



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**UILDJAN VITOR BARBOSA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE  
SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR  
COMPETÊNCIA NA FADBA**

Salvador

2018

**UILDJAN VITOR BARBOSA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE  
SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR  
COMPETÊNCIA NA FADBA**

Dissertação apresentada ao eixo profissional do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) como requisito parcial para obtenção do título de mestre em administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tânia Moura Benevides

Salvador

2018

## Escola de Administração - UFBA

B238 Barbosa, Uildjan Vitor.

Gestão por competência: análise dos fatores críticos de sucesso para a implementação do modelo de gestão por competência na FADBA / Uildjan Vitor Barbosa . – 2018.

92 f.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.

1. Faculdade Adventista da Bahia – Estudo de casos. 2. Competências essenciais – Administração. 3. Universidades e faculdades – Administração de pessoal. 4. Metas para administração de pessoal. 5. Modelos em organização. 6. Cultura organizacional. I. Universidade Federal da Bahia.

Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.3



**Universidade Federal da Bahia**  
**Escola de Administração**  
**Núcleo de Pós-Graduação em Administração**

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE UILDJAN VITOR BARBOSA  
ALUNO DO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA BAHIA.

Ao décimo segundo dia do mês de novembro do ano de dois mil e dezoito a Banca Examinadora, eleita pelo Colegiado deste Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, composta pela Profa. Dra. **Tânia Moura Benevides** (UFBA/NPGA), orientadora do aluno, pelos Profs. Dra. **Denise Ribeiro de Almeida** (UFBA/NPGA), pelo Dr. **Ricardo Costa da Silva Souza Caggy** (UAP) e Dra. **Regina Celi Machado Pires** (UNEB) reuniu-se para julgar o trabalho de dissertação intitulado "**Gestão por Competência: Análise dos Fatores Críticos de Sucesso para a Implementação do Modelo de Gestão por Competência na FADBA**", da autoria de **Uildjan Vitor Barbosa**. Após a defesa pública da dissertação o aluno foi submetido à arguição pela banca examinadora e ao debate. Em seguida, a banca examinadora reuniu-se para analisar e avaliar o referido trabalho, chegando à conclusão de que este merece ser ..... *aprovado* ..... Nada mais havendo a ser tratado esta Banca Examinadora encerrou a reunião da qual lavrei a presente ata, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, orientadora, pelos demais membros da banca e pelo aluno. Salvador, 12 novembro de 2018.

.....  
Profa. Dra. **Tânia Moura Benevides**  
Universidade Federal da Bahia/NPGA  
Orientadora

..... *Regina Celi Machado Pires* .....  
Profa. Dra. **Regina Celi Machado Pires**  
Universidade do Estado da Bahia  
Convidada

..... *Denise Ribeiro de Almeida* .....  
Profa. Dra. **Denise Ribeiro de Almeida**  
Universidade Federal da Bahia/NPGA  
Convidada

..... *Uildjan Vitor Barbosa* .....  
**Uildjan Vitor Barbosa**  
Aluno

..... *Ricardo Costa da Silva Souza Caggy* .....  
Prof. Dr. **Ricardo Costa da Silva Souza Caggy**  
Universidade Adventista del Plata  
Convidado

**UILDJAN VITOR BARBOSA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE  
SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR  
COMPETÊNCIA NA FADBA**

Dissertação apresentada ao eixo acadêmico do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia.

**Tânia Moura Benevides – orientadora** \_\_\_\_\_

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
SALVADOR, BA, Brasil  
Universidade Federal da Bahia

**Denise Ribeiro de Almeida** \_\_\_\_\_

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
SALVADOR, BA, Brasil  
Universidade Federal da Bahia

**Ricardo Costa Caggy** \_\_\_\_\_

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia.  
LIBERTADOR SAN MARTÍN, ER, ARGENTINA  
Universidad Adventista del Plata

**Regina Celi Machado Pires** \_\_\_\_\_

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
RIO GRANDE DO SUL, RS, Brasil  
Universidade do Estado da Bahia

## AGRADECIMENTOS

À Deus primeiramente, que foi o responsável por planejar mais essa parte da trajetória em minha vida, colocando em meu coração o desejo de crescer e dar um passo a mais em minha trajetória profissional e pessoal, me dando sabedoria e persistência para concluir mais esta etapa em minha vida.

À minha orientadora, Professora Dra. Tania Moura Benevides, que contribuiu significativamente para que esta pesquisa fosse concluída com louvor. Agradeço a ela também pela preocupação em ajudar e dar toda orientação necessária para que esse trabalho fosse realizado, demonstrando sempre muito conhecimento e interesse no assunto.

Ao professor Ricardo Caggy, que foi quem abriu as portas para mim e me deu oportunidade e incentivo para ingressar no Mestrado Profissional da Universidade Federal da Bahia. Essa oportunidade me possibilitará seguir por novos caminhos, que talvez eu nem trilhasse se não houvesse recebido esse incentivo. Minha gratidão professor!!!

À minha mãe Edna Vitor e irmão Adjair Vitor, que sempre me apoiaram, oraram por mim e torceram pelo meu sucesso. Sou grato a Deus todos os dias pela família que tenho.

Ao corpo docente da Universidade Federal da Bahia, que compartilhou um pouco de seu conhecimento e me dando as ferramentas necessárias para que eu continue crescendo e me construindo profissionalmente e intelectualmente.

Agradeço a meus colegas de turma, que me proporcionaram momentos bastante agradáveis, de muito conhecimento e encontros divertidos.

Finalmente, a todos aqueles que diretamente ou indiretamente contribuíram para que esta pesquisa pudesse ser realizada.

“Nada temos a temer quanto ao futuro, a menos que nos esqueçamos como Deus tem nos conduzido no passado”

(Ellen G. White)

BARBOSA, Uildjan Vitor. Gestão por competência: análise dos fatores críticos de sucesso para a implementação do modelo de gestão por competência na FADBA. 2018. 92f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

## RESUMO

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo analisar os fatores críticos que podem impactar na implantação do modelo de gestão por competências na Faculdade Adventista da Bahia (FADBA). A instituição estudada ainda não possui um modelo de gestão de pessoas por competências, mas tem interesse em implementá-lo, sendo, portanto, importante identificar os fatores que favorecem ou dificultam tal propósito. Utilizou-se no percurso metodológico uma abordagem de pesquisa qualitativa. Optou-se por um estudo de caso na instituição citada, visando entender seu contexto e condições para se adotar um possível modelo de gestão de pessoas por competências. É um estudo descritivo, pois descreve uma realidade institucional a partir dos dados que foram coletados por meio das entrevistas e da pesquisa documental. Em relação a análise, foi utilizada a análise do conteúdo. Nesse caso, analisando os conteúdos das entrevistas realizadas com os principais gestores da instituição e dos documentos consultados, nas seguintes categorias: a gestão pessoas prevista na estratégica da Instituição; a gestão de pessoas, seus processos e subprocessos, bem como, os fatores considerado críticos para a implementação do modelo por competências na FADBA. Ao final do processo foi possível identificar que, no que tange aos fatores críticos para a implementação do modelo de gestão por competência, a instituição estudada ainda deve passar por uma etapa de estruturação e amadurecimento do seu departamento de Gestão de Pessoas, em seus aspectos mais operacionais. Deve ainda consolidar políticas que norteiem os processos de gestão de pessoas. Apesar de haver fatores críticos favoráveis, tais como: apoio da gestão; e alinhamento estratégico, ainda há fatores limitantes, tais como: alinhamento dos processos de gestão de pessoas; e definição clara de uma política, ou direcionamento na atual política institucional, em relação à gestão de pessoas, tornando a gestão de pessoas um aspecto estratégico para a gestão institucional. Somente tomando por base um alinhamento estratégico, conduzido pela alta gestão, será possível desenvolver, de forma integrada, um modelo de gestão por competências na FADBA. Como fator limitante, tem-se a influência da IASD no processo, visto que os processos de gestão de pessoas na FADBA são apenas parte de uma estrutura ainda maior, sendo necessária a análise acerca da política geral de gestão de pessoas da IASD.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competência. Estratégia Organizacional.



BARBOSA, Uildjan Vitor. Gestão por competência: análise dos fatores críticos de sucesso para a implementação do modelo de gestão por competência na FADBA. 2018. 92f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

## **ABSTRACT**

This dissertation aimed to analyze the critical factors that can impact the implementation of the competency management model at the Adventist College of Bahia (FADBA). The institution studied does not yet have a model of people management by competencies, but has an interest in implementing it, and it is therefore important to identify the factors that favor or hinder that purpose. A qualitative research approach was used in the methodological progress. A case study was chosen at the mentioned institution, aiming to understand its context and conditions for adopting a possible model of people management by competencies. It is a descriptive study, because it describes an institutional reality based on the data that were collected through interviews and documentary research. In relation to the analysis, the content analysis was used. In this case, analyzing the contents of the interviews with the main managers of the institution and documents consulted, in the following categories: the people management provided for in the Institution's strategy; the management of people, their processes and subprocesses, as well as the factors considered critical for the implementation of the competency model in FADBA. At the end of the process it was possible to identify that, in relation to the critical factors for the implementation of the competency management model, the studied institution must go through a structuring and maturation stage of its Personnel Management department, in its most operational aspects. It should also consolidate policies that guide people management processes. Although there are favorable critical factors, such as: management support; and strategic alignment, there are still limiting factors, such as: alignment of people management processes; and clear definition of a policy, or direction in the current institutional policy, in relation to people management, making people management a strategic aspect for institutional management. Only based on a strategic alignment, conducted by senior management, it will be possible to develop, in an integrated way, a model of competency management in FADBA. As a limiting factor, there is the influence of the IASD in the process, since the processes of people management in the FADBA are only part of an even larger structure, being necessary the analysis about the general policy of people management of the IASD.

**Keywords:** People Management. Management by Competence. Organizational Strategy

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Configurações organizacionais da noção de competência	34
Figura 2	Competência individual	35
Figura 3	Competências nos diferentes níveis	38
Figura 4	Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade	42
Figura 5	Modelo de gestão por competências	44
Figura 6	Grupos envolvidos na construção do Modelo de Gestão por competências	47
Figura 7	Produtos das etapas da implantação de um modelo por competências	48
Figura 8	Modelo Integrado de Avaliação Profissional	53
Figura 9	Processo de avaliação, feedback, pactuação de PDI e seu acompanhamento de competências	54
Figura 10	Promoção horizontal e vertical: exemplo de critérios	57
Figura 11	Estratégia, competências organizacionais e competências individuais	65
Figura 12	Delineamento da pesquisa	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos	31
Quadro 2	Conceitos de competência	34
Quadro 3	Fatores individuais e organizacionais no desenvolvimento de competência coletiva	39
Quadro 4	Elementos associados a competência coletiva	40
Quadro 5	Modelo integrado de gestão por competência	45
Quadro 6	Etapas de gestão sucessória baseada em competência	59
Quadro 7	Relação de entrevistados	68
Quadro 8	Fatores críticos e sua relação com a instituição estudada	86

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA	Associação Adventista de Avaliação
CC	Competência Coletiva
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CEUA	Comitê de Ética na Utilização Animal
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CI	Competência Individual
CO	Competência Organizacional
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DCE	Diretório Central Estudantil
FADBA	Faculdade Adventista da Bahia
IASD	Igreja Adventista do Sétimo Dia
IDEC	Instituto de Desenvolvimento do Estudante Colportor
ISE	Instituto Superior de Educação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NAIPE	Núcleo de Apoio Integrado à Pesquisa
NAPp	Núcleo de Atendimento Psicopedagógico
NDE	Núcleos Docentes Estruturantes
NEXT	Núcleo de Extensão
NPG	Núcleo de Pós-graduação
NUTEC	Núcleo de Tecnologias Educacionais
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PI	Pesquisador Institucional
QE	Quociente Emocional
QI	Quociente de Inteligência
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UNIVIR	Associação de Universitários
VBR	Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO .....	18
2.2.1 Competência individual .....	26
2.2.2 Competências coletivas .....	28
2.2.3 Competências Organizacionais .....	31
2.3 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	34
2.3.1 Construindo o modelo de gestão por competência .....	37
2.4 INTERAÇÃO DOS PRINCIPAIS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM O MODELO POR COMPETÊNCIAS.....	40
2.5 FATORES CONDICIONANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA .....	51
3 METODOLOGIA .....	57
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	61
4.1 FADBA: O CASO EM ANÁLISE.....	61
4.2 GESTÃO DE PESSOAS NO ATUAL CONTEXTO DA FADBA.....	62
4.3 COMPETÊNCIAS – AS TRÊS DIMENSÕES NA FADBA.....	65
4.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA FADBA – FATORES CRÍTICOS.....	66
4.4.1 Gestão estratégica e o direcionamento do conceito de competências para a gestão de pessoas da FADBA. ....	67
4.4.2 Gestão por competência e as possibilidades de implementação com base nos fatores críticos.....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS .....	80

APÊNDICE A - Roteiro para a(s) entrevista(s) com diretor(es) e tesoureiro(s) .....	85
APÊNDICE B - Roteiro para a(s) entrevista(s) com gerente de RH .....	88
ANEXO A - Organograma Institucional .....	92

## 1 INTRODUÇÃO

Em função do crescente aumento das exigências do contexto sobre as organizações, busca-se alinhar o modelo de gestão de pessoas às estratégias organizacionais. Tal alinhamento possibilita responder, de forma adequada, as novas demandas de mercado. Nesse novo contexto, muitas organizações estão buscando desenvolver e implementar modelos e instrumentos de gestão mais eficazes. As políticas e práticas de gestão são, nessa dinâmica, elementos norteadores para a gestão de pessoas. Assim, as novas formas de organização do trabalho dependerão dos objetivos e direcionamento estratégico da empresa (FERNANDES, 2013).

A partir das estratégias empresarias, que buscam atender as demandas por obtenção de vantagens competitivas, imprime-se, aos modelos de gestão de pessoas, um caráter estratégico, o que implica em desenvolver as equipes de trabalho a partir da noção de competência. O tema “competências”, segundo Fernandes (2013), vem sendo fortemente associado a ideia de gestão estratégica de pessoas, dando destaque para a gestão por competências.

A emergência do conceito de competência no atual contexto, é fruto do acelerado aumento da concorrência, da lógica da atividade de serviços, do trabalho informal e sazonal e da baixa previsibilidade dos negócios e serviços. O atual cenário conduz as organizações a se reconfigurarem, não só estrategicamente, mas também, nas dimensões táticas e operacionais. Há, aí, uma demanda por conceber e organizar o trabalho (RUAS, 2005).

