grupos; pontos claros de desenvolvimento para as pessoas alinhados ao negócio; maior rendimento; maiores controles; ajustamento dos *gaps*; maior motivação; maior comprometimento; criação de responsabilidade do indivíduo em desenvolver a sua carreira; mais justiça e mais transparência.

Além disso, alguns gestores destacam ganhos relacionados às políticas de recursos humanos como a redução de turnover e melhorias de práticas de desenvolvimento e alinhamento com as práticas da empresa.

Complementando a resposta dos gestores com relação aos ganhos com a implantação de um modelo de gestão por competências, uma pesquisa realizada pelo RH2010 apresenta a visão dos gestores de recursos humanos com relação a essas vantagens, são elas: maior flexibilidade; facilidade em recompensar devidamente os funcionários, estimulando o desenvolvimento de novas características necessárias ao negócio; alinhamento da Estratégia da Empresa com a Estratégia de Gestão de Pessoas; maior facilidade para manter o sistema; descentralização das decisões de RH, dando maior autonomia aos gerentes, entre outras. (CASANOVA, 2013).

4.2.4 Categoria 4 – Motivos para implantação do modelo de gestão por competências na organização

Essa categoria surge através das demandas observadas nas respostas dos gestores. Para contribuir, devemos analisar o histórico de gestão da empresa. Com a implantação da governança corporativa no ano de 2010, mudou a visão com relação à transparência das informações, equidade com todos os *stakeholders*, prestação de contas de todas as atuações e decisões, e responsabilidade corporativa com relação à viabilidade econômica e financeira. Com essa visão incorporada na empresa, os gestores entendem que algumas políticas devem seguir

esse modelo e serem mais desenvolvidas para gerarem resultados nas áreas e nas pessoas da organização.

Gestor 1 – A empresa é carente de um modelo de gestão bem estabelecido.

Gestor 2 – Acredito que esse processo seja aplicável em qualquer organização.

Gestor 3 – Acredito que tudo o que possamos fazer para melhorar a administração da empresa é válido. Vejo que muitos estão em seus postos, acomodados pela relação que existe com os Diretores e parceiros, de forma que não trabalham pelo conjunto. Apenas querem que o dia termine para que tenham mais um salário acumulado. Os problemas são sempre deixados para trás, para algum dia serem resolvidos... falta comprometimento.

Gestor 5 - Porque a empresa poderia ganhar em qualidade de gestão, permitindo um crescimento mais profissional em todos os departamentos da empresa. Depois desse processo teríamos melhores resultados com relações a projetos.

Gestor 6 – Ter pessoas na equipe que estão encaixadas na função de acordo com as competências exigidas influencia diretamente na evolução dos resultados e da cultura da empresa.

Gestor 8 - Essencial para o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores. Esta forma de gestão está diretamente ligada à melhoria contínua e a elevação dos padrões de qualidade da empresa e da organização.

Gestor 9 - Vejo talentos em todas as áreas da empresa, que na maioria das vezes não estão sendo trabalhados e aproveitados da melhor maneira possível.

Gestor 10 – Colocaria uma diretriz de trabalho de gestão de pessoas no negócio, evitando os “GAP’S” de gestores com colaboradores.

Gestor 10 – Identificação por parte dos funcionários e gestores das premissas de gestão humana que a organização procura desenvolver.

Percebe-se na maioria das respostas, que o principal motivo de implantação do modelo de gestão por competências impactaria diretamente na mudança de gestão da empresa. O que corrobora com o que foi citado anteriormente, que destaca a necessidade de os gestores terem ferramentas que auxiliem mais na

gestão no seu dia a dia, indiferente de ser na área de gestão de pessoas, ou até mesmo nas práticas específicas de cada área em questão.

A principal mudança com relação a implantação do modelo é criar uma visão única para a gestão de pessoas da empresa, com justiça e transparência, com políticas claras para a aplicação e desenvolvimento das pessoas, que é o que prega os pilares e valores da governança corporativa.

4.2.5 Categoria 5 – Implantação de um modelo de gestão por competências

Nesta categoria será abordada a percepção dos gestores com relação à implantação do modelo de gestão por competências no Grupo MGC.