O surgimento do interesse pelo tema competências, por parte das organizações, decorre da constatação de que o modelo de gestão de pessoas tradicional é inadequado para atender as organizações nesse novo cenário (DUTRA, 2017; RUAS et al, 2005). Fleury e Fleury (2004) chegam a afirmar que a medida que o futuro se torna imprevisível, surge a necessidade de flexibilidade, e o trabalho, nesse contexto, deixa de ser um conjunto de atividades associadas a um cargo, passando a ser o prolongamento de competências mobilizadas pelo indivíduo face a uma situação profissional que é cada vez mais mutável e complexa.

Estudos realizados por Ruas et al. (2005) revelam que a utilização do conceito de competências, dentro das organizações brasileiras, tem crescido significativamente, seja sob uma perspectiva mais estratégica ou sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas, influenciando todos os seus subsistemas (dimensionamento de

quadro, recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, sistemas de recompensa e planos de carreira e sucessão). Esse conceito tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão de pessoas no Brasil.

A forma como o capital humano é gerenciado na organização precisa de maior valorização, pois de acordo com Dutra (2002), as pessoas atuam como agentes de transformação e para tal precisam de conhecimentos, habilidades e atitudes, disponibilizando assim competências para a organização. É preciso ver os colaboradores como parceiros no desenvolvimento do negócio, mas para que isso seja possível, é necessário que as lideranças percebam sua importância e tenham o interesse por implementar um modelo de gestão que se adeque a realidade da organização e que valorize as pessoas. Ou seja, que promova o engajamento do trabalhador. Uma das vias para melhoria da qualidade dos trabalhadores, bem como do desempenho organizacional, é a da gestão por competências.

De acordo com Lima e Melo (2017) o foco deste tipo de gestão são as pessoas e suas competências, sejam estas já desenvolvidas ou com potencial de serem aprimoradas. O foco central está no elemento humano, que é considerado o maior responsável por entregar os resultados esperados no nível de excelência pretendido, e que, cuja crença, está em um modelo de gestão que valorize a competência de cada colaborador que realmente contribui para que a missão institucional seja finalmente alcançada.

A crescente utilização da noção de “competência”, como importante referência na gestão de empresas no Brasil, tem renovado o interesse acerca do que esse conceito aporta de novo em termos de princípios e práticas de gestão. Aparentemente, grande parte das práticas organizacionais estariam baseadas hoje em alguma das dimensões da noção de competência – desde o conceito de *core competence*, até os procedimentos de avaliação e remuneração por competências. Entretanto, muitas questões em torno do emprego dessa noção, no ambiente organizacional brasileiro, continuam pouco esclarecidas, especialmente questões que giram em torno da maneira pela qual a noção de competência tem sido apropriada, explorada e desenvolvida.

Fernandes (2013) chega a afirmar que o desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas. O modo como os profissionais são gerenciados, inspirados, desenvolvidos e recompensados, tem sua importância na configuração da competência organizacional, pois as pessoas são a “alma” da competência da organização. Até mesmo a inovação parte das pessoas, são elas que, inseridas em seu contexto, trazem novas tecnologias, processos e recursos.



Outro aspecto do modelo por competência, é que visa parametrizar entregas ou comportamentos profissionais consistentes com o que a estratégia estabelece. As competências críticas para viabilizar a estratégia, uma vez estabelecida, são a base para se pensar a gestão de pessoas. Processos como dimensionamento do quadro, recrutamento e seleção, avaliação, desenvolvimento, carreira e sucessão e sistema de recompensa/remuneração passam a ter as competências desejadas como balizadoras, ou seja, aquelas competências que são consideradas essenciais ao negócio, serão a base para estes processos de gestão de pessoas.

A Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), por ser uma instituição educacional, confessional, possui princípios e valores que refletem o respeito e valorização do humano e do que as pessoas representam neste mundo. A instituição tem interesse em adotar um novo modelo de gestão de pessoas que dialogue, de maneira coerente, com sua missão, visão, valores e a filosofia. Busca nesse caminho alinhar as estratégias aos seus valores, no que diz respeito a preocupação institucional com o bem-estar físico, mental, emocional e espiritual das pessoas. Essa filosofia não se aplica apenas aos alunos que a instituição tem o dever de formar, mas também ao corpo de colaboradores que fazem parte da instituição, pois há o entendimento de que esses são os principais atores na instituição, já que estão em linha de frente e fazem a entrega dos serviços oferecidos pela instituição.

A entrega, nos parâmetros desejados, só é possível por meio de colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos, princípios e valores da instituição. Por ser uma instituição acadêmica, possui um rico capital intelectual, tanto em seu corpo gerencial, técnico, acadêmico e operacional. O modelo de gestão por competência se alinha com a proposta de valorizar esse capital humano, pois possibilita à organização conhecer de maneira clara quais colaboradores, com as competências requeridas, poderá contribuir de maneira eficaz para alcançar os objetivos organizacionais, levando-se também em consideração a troca mútua de benefícios ao longo dessa relação.

Portanto, o que irá determinar isso, dependerá em grande parte do tipo de modelo de gestão de pessoas adotado. Mas como a adoção de qualquer modelo de gestão, isso requer um processo de maturação, análise, escolhas, reestruturação e adaptação. Todo processo lida com alguns fatores que contribuam ou que talvez dificultem essa adoção, e que, portanto, cabe descobrir tais fatores, reforçando aqueles considerados positivos e trabalhando aqueles considerados negativos.

Diante desse contexto, em que se exige uma nova configuração de gestão, em que as pessoas sejam bem geridas e alinhadas aos interesses das organizações, despertou-se o interesse da FADBA por utilizar um modelo de gestão que reflita a valorização e crescimento das pessoas e que converse de maneira coerente com sua filosofia Institucional de desenvolvimento humano em suas três dimensões, física, mental e espiritual. Por isto, através desta pesquisa buscou-se responder a seguinte pergunta de partida: **Quais os fatores críticos para a implementação do modelo de gestão por competência na FADBA?**

O objetivo geral desse estudo, é o de analisar os fatores que impactam na implantação do modelo de gestão por competências na FADBA. Por objetivos específicos busca-se: verificar se as práticas de gestão de pessoas estão alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição; analisar a percepção dos gestores quanto a existência de uma política de gestão de pessoas e possibilidade de implementação do modelo por competência; verificar os fatores que possibilitam e/ou impedem a implementação da gestão por competências na instituição estudada.

Esse estudo justifica-se por realizar um estudo de caso sobre a instituição a qual o autor está vinculado profissionalmente. Além disso, há também um estreito vínculo com a área de atuação – Gestão de Pessoas, pois desde 2012 desempenho as minhas atividades laborais na referida área, primeiro como estagiário e a seguir como analista. Assim, espero com esse estudo prover a FADBA de informações mais acuradas para uma transformação nos padrões de gestão de pessoas e na gestão estratégica institucional. Serve, portanto, como um diagnóstico para intervenções futuras, o que se alinha com o objetivo do curso, ou seja, um mestrado profissional.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo, denominado introdução, aborda os elementos delineadores da pesquisa. O segundo capítulo destina-se ao referencial teórico, que trata de trazer todo o embasamento necessário sobre gestão de pessoas, o modelo por competências e seus principais conceitos. No terceiro capítulo, aborda-se a metodologia adotada para o desenvolvimento desta pesquisa. O quarto capítulo, fala sobre a caracterização da instituição estudada, bem como a análise de sua estrutura atual, no que tange à gestão de pessoas e sua relação com o conceito de competência. Finalmente, o quinto e último capítulo, traz as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a apresentação do referencial teórico a partir do levantamento de estudos e conceitos que levem à melhor compreensão do tema abordado. Nesse sentido, discute inicialmente gestão de pessoas em seu contexto contemporâneo e, na sequência, discorre sobre a gestão por competências; os principais conceitos de competência, sua importância e suas interfaces com os processos de gestão de pessoas. Por fim, apresenta o modelo de gestão de pessoas por competência, incluindo sua estrutura, importância no contexto organizacional e fatores cruciais para sua implementação e alinhamento com os interesses da organização.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

A percepção sobre o que hoje entendemos por gestão de pessoas, é fruto da contribuição de diversos estudiosos que tentaram de alguma forma entender a importância das pessoas no contexto das organizações.

Diversas abordagens foram construídas ao longo da história, a primeira abordagem, trouxe a visão funcionalista. De acordo com Dutra (2017, p.6), na visão funcional, a gestão de pessoas é entendida como “um conjunto de atividades essenciais” e a sua operacionalização busca apenas a captação, treinamento e remuneração. Neste caso, tem-se tão somente um olhar departamental.

A segunda abordagem é denominada de sistêmica, que entende a gestão de pessoas inserida em um sistema maior, que interagindo entre si, modifica o todo. Nesta abordagem, busca-se um posicionamento gerencial e assim a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento (DUTRA, 2017).

Embora essas visões tenham tido grandes contribuições, o autor aponta a existência de uma lacuna conceitual entre elas, que deveria tratar justamente da relação entre as “pessoas” e as “organizações”. As expectativas das pessoas são aspectos negligenciados pela visão funcionalista e sistêmica, e na tentativa de superar as lacunas desses modelos, surge a abordagem do desenvolvimento humano. Para essa abordagem, a gestão de pessoas é um

processo que agrega valor para a organização e tem papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor (DUTRA, 2017).

As pessoas como fator preponderante no meio organizacional, são muitas vezes negligenciadas pelas organizações que seguem um modelo mais funcionalista ou sistêmico. Em contrapartida, organizações que adotam um modelo que também visa o desenvolvimento humano e suas expectativas, assim o fizeram por conta da pressão do contexto em que estavam inseridas e perceberam sua importância. Foi também com essa percepção que Dutra (2017) afirmou que em decorrência da grande pressão do contexto externo - socioeconômico, político, mercadológico - as organizações têm sido forçadas a reverem, dentre os vários aspectos que compreende a realidade de uma organização, a maneira como gerenciam pessoas e sua relação com elas.

Há mudanças significativas na gestão de pessoas em contextos organizacionais. Tais mudanças vão desde a estrutura e formas de organização do trabalho, que se tornam mais flexíveis, até a superação e alinhamento das expectativas das pessoas na sua relação com as organizações e com seu trabalho. Todas as mudanças tem gerado grande pressão nas organizações e despertado para novas formas de gestão de pessoas, assumindo como premissas: (a) que o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas; (b) que a gestão de pessoas deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas devem atender aos interesses da empresa e das pessoas; e (c) que deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição (DUTRA, 2017).

As premissas apontadas, visam não apenas contribuir para um modelo de gestão de pessoas mais estruturado, mas para que torne possível à organização conseguir das pessoas seu comprometimento total com os objetivos da organização.

Fernandes (2013) diz que as novas formas de organização do trabalho dependerão do comprometimento das pessoas, tanto com o seu trabalho, como com os objetivos da empresa em que atuam. O que sustenta o comprometimento das pessoas para com a organização, são as políticas e práticas de gestão que agreguem valor, ao mesmo tempo, para as pessoas e para a empresa. Diante dessa perspectiva, Dutra (2017, p.5) define gestão de pessoas como sendo “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo”.

A fim de compreender o que faz com que o colaborador se comprometa com a organização a que faz parte, Mowday, Steers e Porter (1979 apud SILVA, 2017) dizem que a identificação com a crença, valores, filosofia e objetivos da organização está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional, ou seja, a organização que promove políticas de gestão de pessoas que estimulem o contato de seus colaboradores com a filosofia, valores e objetivos organizacionais tendem a desenvolver colaboradores mais comprometidos.

Percebe-se que no esforço da organização em envolver seus colaboradores com os objetivos organizacionais, ela está de maneira estratégica influenciando o comportamento das pessoas, uma vez que é difícil se comprometer com algo que não se conhece ou que se tenha pouco contato.

Fischer (2002) corrobora com esse pensamento ao afirmar que a gestão de pessoas nada mais é do que a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, e que para tanto, a empresa deve se estruturar definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. São por meio desses mecanismos, que diretrizes são implementadas a fim de orientar os estilos de atuação dos gestores em sua relação com os demais membros da empresa. O resultado da interação mútua entre essas políticas e práticas gera um efeito sinérgico fazendo com as expectativas das pessoas e da organização no presente e no futuro sejam atendidas.

A gestão de pessoas no contexto organizacional precisa estar equilibrada entre pessoas e organização, ambos têm a sua parcela de responsabilidade. Embora os processos sejam garantidores desse equilíbrio, eles por si só não são suficientes. Políticas e práticas bem definidas são fundamentais nesse processo.

Para Dutra (2017) faz-se necessário que as políticas e práticas sirvam de base para o equilíbrio dos processos. De maneira mais prática, cabe às pessoas gerenciarem seu próprio desenvolvimento e sua relação com o trabalho, em resposta à compreensão da importância de seu papel, ao passo que as organizações devem criar estímulos e condições de desenvolvimento pessoal e profissional para seus membros, com isso poderá alavancar sua competitividade por meio das pessoas.

Um estudo realizado durante os últimos vinte anos, analisando as organizações consideradas bem-sucedidas em gestão de pessoas, permitiu a Dutra (2017) verificar pontos em comum entre as políticas e práticas dessas organizações. De forma simplificada, foi possível resumi-los nos seguintes tópicos: (a) a importância do contínuo diálogo com as

peças que mantêm algum tipo de relação com a organização; (b) alinhamento entre políticas e práticas de gestão de pessoas e estas com o intento estratégico da organização; (c) a existência de um esforço permanente voltado para o desenvolvimento da organização e das pessoas que dela fazem parte; e (d) um relacionamento com as pessoas de maneira justa e equânime, buscando a conciliação de expectativas das pessoas e da organização. Tais pontos, são um reflexo dos chamados conceitos integradores, utilizado por 85% das organizações analisadas pelo autor. Esses conceitos são assim chamados porque são integradores de políticas e práticas de gestão de pessoas.

No início dos anos 90, as organizações passaram a demandar e valorizar as pessoas pelo seu nível de contribuição para o desenvolvimento organizacional, e o conceito que melhor ajudou a entender tal fenômeno foi o de competências (DUTRA, 2017).

Em anos recentes houve um crescente interesse pelo conceito de competências por parte das organizações. Três fatores explicam tal atratividade. São eles: (a) o uso da noção de competência como representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho, pois é somente através de uma ação concreta numa situação de trabalho, que uma competência pode ser reconhecida; (b) a flexibilidade e adaptabilidade intrínsecas no conceito, sua capacidade de mobilizar e integrar recursos de acordo com as condições exigidas pelo contexto; e (c) o potencial mobilizador de estratégias competitivas por meio do desenvolvimento de capacidades internas (RUAS et al., 2005).