Gestor 2 - Deve ter o total apoio da alta administração.

Gestor 2 - Acredito que seria muito difícil, pois as competências para gestão devem ser prioritárias para o negócio. Tenho dúvidas se na Grupo MGC, por ser uma empresa de cunho familiar, a diretoria entenda como prioritário apenas o plano de sucessão e não algumas competências que eu acredito como fundamentais.

Gestor 3 - Será um processo longo e toda mudança exige muita paciência e comprometimento. Há muita resistência entre os mais conservadores e os que estão ansiosos por mudança. Identifico algumas resistências iniciais, mas que devem ser superadas.

Gestor 3 - A Administração também deve ter mais confiança e delegar autoridade para que todo o processo seja exitoso. Não os vejo muito confiantes...

Gestor 4 – Acredito que a empresa carece muito de uma ferramenta de gestão de pessoas. De forma simples, evolua atendendo as principais necessidades e com alta aderência da equipe quanto ao uso do modelo. Em isto acontecendo, acredito no sucesso da gestão por competências.

Gestor 5 – A implantação de um modelo de gestão de competências seria difícil, porque os próprios gestores não estão preparados para uma implantação de modelo como este, e, não é um propósito da direção da empresa.

Gestor 6 – A aplicação da ferramenta sempre é válida, porém dentro da organização deve existir uma cultura desenvolvida para isso. A gestão por competências deve iniciar na gestão de retenção e contratação de pessoas.

Gestor 8 - Um projeto, bem feito, de implantação da gestão por competências exige e demanda um grande trabalho e dedicação da área de recursos humanos e dos gestores da organização. Teríamos que ter um sistema informatizado desde o início do processo e contar com uma assistência especializada para a implantação do programa, deixando bem implementada todas as bases para uma gestão permanente e duradoura.

Gestor 9 - Primeiro no Grupo MGC precisa definir o que quer, quais suas metas, seus objetivos e ver o que precisa para isso.

Gestor 10 – assunto que deveria ser muito discutido internamente, pois deveria conciliar o novo com o antigo, o ambiente organizacional e o modelo de negócio (em reestruturação – ambiente hostil).

Percebe-se através da fala dos gestores certa resistência com relação a implantação do modelo, principalmente relacionado a falta de estratégias de direcionamento da empresa, e também, falta de conhecimento e preparação dos gestores e da administração da empresa para receber um modelo como este. Outro ponto importante que é citado é a falta de políticas de direcionamento de recursos humanos para receber um modelo como este, demonstrando que os gestores não percebem o modelo de gestão por competência como um direcionamento estratégico das práticas de recursos humanos. Os modelos de gestão por competências geram impacto direto aos clássicos subsistemas de recursos humanos, que passam a estar ligados a estratégia da empresa. (ORSI E BOSI, 2003).

Fischer e Albuquerque (2001) destacam que temas como a gestão de competências e processos de aprendizagem organizacional deve ser gradativamente assimilada pela área de recursos humanos. Em uma pesquisa realizada por estes dois autores, 99% das empresas disseram que o modelo de gestão por competências é relevante, porém apenas 33% das empresas já tinham o modelo incorporado nas organizações. Em uma pesquisa mais recente desenvolvida por Casanova (2013) 96% das empresas pesquisadas apontam a gestão por competências como uma tendência da área de gestão de pessoas, porém com dificuldades de implementação, relacionados a dificuldade com relação ao entendimento do conceito de gestão por competências e de como ele funciona na prática.

Um ponto que surge das percepções acima é um certo descredito com relação a aderência desse modelo pela gestão da empresa, mesmo com todos os ganhos citados acima, a gestão não percebe que a empresa esteja preparada para receber um modelo como este. Questão importante a destacar, é que eles são os gestores e a administração da empresa e decidem pela melhoria e respondem pelo desempenho do Grupo MGC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado competitivo e em constante mudança é fundamental o gerenciamento e orientação interna para garantir a perpetuidade da organização. Para contar com equipes alinhadas com os objetivos estratégicos da corporação, as empresas estão apostando em modelos de gestão integradas, utilizando como eixo norteador o planejamento estratégico. Chiavenato (2014) destaca que o planejamento estratégico corresponde a um plano para atingir os resultados de médio a longo prazo nas organizações, e deve ser trabalhado de forma ampla, mas que atinja todas as áreas, para integrar e envolver todas as pessoas da organização.