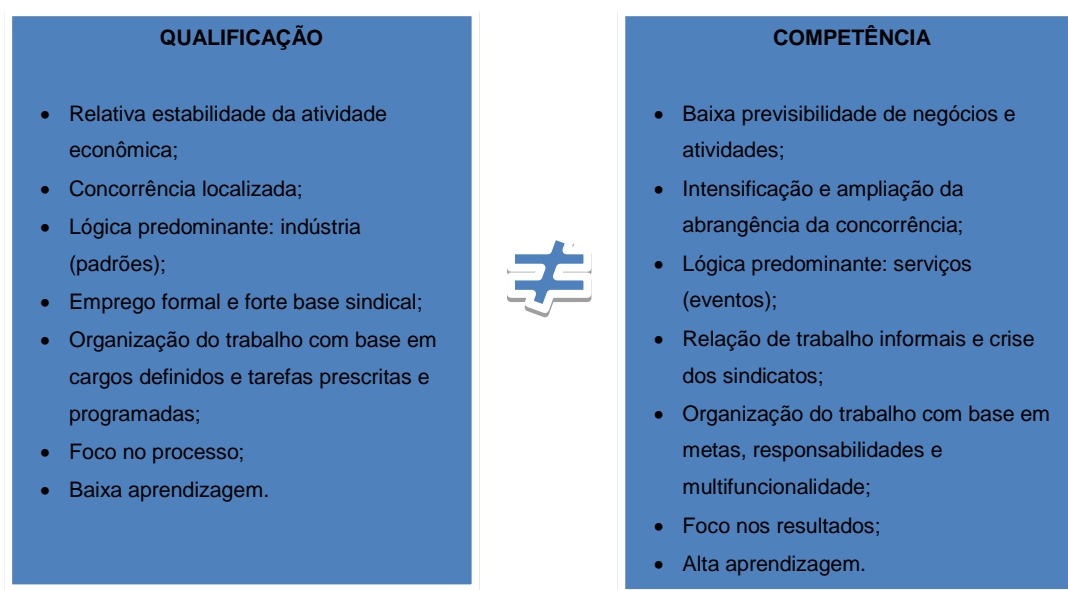
No Brasil, o conceito de competência tem sido bastante utilizado no ambiente organizacional, tanto numa perspectiva estratégica, como em práticas mais específicas associadas a gestão de pessoas, apesar da noção de seu conceito ainda apresentar muitas indefinições e que dificultam sua utilização de forma apropriada (RUAS et al., 2005).

## 2.2 COMPETÊNCIAS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A emergência do conceito de competência, ocorre nos anos 1990, sob uma nova lógica de atividade econômica e nova dinâmica das empresas, ou seja, num contexto de acelerada concorrência, da lógica da atividade de serviços, trabalho intermitente e informal, baixa previsibilidade dos negócios e atividades, além de crise nas associações sindicais. A noção de competência vem como a proposta de tratar do desenvolvimento de capacidades que

podem ser posteriormente mobilizadas nos contextos mais imprevisíveis. Deixa de ter uma disposição de trabalho mais previsível, estável, baseada na qualificação e com foco no processo e passa a adotar uma disposição de trabalho mais fluída, baseada nas competências e focado nos resultados (RUAS et al., 2005), conforme retratado no quadro 1:

**Quadro 1: As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.**



Fonte: Adaptado de Ruas (2005, p.37).

Sendo assim, nesse contexto, o indivíduo deve, além de saber fazer, apresentar a capacidade de identificar e selecionar o como fazer, de modo que possa adaptar a situação específica que enfrenta (RUAS et al., 2005).

Para melhor entendimento, cabe destacar que o estudo sobre competência teve sua origem nos estudos de David McClelland, em 1973. O pesquisador, à época, concluiu que o “grau de inteligência do indivíduo não garante o seu sucesso profissional” (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2016, p.307), distinguindo quociente de inteligência (QI) de quociente emocional (QE). Seus conceitos apoiavam-se nas teorias da psicologia behaviorista, e o objetivo era o de substituir os testes de inteligência praticados nos processos seletivos para as organizações. Foi McClelland que definiu competências, como sendo a tríade Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA).

Em 1982, Richard Boyatzis escreveu o livro *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Nesse estudo utilizou a palavra competência como sendo: “as características subjacentes a uma pessoa das quais resulta um desempenho profissional eficaz e superior” (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2016, p.307).

Já nos anos de 1990, em 1993 especificamente, o casal Spencer publicou um *Dicionário de Competências*. Nessa publicação apresentou um número muito maior de competências relevantes para o desempenho, o que ampliava, em muito, as noções anteriores de competência, principalmente as do grupo de competências enunciado por Boyatzis. O dicionário fez distinção entre o QI e o QE, ao caracterizar competências como sendo qualidades pessoais, bom como, comportamentos capazes de mobilizar conhecimentos técnicos a serviço da organização (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2016, p.307).

Para Parry (1996) a competência também está associada a ações realizadas a partir das demandas requeridas pelo cargo. Todas essas abordagens apoiam-se no conceito de qualificação, pois definem requisitos para o cumprimento das atribuições de cargos.

Nesse contexto, na tentativa de ampliar ainda mais o conceito de competência, surge a escola de pensamento francesa que, procurando trazer uma concepção construtivista e como intuito de superar o conceito de competência associada à qualificação, estende a definição do CHA. Para essa escola não basta apenas atender aos requisitos formais de um cargo específico, é preciso superar esse limite ampliando para a noção do quanto o indivíduo é capaz de entregar.

Segundo Banov (2012) as pessoas podem atuar em um mesmo cargo, que exija as mesmas competências, no entanto, as competências não se manifestam da mesma maneira em pessoas distintas. O que diferencia as pessoas, é exatamente a maneira como o conjunto de CHA's se organiza, de maneira que o peso maior das diferenças está na atitude.

Os autores da escola francesa, como Zarifian (2003), por exemplo, dizem que o indivíduo passa a assumir o papel de sujeito e autor ao mesmo tempo, pois toma consciência de seu próprio desempenho e carreira, perguntando-se sobre o que se espera de si ou em como pode contribuir. Este mesmo autor, trouxe também a noção de *evento*. Assis (2016) diz que tal noção consiste no que ocorre de maneira imprevista, de modo que as competências não podem ser predefinidas, mas mobilizadas de acordo o contexto para resolver quaisquer novas situações.



Para Camara, Guerra e Rodrigues (2016) o conceito de competência visa superar a dicotomia entre aptidões técnico-profissionais e comportamentais, pois o fato de um indivíduo possuir grande bagagem técnica não significará muito se ele não estiver disposto a pôr em prática à serviço da empresa. Portanto, é necessário que o conhecimento técnico esteja associado a uma predisposição para os mobilizar em uma atitude interessada, gerando envolvimento com o projeto da empresa. O autor ainda coloca o conceito de competência como um ponto de interseção entre as características pessoais, requisitos do posto de trabalho, cultura organizacional e estilo de gestão. É dessa interseção que resulta num desempenho excelente.

Embora o conceito de competência seja comumente confundido com o de qualificação, Ruas et. al. (2005) afirma que a noção de competência mais se aproxima da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de um estoque de conhecimentos e habilidades. Gomes Junior (2013) também compartilha essa percepção, afirmando que competência é a capacidade que viabiliza ampliar as possibilidades no mercado de trabalho, compreender e internalizar novos conhecimentos e adquirir experiência.

Devido às diferentes correntes teóricas, com suas perspectivas de análise e de pesquisas empíricas, foi propício o surgimento de diversos conceitos. A seguir estão classificados, no Quadro 2, alguns dos principais conceitos de competência adotados nesta pesquisa.

Quadro 2: Conceitos de competência

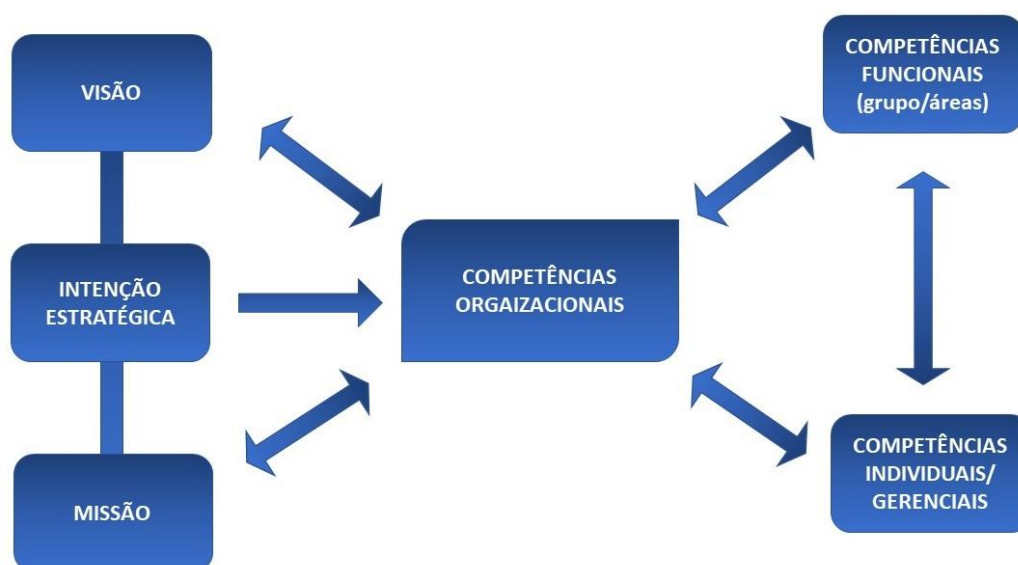
CONCEITO	AUTOR
A tomada de iniciativa e em assumir responsabilidades sobre problemas e eventos em situação profissional.	Zarifian (2003)
Ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando for o caso).	Ruas et. al. (2005)
Aplicação sinérgica e interdependente de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressos por meio de comportamentos esperados no trabalho e suas consequências em termos de resultados.	Carbone et. al. (2009)
Um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo.	Fernandes (2013)
Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa.	Camara; Guerra e Rodrigues (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Todos os conceitos apresentados dão a dimensão de que a competência é um conjunto de qualidades e comportamentos e que são esses mobilizadores de elementos constituintes dos sujeitos, expressando se através dos conhecimentos adquiridos, habilidades desenvolvidas e atitudes incorporadas ao longo do processo de vida do indivíduo.

Existem duas maneiras de se pensar em competências: de maneira coletiva, associada a atividades da organização, e de maneira individual, quando adota uma das dimensões - organizacional, funcional ou de áreas e individual (RUAS et al., 2005), conforme Figura 1.

Figura 1: Configurações organizacionais da noção de competência



Fonte: Ruas et al. (2005, p.42).

A seguir, apresenta-se os três níveis nos quais transitam a noção de competência, com seus conceitos e dimensões: as competências individuais, competências coletivas e competências organizacionais.

### 2.2.1 Competência individual

A dimensão individual de competência é a mais conhecida e difundida e que carrega consigo uma grande heterogeneidade de percepções e conceitos. Teve como forte aliada a escola francesa, que ampliou suas perspectivas com a integração de elementos da sociologia e economia do trabalho (RUAS et al., 2005).

A escola francesa trouxe também o conceito de *inputs* (conhecimentos, habilidades e atitudes), que são características e atributos das pessoas que executam as tarefas, e *outputs*, que estão ligados à tarefa em si, sendo observados mediante comportamentos refletidos em ações e resultados. A Figura 02, a seguir, resume o conceito.

Figura 02 – Competência individual



Fonte: Fernandes (2013).

Fernandes (2013) classifica competência em duas dimensões: capacidades e entregas. Não basta ter conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, mas faz-se necessário aplicá-los dentro da empresa a fim de agregar valor, pois a marca distintiva da competência é a entrega.

Fernandes (2013, p.59) ainda chega a afirmar que competência individual (CI) é “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor a organização e a si mesmo”.

Ruas et al. (2005, p.40) também afirma que “toda a competência é fundamentada em um conjunto de capacidades”. É tudo o que se desenvolve e explora sob a forma de potencial e que é mobilizado numa ação a qual associamos à noção de competência. Ainda é importante entender, que o fato de um funcionário ser competente hoje, não significa que também o será amanhã. Se por algum motivo, o mesmo não estiver satisfeito, não entregará o resultado esperado, mesmo sendo competente. Faz-se necessário que a empresa crie mecanismos que estimulem o funcionário a fazer esta entrega de maneira satisfatória. Alguns mecanismos são destacados pelo autor: clima organizacional, motivação, liderança, entre outros.

Para Carbone et al. (2009) a aplicação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes nos diz que além de haver uma interdependência e complementaridade entre os três elementos, há também um desempenho profissional expresso por meio de comportamentos esperados no trabalho e suas consequências em termos de resultados. Fernandes (2013) diz que competência individual também está associado a um segundo conceito, o de níveis de complexidade ou *work levels*. É natural que, ao longo do tempo, com as muitas experiências que o indivíduo vivencia dentro da organização, assumindo novas responsabilidades e desempenhando atividades cada vez mais complexas, ele adquira novos conhecimentos e habilidades agregando mais valor para si e para a organização.

Para Zarifian (2003), a competência envolve a capacidade de um indivíduo assumir iniciativas e dominar novas situações de trabalho, sendo responsável e conseqüentemente reconhecido por isso. O indivíduo torna-se autor de seu próprio desenvolvimento, adquirindo dessa maneira, novos conhecimentos ao engajar-se em situações desconhecidas, ao resolver novos problemas e aproveitar oportunidades. Para o autor, competência não estaria relacionada meramente à execução de tarefas na empresa, mas associado a isto, respostas diferenciadas a partir da aprendizagem.

De acordo com Sveiby (1998, apud GOMES JUNIOR, 2013) a CI consiste em cinco elementos dependentes entre si. São eles: conhecimento explícito, que é adquirido pela informação; habilidade, que envolve treinamento e prática, incluindo conhecimento de regras de procedimento; experiência, que é adquirida pela reflexão sobre erros e acertos passados; julgamento de valor, que se refere às percepções individuais sobre o que é certo ou errado; e rede social, que se refere às relações interpessoais de cada pessoa.

De modo geral, ao analisar os diversos conceitos apresentados pelos autores sobre competências individuais, percebe-se que todos eles apontam para a postura e atitudes do

indivíduo, bem como suas capacidades mobilizadas nos mais diferentes e imprevisíveis contextos organizacionais, culminando em entregas, que agregam valor tanto para a organização como para o próprio indivíduo, que aprende ao longo do processo e também possibilita a aquisição de novas competências.

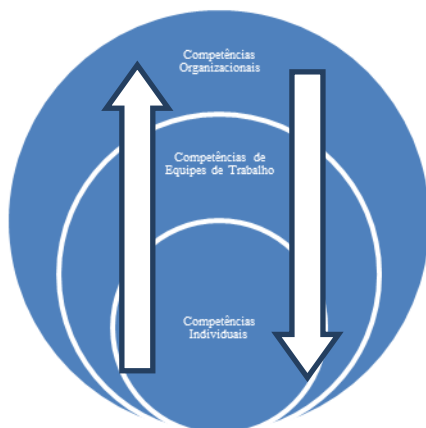
### **2.2.2 Competências coletivas**

De acordo com Silva e Ruas (2016) embora, na literatura, seja dada importância a Visão Baseada em Recursos (VBR), na articulação entre dimensões coletivas de desempenho e competitividade das organizações, isso não tem sido demonstrado por parte das organizações. A configuração coletiva não tem tido papel relevante na gestão estratégica de pessoas, pois as práticas e orientações são direcionadas para atuação individual.

Em virtude da escassez de experiências empíricas, que tragam procedimentos e instrumentos capazes de auxiliar na operacionalização da concepção coletiva, autores como Ruas et al. (2013) também apresentam estudos relevantes sobre as competências coletivas (CC) em seu aspecto mais empírico, através de estudos de casos em empresas nacionais.

Crespi (2012) menciona que a CC está relacionada com os pressupostos do comportamento organizacional, ou seja, as organizações são sistemas multiníveis e seus resultados são influenciados por processos que ocorrem entre os diferentes níveis, de modo que as competências individuais afetam as competências coletivas da equipe, ao mesmo tempo em que estas afetam as individuais, bem assim, as competências da equipe também influenciam as competências organizacionais e estas as da equipe. A Figura 03, apresentada a seguir, representa de maneira clara essa relação:

**Figura 03 - Competências nos diferentes níveis**



**Fonte: Crespi (2012) adaptado de Brandão; Puente-Palacios; Borges-Andrade (2008).**

Para Dutra et al. (2013) nos contextos organizacionais, as empresas são consideradas um sistema de competências e as CCs resultam de mútuas relações, cooperação, fonte de desempenho e de combinações que dificilmente podem ser copiadas pela concorrência e que, portanto, se constitui um desafio para as empresas.

Le Boterf (2003) diz que o desenvolvimento das competências de uma empresa não está limitado ao desenvolvimento de competências individuais dos empregados, pois não se trata da soma das competências dos colaboradores. Para além desta compreensão, está o fato de que depende da qualidade da combinação ou articulação entre seus elementos, ou seja, entre pessoas, equipamentos, e outros elementos.

Retoure Krohmer (2011) em seus estudos, falando sobre a importância do senso de cooperação de forma sinérgica e centrada em objetivos compartilhados, afirmam que o resultado esperado de uma gestão por competências coletivas, é a melhora do desempenho do grupo de trabalho, que se traduz em eficiência e eficácia acrescidas, em qualidade superior do trabalho realizado, em alargamento do campo das ações conduzidas pelo coletivo. Nota-se, então, maior capacidade de resolver os problemas encontrados pela empresa e que não podem ser tratados individualmente. Para os autores, existem quatro atributos que integram as CCs: referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo.

Ruas et al. (2013) por meio de estudos realizados em empresas brasileiras, confirmam a importância dos atributos das CCs nas práticas de gestão, e permitem a inclusão de mais um atributo, as rotinas organizacionais que se dividem em funcionais e organizacionais. Tais rotinas dependem de uma base de conhecimento comum envolvendo visões e linguagens compartilhadas, fruto de interações entre indivíduos e grupos no ambiente organizacional, tornando possível a apropriação e sistematização de conhecimentos e

habilidades ganharem forma coletiva e estável. Possibilitam aos indivíduos se coordenarem de maneira eficaz e garantem a previsibilidade dos comportamentos individuais, fundamental para a ação coletiva. Além de abordarem os principais atributos da CC, Retour e Krohmer (2011), também identificaram a existência de fatores determinantes para o desenvolvimento das CCs, esses estão intimamente associados aos níveis individual e organizacional, conforme Quadro03.

**Quadro3: Fatores individuais e organizacionais no desenvolvimento de competência coletiva**

<b>FATORES</b>	
<b>INDIVIDUAIS</b>	
<b>Capital das competências individuais</b>	O desenvolvimento das CC também está relacionado ao conjunto de competências individuais. Quanto maior for o potencial destas, maior será a possibilidade de criação de CC.
<b>Interações afetivas</b>	Possibilitam maior disposição de o indivíduo realizar o trabalho em equipe e permitem a constituição de uma comunidade, o que não anula a ideia de possíveis ganhos a partir de divergências e conflitos no grupo.
<b>Relações informais</b>	Com o tempo, as interações informais levam ao desenvolvimento de competências advindas do compartilhamento cotidiano e da rotina de trabalho.
<b>Cooperação</b>	A cooperação contribui para o desenvolvimento das CC. Refere-se à reciprocidade, a acordos sólidos, à identidade dos objetivos, ao sentido das ações e à convergência das motivações.
<b>ORGANIZACIONAIS</b>	
<b>Composição das equipes</b>	Refere-se à formação dos coletivos de trabalho, na busca pela “combinação mais harmoniosa dos talentos, reunindo perfis e experiências variadas, compatíveis com a personalidade de cada um” (Retour & Krohmer, 2011, p. 52).
<b>Interações formais</b>	Trata-se da constituição deliberada de unidades ou estruturas formais de trabalho, as quais são formadas por profissionais e permitem o desenvolvimento de CC.
<b>Estilo de administração</b>	O estilo de gestão pode estimular a contribuição entre um grupo e outros grupos (internos ou externos à organização) ou criar barreiras a essa interação, de modo a aumentar ou não o capital de CC a partir desse compartilhamento.
<b>Fatores relacionados à gestão de recursos humanos</b>	Referem-se a ações como recrutamento de talentos, procedimentos de avaliação de desempenho, desenvolvimento das bases de cálculo da remuneração dos trabalhadores e, especificamente, elaboração de ações de formação ou capacitação.

Fonte: Retour e Krohmer (2011).

Um estudo empírico realizado por Ruas et al. (2013) com sete gestores de cinco empresas brasileiras, através de análise de casos trazidos por essas empresas, que tivessem relação com atividades cuja concepção, construção e operação apresentavam dimensões coletivas, permitiu identificar elementos associados às competências coletivas no contexto das organizações e suas principais características, conforme Quadro 04, apresentado a seguir.

**Quadro04: Elementos associados a competência coletiva**

ELEMENTOS	DEFINIÇÕES
<b>Fatores mobilizadores</b>	Compreendem as políticas e princípios de gestão, de caráter geral ou específico a determinadas áreas, cuja aplicação pode mobilizar, nas práticas de trabalho, ambientes mais orientados para a interação entre indivíduos e entre grupos, para o compartilhamento de conhecimentos e informações.
<b>Rotinas Organizacionais Funcionais</b>	Práticas coletivas nas quais ocorrem as interações de conhecimentos e habilidades entre indivíduos e entre indivíduos e grupos que atuam na mesma área. Garante a previsibilidade dos comportamentos individuais, fator indispensável para uma ação coletiva.
<b>Rotinas Organizacionais Superiores ou Interfuncionais</b>	Servem para discriminar as práticas coletivas que atendem as demandas estratégicas da organização (produção e entrega de produtos e serviços; identificação de novas demandas no mercado, entre outros), através das interações entre diferentes funções principais da organização (produção, marketing, P&D, comercial, entre outros).
<b>Atributos associados à perspectiva coletiva do trabalho</b>	A continuidade no exercício de fatores mobilizadores, bem como as repetições próprias às Rotinas Organizacionais, deve favorecer, a partir de algum tempo, a formação e o desenvolvimento de determinados atributos, os quais estimulam a atuação e o desempenho coletivo em práticas de trabalho. Esses atributos seriam especialmente: referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo.

Fonte: Adaptado de Ruas et al. (2013).

Apesar da existência das competências dentro da organização através de seus recursos tangíveis e intangíveis, bem como, da existência de tais fatores, não dispensa a necessidade de ações gerenciais planejadas a fim de estimular o desenvolvimento de competências coletivas que coloquem a organização no rumo de seus objetivos estratégicos, pois, segundo LeBoterf (2003), o desenvolvimento das CCs não ocorre de maneira espontânea, mas se supõe um gerenciamento adequado, que disponha de saberes e de competências de integração. (DUTRA et al., 2013).

### 2.2.3 Competências Organizacionais

Um dos primeiros autores a abordar as competências organizacionais (CO) sob o ponto de vista estratégico foi Selznick em 1972. O autor acreditava que uma estratégia escolhida, apenas é viável quando endereça uma competência distinta (característica especial que torna determinada empresa competente ou incompetente para fazer um tipo particular de trabalho) e que seja capaz de levar a empresa a performances superiores (CRESPI, 2012).

A competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. A noção de competência organizacional passou a ser mais explorada por causa dos estudos realizados por Prahalad & Hamel (1990)



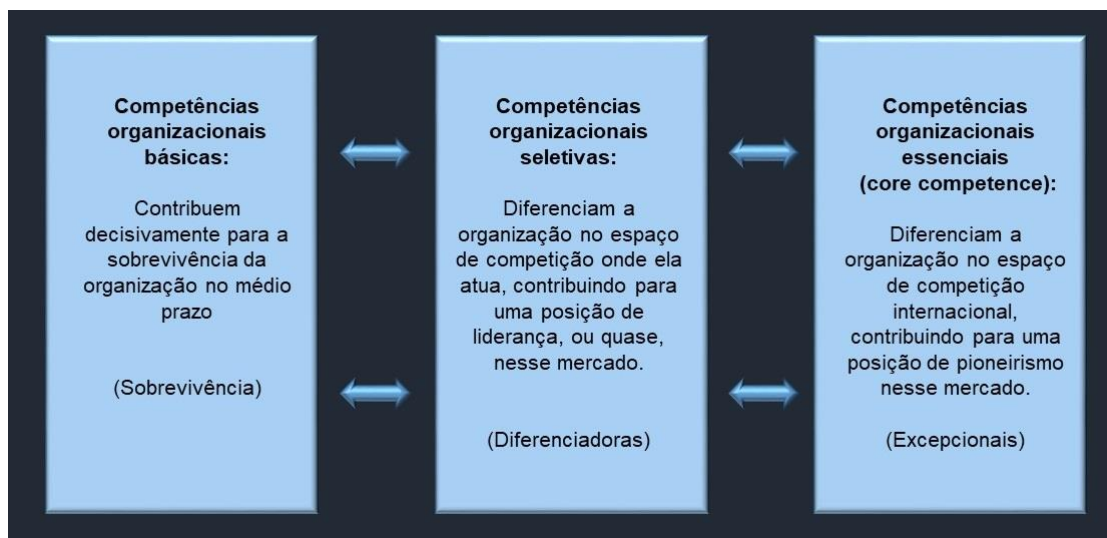
com a difusão do conceito de *Core Competence*, ou Competências Essenciais. Os autores defendem que uma estratégia competitiva não deve ser concebida antes da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. Estas capacidades internas devem ser a base da ação estratégica externa. Esta lógica foi o que possibilitou o desenvolvimento do conceito de Competências Essenciais, confirmada com base em observações feitas de experiências e desempenhos de algumas das grandes empresas da época como Sony, Fedex, Cannon, Honda, Wall Mart, contribuindo para a formação do conceito de que o conjunto de habilidades e tecnologias resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.

As COs estão ligadas à cultura da empresa. Em outras palavras, ligadas à sua maneira de ser e de estar no mercado. E como resultado dos componentes dessa cultura estão: a missão da empresa, seus princípios operativos e seus valores. As COs “são transversais a toda a empresa, pelo que são aplicáveis a todos os seus colaboradores e fazem parte do perfil de todas as funções.”. Somente o grau de exigência das competências podem variar, dependendo do cargo desempenhado (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2016, p.315).

Segundo Ribeiro Junior e Cançado (2015) competência organizacional (ou essencial) pode ser conceituado como atributos da empresa que permitem atingir seus objetivos estratégicos, tornar-se competitiva e agregando valor aos olhos dos clientes. De acordo com Ruas et al. (2005) para se caracterizar uma CO são necessários três critérios de validação: (a) deve contribuir decisivamente para que os clientes da empresa recebam algum valor agregado ao produto ou serviço, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade; (b) oferecer acesso potencial a ampla variedade de mercados, negócios e produtos; e (c) ser de difícil imitação, prolongando a vantagem da empresa por um tempo maior.

Os estudos de Prahalad & Hamel (1990) contribuíram para a distinção entre competências organizacionais e competências essenciais, abrindo portas para que outros autores ampliassem o conceito de competências organizacionais, a exemplo de Ruas et. al. (2005), que buscou adaptar o conceito à realidade das pequenas e médias empresas. Ele afirma que as competências organizacionais ainda podem ser divididas em mais dois níveis: seletivas e básicas. Enquanto a primeira possibilita a diferenciação da empresa no espaço de competição formado no mercado regional e/ou nacional, a segunda permite apenas a sobrevivência da empresa no mercado. A seguir, a Figura 04 apresentará como está estruturada as competências organizacionais.

**Figura 4: Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade.**



Fonte: Adaptado de Ruas et al. (2005, p.46).

Ruas et al. (2005) frisa que a configuração dos níveis de competências retratados na Figura 04, não representam um processo evolutivo, onde um tipo de competência menos consistente evolui para outro mais consistente, mas a presença das setas em mão dupla, indica uma relação de mão dupla entre as competências, de modo que, a de natureza seletiva pode perder essa condição, tornando-se básica devido a mudanças no mercado, de igual modo, uma seletiva pode vir a tornar-se essencial.

Embora a organização possua diversas competências, somente parte delas podem ser consideradas como essenciais, apenas aquelas que são um diferencial não apresentado pela concorrência e de maior agregação de valor.

Ribeiro Junior e Cançado (2015) mencionam que as competências organizacionais são passíveis de alteração, visto possuírem caráter dinâmico. Uma competência tida como essencial em um determinado cenário, não o é em outro, pois tornam-se obsoletas. Isso se deve à necessidade que as organizações têm de se reorganizarem estrategicamente ou pela introdução de novas tecnologias no ambiente de trabalho.