O modelo de gestão por competências é uma ferramenta estratégica que orienta as práticas de recursos humanos nas organizações. Ela tem como objetivo permear as estratégias das organizações para todas as equipes, entendendo que o desenvolvimento das pessoas para a sustentabilidade e competitividade da organização, está muito baseado no alinhamento das expectativas e das necessidades de ambas. Por isso, o modelo de gestão por competências eficaz, está muito além do foco apenas no indivíduo, e sim, na organização como um todo: indivíduo, equipe e empresa.

A estrutura dinâmica, envolvimento da gestão e a avaliação do desempenho dos profissionais, são elementos essenciais que consolidam um modelo de gestão por competências. Com informações transparentes e alinhadas, o modelo tende a aumentar o pertencimento das pessoas na organização, o senso de justiça e impessoalidade abrange e estimula as equipes para a geração de resultados.

O objetivo geral do presente trabalho foi compreender como os gestores do Grupo MGC percebem a implantação de um modelo de Gestão por Competências. Os objetivos específicos por sua vez foram identificar o perfil dos gestores do Grupo MGC; identificar junto aos gestores do Grupo MGC os conhecimentos prévios sobre o modelo de Gestão por Competências; mapear as experiências e as impressões dos gestores do Grupo MGC a respeito do modelo de gestão por competências; e analisar as percepções dos gestores do Grupo MGC com relação a possível implantação do modelo no grupo.

Lembrando que o presente trabalho teve uma abordagem qualitativa – exploratória, sustentado na pesquisa documental e em entrevistas semiestruturadas

como forma de coleta de dados. Os resultados de cada objetivo específico da pesquisa são apresentados a seguir.

Com relação ao primeiro objetivo, que tinha como missão identificar o perfil dos gestores do Grupo MGC percebe-se que o grupo mantém uma equipe de gestão muito jovem, porém na sua maioria, com formação acadêmica e tempo de experiência adequado para a função que exercem, apresentando dessa forma capacidades e conhecimentos adequados para a condução das áreas que se envolvem. Se avaliarmos a idade média da organização, 32 anos, a média de idade da gestão se apresenta mais madura, chegando aos 41 anos. Observando o Guia das Melhores Empresas para se Trabalhar de 2015, percebe-se que esta é uma tendência dessas empresas também, um corpo diretivo mais sênior e equipes mais jovens. Da mesma forma o nível e escolaridade dos profissionais, sendo que em sua maioria apresenta menos do que o ensino médio, também é uma característica das empresas da região sul do país, e de outras regiões, conforme aponta a pesquisa do Guia de 2015.

Grande parte dos gestores possui muitos anos de experiência, também, com gestão de pessoas, sendo que em grande parte essa experiência segue o tempo de experiência na área de atuação desses gestores. Todos conhecem o modelo de gestão por competências, mas nem todos puderam ter a experiência de trabalho com essa política.

Outra questão pertinente com relação a este objetivo é que a maioria dos gestores lideram equipes grandes e em mais de uma unidade da empresa, da mesma forma que é apresentado à proporção de funcionários e executivos do Guia das Melhores Empresas para se Trabalhar. Isso apresenta como principal desafio para os líderes, o ambiente cultural e competitivo dessas pessoas, nas diferentes regiões do Brasil.

Quanto ao segundo objetivo, que visou identificar junto aos gestores do Grupo MGC os conhecimentos prévios sobre o modelo de Gestão por Competências pode-se perceber que a maioria dos gestores entende essa prática conforme padrões tradicionais sempre relacionados ao conceito de conhecimento, habilidade e atitude. Percebe-se também, que essa prática está relacionada ao desenvolvimento de questões relacionadas principalmente com o indivíduo, deixando a organização de lado no que se refere à definição e implantação de um modelo relacionado à gestão por competências, fazendo com que seja desvinculado da estratégia da

organização. Apenas alguns gestores, que já tiveram experiências com esse modelo, apontaram questões como agregar valor ao negócio e abertura de competências de acordo com o nível hierárquico da organização, questões essas relacionadas a modelos mais modernos do modelo.