Embora exista um “nítido predomínio da perspectiva individual de competências em relação à coletiva” (RUAS et al., 2005, p.42) a questão da articulação das competências grupais assume papel preponderante. Para Crespi (2012) as pessoas (elemento principal) englobam tanto os níveis operacionais como gerenciais da organização, e tem relação direta com os demais elementos da competência organizacional.

## 2.3 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Falando especificamente dos modelos de gestão por competência, Sant'ana et al. (2013) afirmam que pode ser entendido como um conjunto de práticas sociais cuja finalidade é definir a forma com que as organizações, bem como, o mercado de trabalho orientam políticas de recrutamento e seleção, contratação, demissão, desenvolvimento, promoções, atribuição de valor ao indivíduo, entre outros.

O foco nas competências das pessoas passou a ser maior à medida que os recursos organizacionais se transformaram em *commodities*, de modo que, o modelo de gestão de pessoas passou a ser visto de maneira mais ampla relacionado à estratégia e orientada para a captação e desenvolvimento de competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização (RIBEIRO JUNIOR; CANÇADO, 2015).

Para Fernandes (2013, p.73) um modelo de gestão por competências é definido como “um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma consistente, as competências das pessoas e da organização”, além de servir de base para estruturar vários processos de gestão de pessoas, como: atração, desenvolvimento, recompensa e avaliação. Seu objetivo é o de alinhar os objetivos das pessoas aos do negócio, por isso, é necessário se estabelecer estratégias, as competências individuais necessárias, desenvolvendo as pessoas para que alcancem os objetivos organizacionais definidos. Nesse modelo, o autor afirma que a competência é central para os subprocessos de gestão de pessoas e que influencia o dimensionamento de pessoas, o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, os treinamentos e o desenvolvimento, a remuneração e a gestão de carreiras. A figura 5 ilustra o modelo do autor.

**Figura 5: Modelo de gestão por competências**



**Fonte: Adaptado de Fernandes (2013, p.74).**

Para Fernandes (2013, p.74) um modelo de gestão por competências deve atender algumas características fundamentais, que são: considerar os objetivos e estratégias; estabelecer comportamentos ou competências necessárias as pessoas em todas as áreas e níveis; comunicar esses comportamentos às pessoas; analisar, por meio de instrumentos formais de auto avaliação e avaliação dos gestores, o nível de adesão das pessoas a essas competências; auxiliar os gestores a darem *feedback* às pessoas sobre como estão em relação a essas competências; instrumentalizar os gestores para pactuarem planos de ação e de desenvolvimento a fim de suprirem os gaps no que diz respeito as competências; oferecer parâmetros para investimentos em T&D; estabelecer sistemáticas de progressão na carreira associada ao desenvolvimento de competências; servir de balizador para buscar e contratar pessoas com as competências desejadas; e subsidiar decisões de compensação da organização. Assim, utiliza os processos de gestão de pessoas para reforçar as contribuições esperadas.

De acordo com Grigoryev (2006), uma maneira eficiente para se desenvolver um modelo de competências é realizando uma análise crítica dos componentes de atividades ou trabalhada diretamente relacionada com os objetivos estratégicos da organização. E seu delineamento é melhor conduzido quando sua análise é feita de maneira reversa, ou seja, a partir dos resultados bem-sucedidos em determinada posição ou atividade, para daí delimitar e orientar o desenvolvimento de comportamentos essenciais ao alcance desses resultados. Dessa maneira, passa-se a ter um modelo de gestão composto de competências centrais ou

referenciais e desenhado como um modelo alinhado estrategicamente com os objetivos da organização, o que também reforça o que foi dito anteriormente por Fernandes (2013), que primeiro se deve considerar os objetivos e estratégias para depois definir os comportamentos necessários para alcançá-los.

Sobre a relação direta do modelo de competências com os processos de gestão de pessoas e na implantação de estratégias, Fernandes (2013, p.74) diz que o modelo de competências é um referencial na implantação de estratégias, pois sua interface serve de base para os processos de gestão de pessoas. O Quadro 5 retrata a relação dos modelos de competência com cada processo de gestão de pessoas.

**Quadro 5: Modelo integrado de gestão por competência**

PROCESSOS	COMPETENCIAS
<b>Recrutamento e seleção</b>	Estabelece perfis de pessoas a serem buscadas no mercado ou promovidas internamente.
<b>Avaliação</b>	Define expectativas para as pessoas e instrumentos para avaliação que captam a diferença entre o que a pessoa faz e o que dela se espera (gaps).
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Fornece à empresa subsídios para estruturar programas de treinamentos formais ou informais, a fim de desenvolver nas pessoas as competências necessárias.
<b>Carreira</b>	Estabelece as competências necessárias a cada carreira (por exemplo, comercial, técnica, administrativa) e os critérios para mudança.
<b>Remuneração</b>	As competências e os níveis de maturidade profissional necessários para “entrega-las” são uma base consistente para se construírem faixas e regras de remuneração.
<b>Sucessão</b>	Ajuda a compor e preparar as pessoas para a sucessão em posições críticas ao negócio.

Fonte: Fernandes (2013, p.74).

Vianna (2015) apoiando o que foi dito por McLagan, em 1997, salienta que é de suma importância, inicialmente, determinar o cenário apropriado para o desenvolvimento de um modelo. Isso é possível respondendo as seguintes perguntas: qual será o avanço promovido pelo modelo de competência? Quais as informações necessárias para seu desenvolvimento? Qual seu conteúdo? Como definir uma competência? Quem deveria estar envolvido no processo? O que fazer quando as adversidades exigem competências que entram em conflito com o modelo estabelecido? Como introduzi-lo junto às pessoas da organização?

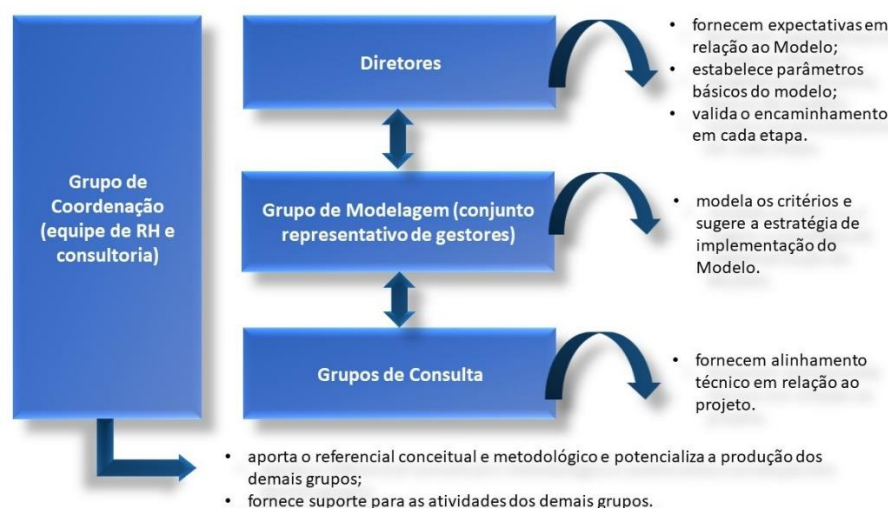
Para Fischer (2002, p.13) “o modelo caracteriza-se assim como uma variável dependente das condições em que ocorrem os negócios”, trata-se, apenas, da compreensão adequada dos “fatores que determinam essas condições”. São os fatores que tornam possível um modelo coerente com as necessidades da organização. Além de também exigir um alinhamento estratégico e análise prévia do contexto organizacional (FERNANDES, 2013; VIANNA, 2015).

Souza et al. (2011), baseados em conceitos desenvolvidos por diversos autores, afirmam que para uma organização implementar um modelo, é necessário passar por quatro fases importantes, a saber: (a) **Primeira fase:** consiste no levantamento das necessidades específicas da organização e também avaliadas as possibilidades de desenvolvimento tanto da organização como do colaborador. Essa fase requer um olhar profundo para dentro da organização. (b) **Segunda fase:** está relacionada ao novo rumo que a organização deseja seguir, novas possibilidades e a construção de um novo modelo, desenvolvimento do programa e o grau de envolvimento dos colaboradores nesse processo; (c). **Terceira fase:** tem a ver com o plano de ação, onde serão consideradas as estratégias de implementação e criação de um plano piloto; e (d) **Quarta fase:** destina-se à definição dos resultados esperados a longo prazo, a publicação oficial do programa e um sistema de avaliação contínua do processo, em outras palavras, esta quarta fase destina-se à manutenção de mudanças.

### 2.3.1 Construindo o modelo de gestão por competência

É fundamental que um modelo de gestão por competência esteja alinhado as estratégias da empresa. Fernandes (2013) chega a afirmar, que para isso, é necessário que haja uma produção *taylor made*, através do qual será feita uma análise de documentos, sequência de entrevistas e *workshops*, onde a empresa é exposta aos conceitos balizadores do modelo, pois apropriando-se do conceito, é possível aos membros da organização o adaptarem a sua realidade e estratégias. A Figura 06, apresentada a seguir, ilustra quais são os grupos envolvidos no processo de desenvolvimento do modelo e quais os papéis de cada um:

**Figura 06: Grupos envolvidos na construção do Modelo de Gestão por competências**

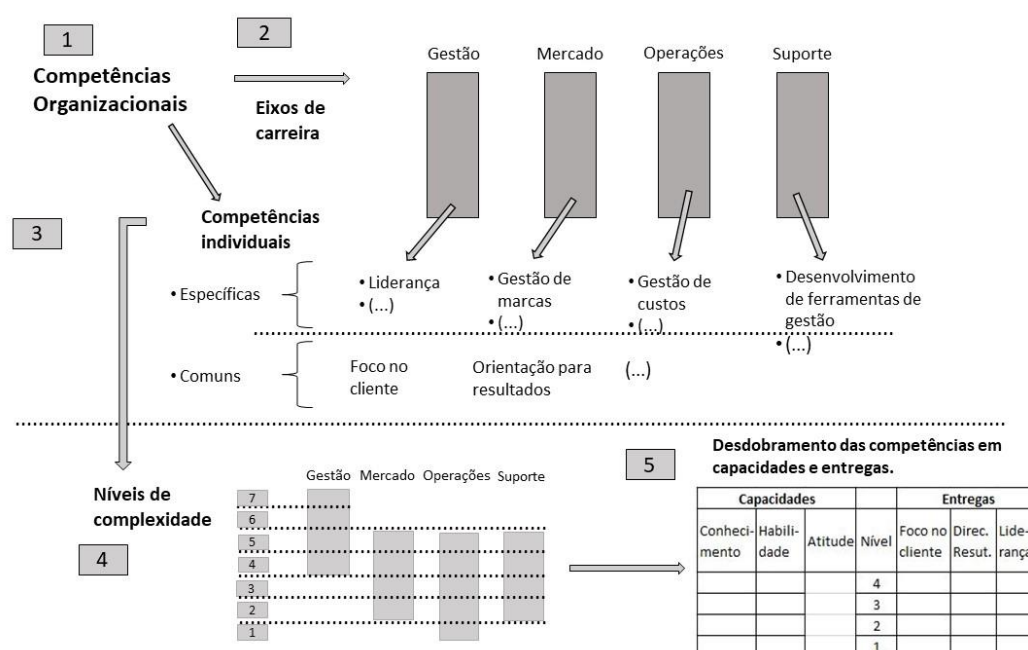


Fonte: Fernandes (2013, p.80).

De acordo com a Figura 06, o grupo de coordenação, composto pela equipe de RH, é o responsável por trazer toda a metodologia, conceitos, preparar *workshops* e entrevistas. O grupo dos diretores, estabelece os limites do projeto, bem como, definem suas premissas e quais são as competências organizacionais, acompanha todo o processo de construção do modelo, sempre incentivando e dando sua aprovação. O grupo de modelagem, composto por profissionais de diversas áreas da própria empresa, contribui na construção do modelo por meio de diversas atividades intermediárias, dentre elas, *workshops* e, por fim, o grupo de consulta, tem o propósito de opinar sobre o modelo, além de ajustá-lo antes de sua implementação, caso seja necessário. Este último grupo também é composto por profissionais de diversos níveis de carreira (FERNANDES, 2013).

Entendido os grupos envolvidos no processo de construção, é imprescindível compreender também quais etapas são necessárias para a concretização do modelo. A Figura 07 mostra quais são estas etapas dando ênfase nos produtos mediante esse processo.

Figura 07: Produtos das etapas da implantação de um modelo por competências



Fonte: Adaptado de Fernandes (2013, p.81).

Inicialmente, deve-se compreender quais são as circunstâncias da empresa, isso é possível por meio de análise de documentos da empresa e realização de entrevistas. Este primeiro passo é de suma importância para a customização do projeto. Nele se define quem serão os participantes dos grupos, cronogramas, *workshops* e reuniões. O passo seguinte,

como mostra a Figura 07, envolve a construção das competências organizacionais, e que para isso, é preciso conhecer as estratégias organizacionais a fim de mantê-las alinhadas. Esse processo de construção das competências organizacionais envolve o processo de mapeamento apresentado por Carbone et al. (2009), que dizem ser este o passo inicial do processo.

Com a identificação de competências organizacionais e individuais necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, que normalmente é realizada por meio da análise de documentos incluindo a missão, visão e valores da organização e outros documentos relacionados à estratégia, possibilitam ações posteriores de captação, desenvolvimento, avaliação e retribuição de competências (FERREIRA, 2013).

O autor também afirma que o mapeamento é um dos passos para a implementação do modelo, e para que a seleção ocorra, é necessário que a organização já tenha suas competências, bem como, aquelas que compõe o perfil de cargos e funções já mapeados. Na ausência de captação ou desenvolvimento de competências, o *gap* de competências tende a aumentar, pois a complexidade do ambiente tende a aumentar e as competências já existentes na organização tendem a tornarem-se obsoletas com o passar do tempo.

Sobre isso, Brandão e Bahry (2005) também dizem que o modelo de gestão por competência tem como objetivo fundamental, diminuir o *gap* ou lacuna existente entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e as já existentes na organização. Tal mapeamento deve ser um processo periódico, a fim de que o *gap* de competências diminua e estejam sempre alinhadas com a realidade atual da organização.

Ainda tomando como referência a Figura 07, na sequência desse processo é possível definir quais serão os esboços dos eixos de carreira e competências individuais e que serão levadas para serem apresentadas e discutidas em *workshops* com o grupo de modelagem. Definidas as competências por eixo, é necessário definir também os níveis de complexidade, ou seja, o que pode ser feito dentro do grupo de coordenação, e por sua vez estabelecer quais serão as capacidades e entregas por cada nível. Este processo pode ocorrer em vários encontros, e também envolve necessariamente os grupos de modelagem e de consulta, para que seja aprofundado.

Após serem definidos os níveis de complexidade, o passo seguinte é o enquadramento das pessoas no modelo em construção para uma avaliação inicial. “Nesse momento, a avaliação cumpre mais o papel de ajustar o modelo em si, além de comunicar as pessoas as novas mensagens e comportamentos esperados pela organização”. Tabula-se os



resultados, com o propósito de se ajustar o modelo e obtenção de insumos importantes para que a empresa possa atuar (FERNANDES, 2013, p.82).

#### 2.4 INTERAÇÃO DOS PRINCIPAIS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM O MODELO POR COMPETÊNCIAS

Nesta seção, busca-se apresentar os principais processos de gestão de pessoas descritos na Figura 05 e que interagem com o modelo por competências. O objetivo é que, de maneira prática, o conceito de competência sirva de base para estruturação de vários processos, tais como: dimensionamento do quadro organizacional, recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, sistema de recompensa/remuneração e gestão de carreira e sucessão.

Em relação ao **dimensionamento do quadro organizacional**, existem casos de organizações que possuem um número considerável de colaboradores, gerando ociosidade e custos desnecessários, em outros casos, há organizações com poucos colaboradores, causando sobrecarga de trabalho e falhas nas estratégias organizacionais. Mas também existem casos em que o principal fator não é quantitativo, mas qualitativo, pois há quantidade adequada de pessoas, mas sem as competências certas para a posição que ocupam. Estes casos têm a ver com problemas de dimensionamento de quadro, que podem ser trabalhados por meio de benchmarking, avaliação de indicadores e processos, entre outros, no entanto, também é possível através do modelo por competências. Existem pelo menos quatro situações nas quais é possível o modelo de competência auxiliar no dimensionamento do quadro da organização, de modo a equilibrar os problemas apontados.

Uma das situações é o envelhecimento do quadro, onde empresas por estarem em setores maduros, tendem a não se expandirem, pois não há pressão, nem surgimento de novas tecnologias que as estimule, fazendo com que as pessoas fiquem acomodadas, enquanto outros dentro da organização que muitas vezes tem ambição de crescimento, não vêem possibilidade de crescerem por perceberem a estabilidade dos que estão em posições acima da deles. Além disso, ocorre também envelhecimento e redução de pessoal, mas que não é repostas na mesma velocidade em que saem. Por meio do modelo por competência, através de processos de avaliação, evita-se que como resultados de uma postura “acomodada” da organização, alguns funcionários sejam tratados em níveis iguais a outros em níveis mais

baixos, percebe-se a má alocação de pessoas e evita-se o desperdício de recursos. Outra situação, é o crescimento acelerado, onde empresas com forte expansão de mercado, podem experimentar a falta de pessoal em termos quantitativos e qualitativos, ou seja, falta de pessoas preparadas. O modelo por competências visa buscar maneiras estruturadas de acelerar a formação de novos líderes por meio de seus programas de desenvolvimento (FERNANDES, 2013).

Processos sucessórios são também outro tipo de situação, que já foi discutido numa seção anterior, e que enfatiza a importância de preparar pessoas competentes para assumir funções mais complexas dentro da organização, a exemplo de posições de gerência, pois em dado momento as pessoas que ocupam tais posições sairão, e a organização necessitará de pessoas qualificadas e competentes o suficiente para ocuparem o lugar.

Por fim, a situação de centralização sistêmica, que se trata da centralização de atribuições em uma única pessoa ou na mais antiga e experiente, ou seja, ao invés de serem delegadas à colaboradores em níveis anteriores, os gerentes preferem fazer tais tarefas. Gerentes de áreas estratégicas da organização passam a assumir funções de gerentes táticos, por exemplo. Neste sentido, a organização ganha um aspecto de organização “tarefeira” (FERNANDES, 2013).

Em relação a **recrutamento e seleção (R&S)** deve-se levar em consideração que o conceito de competência também pode ser utilizado para balizar processos de R&S. Da mesma maneira que uma empresa estabelece competências para que fique claro a seus profissionais o que se espera deles nos mais diversos níveis de carreira, assim, essas competências também podem ser utilizadas como suporte na busca por pessoas que venham fazer parte da organização.

Martinez (2015) define recrutamento como sendo um processo de atração e procura de potenciais candidatos, por meio de divulgação de oportunidades de emprego para ocupar um ou mais postos de trabalho disponíveis. Este se divide em recrutamento externo e interno. Geralmente as empresas ao abrirem vagas, tendem a buscar profissionais dentro da própria empresa, como é o caso do que foi discutido no tópico anterior sobre profissionais que muitas vezes dentro de uma lógica planejada e sendo amadurecido, já são preparados para ocupar determinadas funções baseado no plano de carreira, e caso não encontrem ninguém qualificado para a função, o buscam no mercado. As empresas preferem esse processo, pois o recrutamento externo costuma ser mais oneroso e de maior risco para a organização (JAMBA

RAIMUNDO, 2016). O intuito desta seção, não é falar sobre os processos de recrutamento e seleção, mas da interface entre os processos já existentes com o modelo por competências.

Seja no recrutamento interno ou externo, o passo inicial é pensar nas capacidades e entregas necessárias à vaga aberta. Uma vez estabelecido o perfil desejado, comunicada a vaga e atraído número suficiente de candidatos, o passo seguinte é selecionar aqueles considerados mais aptos (FERNANDES, 2013).

Jamba Raimundo (2016) diz que reunidos os candidatos recrutados, a seleção consiste numa atividade de escolha do candidato mais qualificado e que reúna as características mais ajustadas e com maior probabilidade de adequação ao cargo vago. O parâmetro para decisões no processo de seleção são as competências evidenciadas e capacidades comprovadas do candidato com aquelas necessárias à organização.

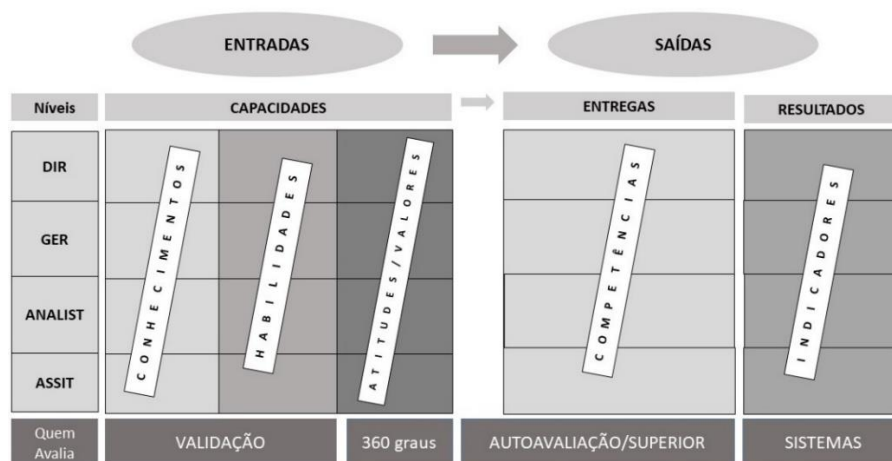
Em relação a **avaliação** profissional, cabe apresentar inicialmente o seu conceito, importância, dimensões para avaliação no ambiente de trabalho e respectivos resultados. Fernandes (2013, p.84) define avaliação profissional como sendo “o processo sistemático de se aferir o desempenho de uma pessoa em seu trabalho, tomando por base critérios claros e comunicados, objetivando a adequação do desempenho e o desenvolvimento do profissional e da organização”.

Quanto a sua importância, o mesmo autor apresenta algumas vantagens em utilizar essa ferramenta, como permitir que os funcionários tenham uma visão clara e homogênea dos objetivos da organização, de seus valores, estratégias e expectativas, reforçando comportamentos que estejam alinhados às necessidades da organização; permite que a equipe saiba exatamente o que seus superiores pensam deles através de um *feedback* mais estruturado; norteia a estruturação de ações de desenvolvimento individual e coletiva; serve como subsídio para decisões de remuneração e reconhecimento profissional; equaliza os critérios de avaliação na organização, promovendo a equidade; documenta e dá suporte as decisões organizacionais; protege a organização de ações trabalhistas e possibilita uma visão mais ampla do quadro de profissionais.

Camara; Guerra e Rodrigues (2016) chegam a dizer que a avaliação permite identificar o *gap* de competências entre o atingimento dessa competência até o momento da avaliação, comparado ao grau de atingimento ideal. As avaliações podem ser feitas de maneira integrada conforme citado por Murphy (2008 apud FERNANDES 2013, p.90) “A melhor maneira de usar a avaliação de desempenho é como parte de um conjunto de medidas convergentes que, tomadas em conjunto, têm maior chance de captar a variação no

desempenho do trabalho do que se usasse apenas uma medida isoladamente”. A figura 8 a seguir mostra o modelo integrado mencionado pelo autor.

**Figura 8: Modelo Integrado de Avaliação Profissional**



**Fonte: Fernandes (2013, p.90).**

Existem as avaliações de entradas e saídas. As entradas são medidas em capacidades, estas se dividem em conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.

Em se tratando das saídas, são medidas pelas entregas na forma de competências, em que são analisadas por autoavaliação e avaliação dos gestores, enquanto que os resultados são avaliados na forma de metas e indicadores, para em seguida serem armazenadas nos sistemas organizacionais. Os cuidados que se precisa ter quanto a se estabelecer resultados são: serem específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e datados (FERNANDES, 2013).

Sobre o aspecto do desenvolvimento por meio da avaliação, Ramos (2014) afirma que o sistema de mensuração do desempenho através da avaliação precisa ser compreensível e que defina melhorias. Precisa ser um sistema de informações capaz de subsidiar a implementação de estratégias que viabilizem o desenvolvimento das pessoas e por consequência, os resultados organizacionais.

Utilizar-se de um modelo de avaliação por competências não é uma tarefa fácil, se constitui um desafio para as organizações. A tendência é que com o crescimento do número de funcionários aumente o número de avaliações, o que demandará mais pessoas para operacionalizar o processo. Nestas circunstâncias, se faz necessário um sistema informatizado que auxilie. Ramos (2014) falando sobre isso, diz que o uso do *software* facilita a operacionalização por auxiliar e possibilitar análises mais profundas, facilitando a localização

de dados múltiplos simultaneamente. Fernandes (2013) também reitera afirmando que *softwares* adequados para gerenciamento do modelo de gestão por competências é essencial para que se tenha velocidade de coleta, processamento e representações gráficas.

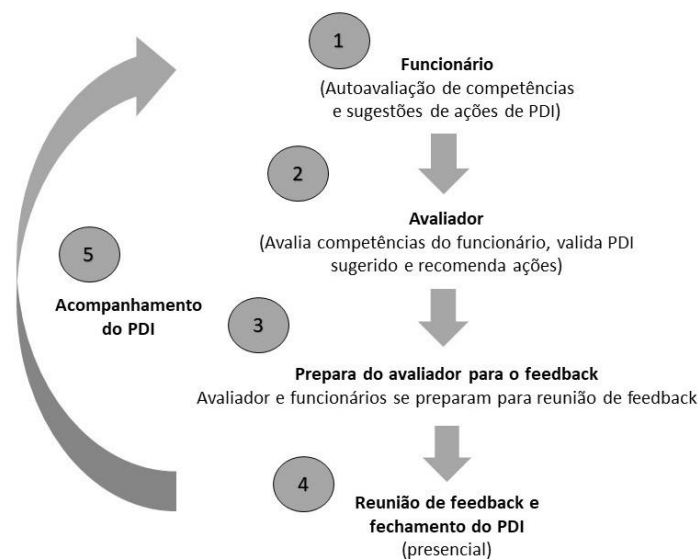
Um cuidado que se deve ter ao tentar implementar um sistema de avaliação informatizado, é não achar que a utilização do *software* substitui a tarefa de se pensar estrategicamente, definir carreiras e definir competências por carreiras. Em outras palavras, é um trabalho bem mais complexo do que apenas a aquisição de um *software* ou plataforma.

Em relação ao **treinamento e desenvolvimento** profissional, após o processo de avaliação, discutido anteriormente, são realizadas as reflexões necessárias a respeito das possíveis causas de existência de lacunas (*gaps*) de competências. É necessário dispor de um momento de *feedbacks* entre avaliador e avaliado. Este constitui-se um momento importante na gestão de pessoas.

O intuito não é que ao final desse momento, colaborador e gestor concordem necessariamente com a avaliação, mas que concordem sobre as ações futuras com foco no desenvolvimento de competências (FERNANDES, 2013).

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é uma das ferramentas mais eficazes nesse processo de desenvolvimentos de competências. Falando sobre o uso do PDI, Ribeiro Junior e Caçado (2015) dizem que o desenvolvimento das competências se torna muito mais claro, pois é por meio dele que o avaliado pode identificar, de forma mais objetiva, quais as competências que merecem mais atenção para aprimoramento. É importante que seja elaborado pelo gestor juntamente com o avaliado e a equipe de Recursos Humanos dando o devido suporte no processo. A seguir, a Figura 9, apresenta um diagrama que reflete esse processo.

**Figura 9: Processo de avaliação, feedback, pactuação de PDI e seu acompanhamento de competências.**



**Fonte: Fernandes (2013, p.113).**

É importante saber que na prática, o diagnóstico sobre as causas dos *gaps* muitas vezes se confunde, pois nem sempre dá para saber com clareza se o que falta é conhecimento, habilidade ou atitude. Nessas circunstâncias, a empresa pode fazer combinações de metodologias com o intuito de potencializar as chances de se obter as competências desejadas (FERNANDES, 2013). Em outras palavras, a empresa não investiria em um plano de ação específico para a aquisição de um dos três aspectos apontados (conhecimentos, habilidades e atitudes), mas promoveria ações que estimulassem os três aspectos de uma competência ao mesmo tempo.

Dentre os vários subsistemas de gestão de pessoas mencionados até aqui, está também o **sistema de recompensa/remuneração**. Segundo Lawler (1990 apud RIBEIRO JUNIOR, 2015), além do modelo tradicional de remuneração, que tem os cargos como base para a consolidação dos planos de cargos e salários, existe também o sistema baseado em habilidades, ou seja, a medida em que é evidenciada a aquisição de determinadas habilidades ou competências, o colaborador recebe incrementos em sua remuneração.