O terceiro objetivo tinha como premissa mapear as experiências e as impressões dos gestores do Grupo MGC a respeito do modelo de gestão por competências. A maioria dos gestores apresentou conhecer o modelo, podendo ser evidenciado nas respostas da categoria 2, questões e diretrizes que são destacados nos modelos apresentados no referencial teórico deste trabalho. A pesquisa trouxe informações de que a maioria dos gestores não tiveram experiências com relação a implantação do modelo de gestão por competências, porém os gestores que já aplicaram o modelo na sua gestão de pessoas apresentam e evidenciam ganhos importantes com relação ao modelo, principalmente no que se refere a mapeamento de potencialidades, desenvolvimento, alinhamento das pessoas e com isso a melhora dos resultados da organização.

E assim, o quarto objetivo era analisar as percepções dos gestores do Grupo MGC com relação a possível implantação do modelo de gestão de competências no grupo. Pode-se perceber através da pesquisa que os gestores que tiveram experiências com o modelo apresentam menos resistência com a implantação, porém, todos entendem a necessidade de um modelo que norteie as práticas de gestão de pessoas e da área de recursos humanos. O principal destaque que é atribuído a este objetivo é, que a maior dificuldade com a implantação desse modelo é de não ter os gestores preparados para essa mudança, principalmente porque todas as áreas são carentes com relação a modelos de gestão e, que a direção e os gestores devem comprar a ideia e se envolver no direcionamento estratégico do modelo, importante destacar apenas, que os gestores entrevistados fazem parte da gestão dessa mudança e precisam dar o primeiro passo com relação à transformação que eles esperam da organização. Talvez essa resistência esteja muito relacionada à impessoalidade que esse modelo traz para a gestão de pessoas.

A realização deste estudo me permitiu conhecer um pouco da percepção dos gestores com relação ao modelo de gestão por competências; e ter ideia das necessidades e impactos que esse modelo traria para a organização e para as equipes Desta forma o presente trabalho se mostrou de grande importância para a

minha formação e acredito que para a empresa objeto deste estudo também, pois pode contribuir para a reflexão de todos os envolvidos com a gestão da mudança dentro da organização.

Como sugestão para estudos futuros, devido à importância do tema Gestão de competências, recomendo que se dê continuidade a discussão em relação à impressão que as equipes teriam com relação à implantação desse modelo, os impactos e ganhos com relação às práticas de gestão de pessoas, como a gestão percebe a imparcialidade da sua atuação frente ao modelo, e por fim a avaliação do impacto na estratégia da organização.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patricia Morilha .Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001. Disponível em: http://profjayrfigueiredo.com.br/CH_AC_03.pdf

ARBOITE, Maria Rejane da Silva. **Gestão de recursos humanos com base em competências**: um estudo de caso sobre as percepções de profissionais de recursos humanos. 2006. P. 114. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2006. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76628/000567721.pdf?sequence=1>.

BASTOS, A. V. B. Psicologia Organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira. In: O. YAMAMOTO & V. V. GOUVEIA (org.) **Construindo a Psicologia Brasileira: desafios da ciência e prática psicológica** (2ª Ed, pp.139-166). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2003.

BELFORT, Rhecycelle Mota; SANTOS, Ediana Di Francco Matos da Silva; TADEUCCI, Marilisa de Sá Rodrigues. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI** . Imperatriz (MA). ano 2. n.2 p.39-53 janeiro/julho, 2012. Disponível em: http://www.unisulma.edu.br/Revista_UniEd2_Belfort1_Santos_Tadeucci2.pdf.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Competência**: a chave do desempenho. São Paulo: Atlas, 2012. Livro Eletrônico.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. P. 319. Tese de Doutorado apresentado ao programa de pós graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2001. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas** . Jan./Mar. 2001. v. 41 . n. 1. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>

CASANOVA, Camila Corrêa. Gestão por competências: os desafios e possibilidades da seleção por competências. 2013. P. 49. Monografia apresentada como exigência do curso de Especialização em Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/70047>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Ed. Barueri. Manole, 2014

COTRIM, Gilberto. **História do Brasil: um olhar crítico**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

DALL'AGNOL, Izabel Cristina Fraga. **A Articulação entre as competências organizacionais e gerenciais em uma instituição de ensino superior: o caso da UNISINOS**. 2004. P. 150. Dissertação de Mestrado, apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de mestre em administração. Porto Alegre. 2004. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/9975/000433858.pdf?sequence=1>

DIAS, Gisele B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Lema; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências** ED. 1. São Paulo: Atlas, 2013. Livro Eletrônico.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. ED. 1. São Paulo: Atlas, 2013. Livro Eletrônico.

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Atlas, 202, p.11-34.

FISCHER, André Luiz. ALBUQUERQUE, Lindolfo. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. Artigo apresentado no XXV ENANPAD, Campinas/SP, 16 a 19 setembro 2001.

Disponível em: DOC|RELATÓRIO SINTÉTICO RH-2010 - Erudito FEA-USP

FISCHER, André Luiz. Et al. Absorção do conceito de competências em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto.

Competências: conceitos, métodos e experiências. ED 1 - São Paulo: Atlas, 2013. Livro Eletrônico.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da industrial brasileira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013. Livro Eletrônico.

FLEURY, M. T. L. & FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, 2001.

FLEURY, M. T. L. **Modelo de Gestão de Pessoas por Competências**. In: CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 1º, 1999, *Anais*. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004. Livro Eletrônico.

FLEURY, Maria Tereza Leme and FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp. [online]**. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Gestão do Conhecimento em empresas, redes e cadeias de empresas no Brasil. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Moacir de Miranda (org). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. ED. 1. São Paulo: Atlas, 2011. Livro Eletrônico.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PHR**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GARCÍA, Beatriz Martines. Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculo para la construcción de una identidad. Jorge. Et. al. (Org.) **Trabajo y Subjetividad**: entre lo existente y lo necesario. Paidós, 2005. Cap. 2, p, 51-70. Disponível em: <http://bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/schvarstein%20leo%20pold%20-%20trabajo%20y%20subjetividad%20introduccion%20y%20cap%201.pdf>

GIACOBBO, Elizabeth Maria; SARRASSINI, Noeli dos Santos; LIMA, Silvana Mariza Vitória; FRANCISCO, Antonio Carlos de. **Mapeamento de Competências**: O Caso da Cia. Iguazu de Café Solúvel. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos padrões profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson/Makron Books, 2004.

HERMIDA. P. D. **Significado del trabajo en épocas de cambio**: su impacto en la construcción de identidad. Revista Virtual de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la Universidad del Salvador. N 27, P. 25-33. 2012. Disponível em: [file:///C:/Users/aline.ghesla/Downloads/587-2272-1-PB%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/aline.ghesla/Downloads/587-2272-1-PB%20(4).pdf)

LACAZ, F. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. *Ciênc. saúde coletiva* [online]. 2000, vol.5, n.1, pp. 151-161. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100013 Acesso em: 20 de setembro de 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

MACIEL, Jarbas. **Elementos de teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1974.

MARVIN, Perry. **Civilização Ocidental: Uma História Concisa**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Russel, 2008

MORIN, Edgar. Por uma reforma do pensamento. *In*: PENA-VEJA, Alfredo; NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. (Org.) **O pensar Complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade**. 3.ed. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de; CASTRO, André Luís De; ZAGUI, Cristiane. **Modelos de gestão de competências versus processo de validação**. Um ponto cego? R.Admi., São Paulo, v.46, n.2, p.107-121, abr./maio/jun. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44529>

OLIVEIRA, Juliana Amorim Castro Kiefer de. **A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos**: Estudo de casos em organizações brasileiras e portuguesas. 2010. P. 293. Dissertação de mestrado apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Minas Gerais. 2010. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8KZPUJ/juliana_amorim_castro.pdf?sequence=1

ORSI, Ademar; BOSE, Monica. **Gestão por competências**: Modelos e Abrangência. Revista de Psicologia, V.21; N.1/2; jan/dez. 2003. Fortaleza, Universidade Federal do Ceará. Disponível em: http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD_T0005_0312/1FC_Gestao_por_Competencias_Modelos_e_Abrangencia_Texto_3_24_p.2.pdf

REVISTA VOCÊ S/A. São Paulo: Edição Especial. Out. 2015.