O modelo tradicional de remuneração, apesar de ser bem reconhecido e usual no mercado, Wood e Picarrelli (2004) chegam a fazer algumas críticas, tais como: promove um estilo burocrático de gestão; reduz a atitude de ação dos indivíduos e grupos; inibe a criatividade; promove a obediência às regras e não aos resultados; não tem orientação estratégica; além de valorização do tempo e não das contribuições do colaborador. Ainda

afirma, que tais condições podem ser contornadas, desde que, haja uma modernização nesse sistema, por meio de um alinhamento dos esforços individuais com os objetivos organizacionais; orientação para resultados; práticas de gestão participativa, entre outros.

O sistema baseado em habilidades possui como vantagens, oferecer uma base objetiva ao sistema de remuneração; clareza ao definir o que é necessário para cada posição na organização e as maneiras de alcançar; estimula o desenvolvimento alinhado ao que é necessário à função. Permite que o colaborador saiba o que buscar para seu crescimento profissional e salarial. No entanto, também traz consigo algumas desvantagens, tais como, estimular os colaboradores numa busca por conhecimentos e habilidades sem ter a devida garantia de que irão usá-los na organização de maneira que agregue valor, mesmo que o investimento em cursos e treinamentos parta da empresa. Partindo do fato de que nesse modelo a empresa paga por capacidades, isso pode provocar um inchaço na folha de pagamento sem que necessariamente se tenha contribuição para o negócio. Outra desvantagem é a complexidade do trabalho em ter que inventariar todas as habilidades e conhecimentos necessários para a realização de todas as atribuições na organização. Além do fato de que, muitas destas habilidades podem vir a cair em obsolescência, devido à chegada de uma nova tecnologia ou processo para determinada atribuição, tendo outra como necessária. As organizações são dinâmicas, exigindo adequação às novas demandas. Nesse sentido, o trabalho de mapear novamente todas as habilidades e conhecimentos pode tornar-se um trabalho deveras exaustivo. Outra desvantagem é a precificação de cada uma das habilidades, pois como distinguir, com precisão, o quanto uma habilidade contribui para um resultado final numa função? (FERNANDES, 2013).

Esse modelo de remuneração, tem mais aderência em ambientes operacionais e ligados à manufatura, onde é exercido um trabalho diversas vezes de maneira padronizada e de baixa variação; no entanto, é de difícil aderência em empresas e funções baseadas em serviços, pela complexidade do conhecimento e necessidade de articular o conhecimento para lidar com situações imprevistas e gerar soluções criativas (RIBEIRO JUNIOR & CANÇADO, 2015; FERNANDES, 2013).

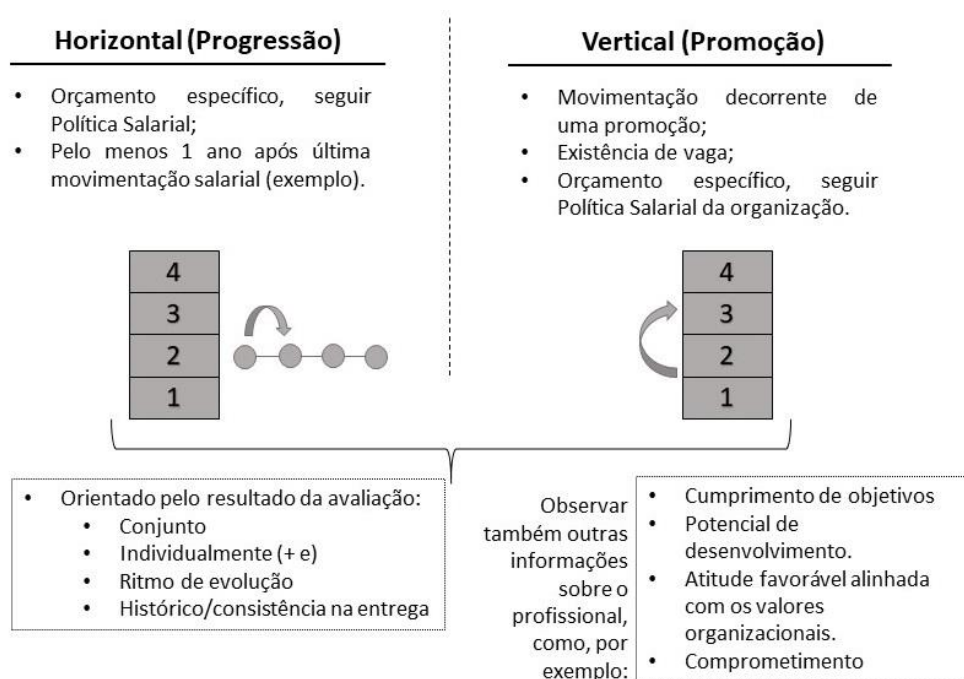
Além dos dois modelos de remuneração até aqui apresentados, Fernandes (2013) apresenta o modelo de competência integrado à remuneração, utilizando o conceito de níveis de complexidade ou *work levels*. Este modelo se divide em dois tipos: o lado “estático”, que tem em vista às regras e à estrutura, estabelecendo correlação entre níveis de complexidade, competências e faixas salariais, e não a valores de remunerações pontuais; e o lado

“dinâmico” do sistema que é responsável pelas regras ou critérios de funcionamento do processo, envolvendo o enquadramento do profissional, bem como, as movimentações salariais que podem ocorrer de duas maneiras, a horizontal e a vertical.

A horizontal, sem mudança de faixa e que acontecem após serem evidenciadas melhorias no desempenho, mas não a ponto de mudar de faixa. Para esse tipo de movimentação, devem ser definidas regras, como a definição de orçamentos específicos para progressão, de modo a evitar que a massa salarial seja pressionada. E estabelecimento de tempos mínimos para que a progressão ocorra, que além de evitar o mesmo problema mencionado anteriormente, evita também a progressão descontrolada (FERNANDES, 2013).

As movimentações verticais requerem a evidência de algumas entregas correspondentes ao próximo nível de complexidade. Os parâmetros para a promoção resultam do próprio conceito de complexidade, de maneira que quando um profissional supera suas atribuições atuais, mostrando-se capaz de assumir atribuições de níveis mais complexos e de maneira reiterada, não esporádica, a organização o reconhece como capaz. Importante salientar, que tal coisa é possível quando a empresa dá espaço para que o profissional mostre o quanto é capaz, e geralmente isso ocorre quando a empresa possui necessidade, ou seja, quando da existência de vagas que precisam ser ocupadas (PONTES, 2005).

**Figura 10: Promoção horizontal e vertical: exemplo de critérios**



Fonte: Dutra (1996, 2010); Hipólito (2001); Pontes (2005); Growth (2011) apud Fernandes (2013, p.185).



A figura 10 ilustra de maneira resumida, as promoções horizontal e vertical. Falando também sobre o alinhamento entre a avaliação de desempenho por competência com o processo de remuneração, Ceribeli e Almeida (2015) dizem que devem ser tomados por indicadores a avaliação das (1) competências desenvolvidas pelo colaborador; (2) sua avaliação de desempenho; (3) nível de entregas.

No que diz respeito à **gestão de carreira e sucessão**, a carreira pode ser definida como sendo uma trajetória de mudanças percorrida pelo profissional, no qual passa por níveis cada vez mais complexos e que não ocorre de maneira imediata, mas que precisa ser planejada de maneira a contribuir para o desenvolvimento das pessoas e o alcance dos interesses organizacionais (FERNANDES, 2013).

Para Dutra (2017), ao se estabelecer um sistema de carreiras, é importante definir políticas e práticas previstas para a movimentação das pessoas durante sua trajetória profissional. Pode-se entender que o sistema de carreiras numa organização, deve servir como uma estruturação de opções, mostrando possibilidades e servindo como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras na organização.

A maior dificuldade na estruturação de carreira, está em que as organizações correm o risco de enxergarem as pessoas através de seus cargos ou estrutura organizacional. Os cargos e estruturas organizacionais são considerados voláteis, pois os parâmetros utilizados para se pensar carreira inviabilizam sua construção e o estabelecimento de indicadores, a fim de gerenciar a movimentação das pessoas nas diversas carreiras existentes na organização. Em contrapartida, os degraus de complexidade são considerados elementos estáveis e que servem de base para a construção do sistema de gestão de carreiras (DUTRA, 2017).

A ideia de níveis de complexidade está relacionada com a capacidade de abstração do profissional, a destreza na forma como articula as variáveis dentro de um dado problema e sua capacidade de leitura do contexto. É considerada tão íntima da noção de carreira que pode ser definida como sucessão de experiências profissionais por meio das quais a pessoa transita para níveis crescentes de complexidade (FERNANDES, 2013).

O autor ainda ressalta que o crescimento na carreira não ocorre somente de maneira vertical, subindo para níveis mais complexos de responsabilidade, é possível também que ocorra de maneira horizontal, realizando atividades no mesmo nível de complexidade, porém de natureza diferente. É caracterizada pela mudança dos eixos de carreira e

desenvolvimento. O movimento horizontal visa aumentar o portfólio de experiências e a capacidade de abstração da pessoa para em seguida ser capaz de assumir desafios e responsabilidades de maior complexidade.

Dutra (2017) diz que a migração entre carreiras de naturezas diferentes apresenta dificuldades para as pessoas e para as organizações. Portanto, devem ser estabelecidos critérios de mobilidade para esse tipo de migração, na elaboração da trajetória de carreira, além de definir as carreiras em eixos atrelados aos processos fundamentais da organização.

O sistema de gestão de carreiras pode ser estruturado de modo a se trabalhar a carreira tanto numa perspectiva organizacional como individual. Analisando sob a perspectiva organizacional, ao elaborar o plano de carreira associado a competências, a organização precisa levar em consideração alguns parâmetros: (a) respeitar as características do negócio; (b) observar macroprocessos organizacionais mais críticos; (c) vincular entregas e capacidades à lógica de progressão de carreira. Na perspectiva individual, o colaborador deve ser capaz de enxergar como e quando pode crescer na organização. Por meio de um modelo que confere transparência, o indivíduo pode saber quais competências ele precisa entregar à organização e quais capacidades são necessárias para realizar esta entrega. Se condizer com seus planos pessoais de crescimento, ele pode pôr em ação o PDI, a fim de chegar em seu objetivo (FERNANDES, 2013).

Ao se pensar em plano de carreira, é importante se pensar também em um plano de sucessão, pois segundo Fernandes (2013), líderes e profissionais competentes, imbuídos dos valores do negócio, com conhecimentos e habilidades necessários, não são formados da noite para o dia. Sendo assim, além de definir cada nível de complexidade, as capacidades e entregas de cada nível, sugerir processos de capacitação e preparação para cada nível, ou seja, além da estrutura de carreira, é necessário definir também a dinâmica para gestão da sucessão.

Tendo-se em vista um programa de gestão de sucessão baseado em competências, seguem-se as seguintes etapas propostas por Fernandes (2013):

**Quadro 6: Etapas de gestão sucessória baseada em competência**

ETAPA	DESCRIÇÃO
<b>Avaliação de competências e estabelecimento de PDI</b>	Após o profissional fazer autoanálise sobre as competências e entregas de sua função, baseando suas respostas em evidências concretas, descrevendo no mesmo formulário seus interesses de carreiras e PDI. Seu gestor de maneira independente faz outra avaliação do profissional; conversam sobre os gaps da função atual e as da almejada. O PDI deve contemplar iniciativas do profissional, do gestor e da organização; ao final desse processo, o gestor pode indicar três nomes como possíveis sucessores em sua posição, justificando a escolha.
<b>Composição do mapa de sucessão e interesses de carreira</b>	Com base em instrumentos de avaliação, elabora-se um mapa de sucessão e interesses de carreira para a empresa, começando pelas posições-chave e para outras posições de interesse. Cada posição deve ter pelo menos três candidatos elegíveis e uma indicação de tempo que o candidato levará para estar preparado.
<b>Decisão sobre candidatos à promoção</b>	Reuniões periódicas, onde o comitê discute o perfil e aderência dos candidatos à função, e valida sua indicação ou não. O gestor imediato do candidato e representante do Recursos Humanos tem um papel importante nesse encontro, o de munir os demais membros com informações para decisão. Após avaliação em comitê, a deliberação final pode ser definida em reunião de diretoria, e se aprovados, tornam-se potenciais sucessores.
<b>Preparação e monitoramento dos candidatos</b>	Uma vez elegíveis, o candidato é comunicado e é revisto seu PDI, que deve receber ações compatíveis com a posição que se destina e o tempo necessário. Primeiro, observa-se a capacitação exigida, e cria-se planos para prover conhecimentos e habilidades. O candidato deve montar programa para cumprir os cursos ofertados pela empresa. Deve haver acompanhamento do gestor imediato no cumprimento do PDI com base nas competências da posição de destino, pois este também pode vir a ser um instrumento para decisões de promoção.
<b>Implantação das movimentações/promoções</b>	Os indicados para compor o banco de sucessores poderão participar das atividades de desenvolvimento por período determinado. Caso não surja alguma posição, avalia-se a permanência ou não do profissional por mais um tempo, tomando-se como referência as análises de competências, resultados e performances nas ações de desenvolvimento. Em casos negativos, os nomes podem ser retirados do banco, podendo retornar quando em condições novamente favoráveis.

Fonte: Elaboração própria a partir de Fernandes (2013, p.142-146).

Com base no que foi apresentado até aqui, um elaborado plano de carreira e sucessão é um requisito fundamental para a organização que pretende ter colaboradores motivados, pelas perspectivas de seu próprio crescimento profissional dentro da organização. Beneficiando também a própria organização, que além de colher os resultados das entregas de colaboradores comprometidos e motivados, poderá por meio do sistema de sucessão, gerenciar a existência de um banco de talentos profissionais, que sempre dê continuidade aos processos na busca dos interesses organizacionais.