RUAS, R. L. **Competências**: compartilhando conceitos e noções. Porto Alegre. Mimeo, 2009.

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

SCHWARSTEIN, Leonardo. Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización. In. Bertullo, Jorge. Et. al. (Org.) **Trabajo y Subjetividad**: entre lo existente y lo necesario. Paidós, 2005. Cap. 1, p. 30-50. Disponível em: <http://bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/schvarstein%20leopoldo%20-%20trabajo%20y%20subjetividad%20introduccion%20y%20cap%201.pdf>

SILVA, Francielle Molon da. **As práticas de gestão de recursos humanos e o processo de identificação de competências coletivas**: um estudo de caso na

área de gestão de pessoas do centro administrativo do Sicredi. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2013. Disponível em:

VON BERTALANFFY, Ludwig. **Teoria Geral dos Sistemas**. 2. ed. Brasília: Vozes, 1975.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Aline Ghesla, sou psicóloga e estou me especializando através do MBA Gestão estratégica de Negócios, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e estou realizando uma pesquisa cujo objetivo compreender como os gestores do Grupo MGC percebem a implantação de um modelo de Gestão por Competências. A professora doutora Cleonice Silveira Rocha é a orientadora do meu trabalho de conclusão.

Caso concorde em participar desta pesquisa, você vai deverá assinar o aceite do termo de consentimento livre e esclarecido, informando o seu consentimento. O termo de consentimento livre e esclarecido será apresentado e assinado em duas vias (uma cópia ficará com o participante da pesquisa e outra com o pesquisador). A pesquisa será qualitativa e você irá participar através de uma entrevista com um questionário semiestruturado (roteiro em anexo). Todos os dados dos participantes serão sigilosos. Caso os resultados desta pesquisa sejam divulgados em artigos científicos, congressos, seminários ou outras formas de apresentação, serão de maneira geral, preservando os nomes dos participantes.

A sua participação é voluntária e não tem nenhum custo financeiro. Em caso de dúvidas, estaremos à disposição para esclarecê-las. Os telefones para contato são: (54) 99690159 ou pelo e-mail alineghesla@gmail.com.

Gramado ____ de _____ de 2016.

Assinatura do pesquisador

Eu _____ (nome do participante), CPF _____, declaro que fui informado dos objetivos da pesquisa e aceito participar de forma voluntária do estudo.

Gramado, ____ de _____ 2016.

Assinatura do (a) participante

ANEXO A - ENTREVISTA

Bloco 1: Identificação profissional e perfil do Gestor

Qual a sua idade?

Qual a sua formação educacional? E qual área?

Quantos anos na sua profissão?

Quanto tempo você trabalha com gestão de pessoas?

Quanto tempo você trabalha no grupo MGC?

Qual cargo você ocupa no grupo MGC?

Quantos funcionários respondem a você?

Você tem funcionários em quantas unidades?

Bloco 2: Identificação com o modelo de gestão

Você conhece o modelo estratégico de gestão por competências?

() Sim () Não () Ouvi falar, mas não conheço bem.

O que você entende como gestão por competências?

Você já trabalhou em uma empresa com processo de gestão de pessoas com estratégia ligada a gestão de competências? Em caso afirmativo comente um pouco desta experiência

Enumere de 1 a 10 as palavras que você entende que mais se assemelham com o conceito de competência para você, sendo que 1 é a que mais se assemelha e a 10 a que menos se assemelha: Esse item será entregue separado para assinalar depois de responder a questão acima.

Conhecimento

Habilidade

Atitude

Ação

Tarefa

Entrega

Agregar valor

Personalidade

Agir

Maturidade

Bloco 3: Aplicação da ferramenta no grupo

Você entende como válida a implantação de um modelo de gestão por competências no grupo MGC? Por quê?

Como você entende que esse processo auxiliaria você na gestão da equipe no seu dia-a-dia?

Qual seria o principal impacto na sua equipe?

Como você identifica a implantação de um modelo de gestão de competências no grupo MGC?