## 2.5 FATORES CONDICIONANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Segundo o autor Eboli (2001), as organizações que adotam o modelo de gestão por competências, com o intuito de viabilizar e sustentar o modelo, devem estabelecer uma relação entre o construto da modernidade (no sentido da organização se adequar às novas estruturas do mercado, mais horizontais e descentralizadas) e a noção de competência. Em 1996, este mesmo autor, em sua tese de doutorado, destaca indicadores da modernidade organizacional que devem ser estabelecidos pela organização, pois estas são impulsionadas por esses indicadores. A modernidade organizacional é impulsionada por fatores que: (a) valorizam a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade; (b) estimulam o clima interno que favoreça a mudança, inovação e aprendizagem; (c) conduzam a um regime democrático e processo decisório descentralizado; (d) estimulam a autonomia, a iniciativa de ação e decisão; (e) encorajam a interação social e participação dos colaboradores nos processos sociais; (f) valorizam a informação de modo que as pessoas atinjam seus objetivos materiais ou psicológicos; (g) conduzem à formulação da missão, objetivos, estratégias e metas organizacionais; (h) induzem adoção de tecnologias, políticas e práticas que promovem a tomada de risco, a criatividade, eficácia e desempenho das pessoas dentro da organização; (i) instigam a subordinação dos objetivos econômicos aos objetivos sociais e princípios éticos; (j) induzam o uso de tecnologias que favoreçam a interação entre pessoas e áreas, assim como, tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas envolvidas;

Resende (2004) diz que a gestão por competências atua como modelo de avaliação, sistemática gerencial e filosofia de gestão, possibilitando um equilíbrio entre medição do desempenho e mediação, resultando na execução de uma gestão cujos princípios são: (a) a estratégia como ponto de partida para todos os processos de gestão; (b) o compartilhamento da visão fundamenta à aprendizagem estratégica; (c) alinhamento entre as metas desde o topo até a base da organização; (d) educação e comunicação ampla sobre estratégia servindo como base para o *empowerment* dos colaboradores; (e) retribuição atrelada à implementação da estratégia; (f) metas ambiciosas estabelecidas e aceitas; (g) iniciativas estratégicas claramente identificáveis; (h) investimentos definidos conforme alternativa de implementação da estratégia; (i) orçamentos anuais subordinados aos de longo prazo; (j) desenvolvimento da estratégia como um processo permanente; (k) equipes que buscam a

solução de problemas; (1) hipóteses sobre as quais a estratégia é sustentada, são testadas pelo *feedback*.

Um estudo realizado por Barbosa (2008) afirma que ao analisar pesquisas que tratam dos aspectos críticos, nota-se alguns traços em comum entre empresas, e que influenciam seu modelo de gestão. Ele tomou como exemplo, duas empresas de manufatura, e que permitiu identificar alguns fatores críticos relevantes para o sucesso na implementação e sustentação do modelo por competências, são eles: a cultura organizacional, o comprometimento da gestão, a comunicação e o alinhamento entre competências e estratégias organizacionais.

Segundo Grau e Mormann (2014), desde a década de trinta, a **cultura organizacional** tem sido tratada como um critério fundamental para o curso das ações de uma organização. Seus padrões consistem em comportamentos transmitidos socialmente, relacionando as comunidades humanas ao ambiente organizacional.

Ramos (2014) diz que a cultura organizacional manifesta-se através de resistências às mudanças, como consequência dos valores, crenças, mitos e tabus que se encontram enraizados na empresa. Manifesta-se, também, através de padrões de comportamento ou estilo de uma organização assumidos pelos funcionários e que incentivam novos colaboradores a seguirem.

Hofstede (1997 apud ARTEIRO, 2015) enfatiza a importância de se valorizar o modo de pensar das pessoas. Afirma que muitos problemas vivenciados pela sociedade são considerados numa perspectiva meramente técnica, de modo que muitas soluções não funcionem, ou não sejam implementadas, pelo fato de ser ignorado o modo de pensar das pessoas envolvidas. Portanto, o autor destaca a importância em se compreender os diferentes modos de pensar, sentir e agir das pessoas, tornando as soluções viáveis. Seu estudo realizado numa multinacional americana, e também em empresas de 40 países, lhe permitiu descrever a cultura organizacional como um conjunto de variáveis que podem ser avaliadas e medidas quanto ao poder, planejamento e formalização, individualismo e características de gênero. O estudo permitiu mostrar que a cultura organizacional é influenciada pelos valores e culturas locais.

Flores (2016, p.2) define cultura organizacional como sendo:

O conjunto de hábitos e crenças estabelecidas através de normas, valores e atitudes compartilhadas por todos os membros da organização, está no DNA da empresa, influenciando o *modus operandi*, se assemelham as características particulares e comportamentais dos altos executivos, proprietários e lideranças.

Schein (2010) entende cultura organizacional como sendo um padrão de premissas básicas, que podem ser inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo, enquanto o grupo aprende a lidar com os problemas externos e de integração interna. Confirmada a validade das premissas, estas são ensinadas aos novos membros como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas, como parte de um processo de socialização.

Barbosa (2008) diz em sua pesquisa, que a cultura organizacional determina tanto de que tipo a empresa é, sua política, metas e seu segmento de mercado. E que embora o processo de mudança cultural seja lento, é responsabilidade das organizações acompanharem constantemente as modificações do mercado, a fim de se manterem competitivas. Portanto, a cultura recebe forte influência do mundo exterior, de modo a privilegiar a mudança com foco no futuro da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997, apud RUAS et al., 2005) fazem menção à chamada cultura do conhecimento, que é apresentada pelos autores como sendo imprescindível para as organizações do século XXI, uma vez que as pessoas, suas competências e habilidades são foco para a resolução de problemas e para propor estratégias para o aumento da competitividade. Isso é possível por meio da troca de experiências entre os profissionais e mantendo-se objetivos definidos a todos. Os autores identificaram quatro processos de identificação do conhecimento: a socialização (tácito-tácito), externalização (tácito-explícito), combinação (explícito-explícito) e internalização (explícito-tácito). Primeiro o conhecimento tácito é socializado, em seguida, externalizado e combinado em novos caminhos para depois ser internalizado. Ruas (2005) também fala que a cultura do conhecimento ou aprendizagem organizacional se divide em três aspectos essenciais: (a) a difusão das trocas envolvendo problemas e soluções, bem como de suas consequências em termos organizacionais; (b) a memória organizacional, onde são registradas essas trocas e (c) os mecanismos de compartilhamento e atualização dessas soluções.

Outro aspecto importante, segundo Barbosa (2008), é que a ênfase na cultura pode ter relação com o comprometimento entre gestores e profissionais, visto que a herança

cultural determina como a gestão será realizada na empresa, que pode emergir de estilos de competências, foco da empresa e história.

Falando sobre **comprometimento da gestão**, Gonçalves (2015) diz que para se ter sucesso na implementação do modelo por competência, é fundamental o envolvimento e adesão da alta gestão e das pessoas chave da organização. Como estratégia inicial, deve haver uma sensibilização deste público na busca de seu comprometimento. Tal sensibilização poderá ocorrer por meio de participação em fóruns de discussão, palestras e cursos específicos que tratam do tema; oferta de seminários para gestores e formadores de opinião, cujo conteúdo esclareça os objetivos, etapas, responsabilidades e resultados esperados; reuniões de apresentação e discussão do modelo, para prováveis adaptações a cultura da empresa; uso dos veículos internos de comunicação (jornais, boletins, revistas) para divulgar matérias e artigos sobre o tema.

É de suma importância o apoio administrativo na disponibilidade de recursos e na legitimação do modelo, apoiando todo o processo de mudança, reduzindo pontos de coalisão e fortalecendo a confiabilidade no processo. Na maior parte das empresas, a gestão é feita de maneira fragmentada, com metas e recursos direcionados por setores, que podem ser contraditórios, quando analisados à luz de um contexto mais amplo, o que sugere a necessidade de um alinhamento entre a alta gestão e as competências, permitindo que as estratégias possam ser concretizadas a partir das competências. Os aspectos mais comentados em relação as dificuldades de implementação do modelo por competências, está ligado ao comprometimento dos gestores, seja na qualidade da avaliação ou no cumprimento de prazos estabelecidos, aspectos em que é fundamental o apoio institucional (BARBOSA, 2008).

Levando-se em consideração o fator **comunicação**, entende-se que não basta inserir o modelo de gestão por competência na estratégia organizacional, é importante que também haja um interesse por parte dos colaboradores em se adaptar ao modelo. Para isso, é fundamental compartilhar de maneira clara os objetivos organizacionais entre os envolvidos, que vão desde a alta administração até os demais colaboradores dentro da organização.

A comunicação é um aspecto crítico por se tratar de um processo pelo qual colaboradores e gestores realizam a troca de informações relevantes sobre a empresa e as mudanças que nela ocorrem, desempenhando função estratégica que se constitui a variável intermediária que une o mercado à organização. É um sistema que deve ser elaborado de modo a fluir o conjunto dos atos de fala da organização. Quando colocada na estrutura do sistema de gestão, auxilia com um conjunto de procedimentos que ajuda na obtenção das

metas, constituindo-se em dois procedimentos fundamentais, a saber: o desenvolvimento das pessoas para uma conduta comunicacional voltada para a ação e a construção de sistemas de inovação (BARBOSA, 2008).

Algumas empresas não obtiveram sucesso, pois retrocederam ou fracassaram na implantação deste modelo devido alguns aspectos, tais como: ausência de ações de sensibilização; descompromisso dos patrocinadores; resistência e descrença no projeto por partes dos gerentes e colaboradores; definição de perfis de competência incompatíveis com a realidade interna da empresa; uso inadequado das ferramentas de medição de competências em demissões ou remanejamentos sem critérios negociados e explícitos, estimulando suspeitas e desconfiança nos empregados; implantação de forma desordenada. Em outras palavras, a comunicação e a manutenção de um clima organizacional positivo durante o processo é primordial para que um projeto deste porte se torne um sucesso tanto para a empresa quanto para os colaboradores (GRAMIGNA, 2007).

Pensar em **alinhamento entre competências e estratégias organizacionais**, nos remete à teoria da vantagem competitiva de Porter desenvolvida em 1980, que por influência da mesma, a estratégia da gestão de pessoas passou a ser vista como um desdobramento da estratégia organizacional. Durante essa fase, a gestão estratégica de pessoas é definida com o intuito de garantir a implementação da estratégia organizacional. Políticas e práticas, desenhadas para orientar o comportamento das pessoas, irão atrair, reter, desenvolver e reconhecer os colaboradores a fim de que os objetivos da organização sejam alcançados, atingindo assim a vantagem competitiva (FORONI, 2014).

Barbosa (2008) enfatiza em sua pesquisa, a importância do desenvolvimento de um sistema de gestão por competências alinhado com a estratégia organizacional, como também a necessidade de um modelo cuidadosamente desenhado, que contemple os principais subsistemas de RH, áreas funcionais e cargos que serão abrangidos, bem como, possíveis resistências encontradas no processo de implantação. Para realizar sua estratégia, a empresa mobiliza competências organizacionais, que são seu diferencial competitivo e determinam as competências individuais requeridas pela organização.

Para Fleury e Fleury (2004) como resultado da implantação da estratégia, acaba-se gerando novas configurações de recursos e novas competências, que irão influenciar novamente a estratégia. Em outras palavras, a estratégia define os recursos, competências necessárias e a prática pelos indivíduos. A prática envolve a utilização das competências individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e redefine a estratégia, que por sua vez,



reajusta as competências, criando o ciclo da estratégia. É também uma via de mão dupla, pois a organização precisa promover a aprendizagem, possibilitando que as competências organizacionais tornem-se em individuais e as individuais em organizacionais. A seguir, a figura 11 retrata de maneira ilustrada esse ciclo estratégico.

**Figura 11: Estratégia, competências organizacionais e competências individuais**



Fonte: Fleury e Fleury (2004, p.7)

Conforme ciclo estratégico de Fleury e Fleury (2004), o que determina a competitividade de uma organização, é a inter-relação dinâmica entre competências organizacionais e estratégia competitiva. No entanto, as competências essenciais e organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e competências individuais, ou seja, numa análise a longo prazo, para manter a competitividade, depende da administração do processo de aprendizagem organizacional que tem o papel de reforçar e promover as competências organizacionais, intimamente ligadas às individuais, dando foco e reposicionando as estratégias competitivas.

Fleury e Fleury (2004) também apontam a existência de algumas dificuldades para alinhar estratégias e competências nas empresas e que são consideradas relevantes, são estas: (a) A dificuldade em relacionar as competências individuais e as organizacionais; (b) O desenvolvimento de competências e a retenção das pessoas em um ambiente instável e competitivo; (c) A criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho é um estudo de caso da FADBA, que foi realizado a fim de avaliar os fatores críticos para implementação do modelo de gestão por competência nesta instituição, dado que, o propósito deste estudo, nesse contexto de avaliação, se alinha com a proposta de mestrado profissional, onde é possível fazer um modelo propositivo, considerando que o autor também é parte do corpo de colaboradores e, portanto, está inserido no contexto em questão.

Optou-se nessa pesquisa por realizar um estudo de caso, pois segundo Yin (2010), é considerado uma investigação empírica e um método abrangente, objetivando casos específicos, delimitado e contextualizado em tempo e lugar específicos. Tendo isso em vista, nesse estudo buscou-se realizar um levantamento circunstanciado de informações sobre os fatores que impactam na implementação de um modelo de gestão por competência na FADBA.

Para a realização deste estudo de caso optou-se pela pesquisa descritiva. Sobre este tipo de pesquisa, Gil (2009) diz que tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Aprofundando ainda mais a descrição desse tipo de pesquisa, Raupp et al. (2006) diz que a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem a interferência do pesquisador. Neste caso, buscou-se descrever a FADBA no seu processo atual de gestão de pessoas, analisando a partir da percepção dos gestores em relação à possibilidade de implementação de um modelo de gestão estratégica de pessoas, de forma a levantar o que também se busca nesse trabalho: os fatores críticos para implementação do modelo de gestão por competência.

Levando-se em consideração o estudo de caso a partir da perspectiva descritiva, e da própria natureza do trabalho, optou-se pela abordagem qualitativa, já que havia uma necessidade de um estudo em profundidade analisando a fala dos gestores, não cabendo, portanto, nenhum tipo de abordagem quanti. Silva (2008) chega a afirmar que este tipo de abordagem é mais adequada para este tipo de estudo, pois leva-se em consideração as motivações, crenças, valores e representações sociais e econômicas que permeia a rede de relações sociais.

Para a realização desse estudo, quanto aos meios, partiu-se inicialmente da pesquisa bibliográfica, embasando a pesquisa nos principais conceitos sobre o assunto, pois de acordo com Gil (2009) esse tipo de pesquisa tem sua base em materiais já publicados.

Destacam-se entre os teóricos utilizados nesta pesquisa, Dutra (2017), Fernandes (2013), Fischer (2002), Fleury e Fleury (2004), Le Boterf (2003), Ruas (2005), Zarafian (2003),.

Ainda como fonte de dados secundárias, foi realizada uma pesquisa documental, que segundo Martins (2008), apesar de haver semelhanças com a pesquisa bibliográfica, não se utiliza materiais de domínio público. No contexto da FADBA, foram consultados, o organograma da instituição, o planejamento estratégico, o PDI e documentos internos do RH.

Quanto aos meios, essa pesquisa buscou, através da pesquisa de campo, levantar dados primários através de entrevista semi-estruturada com os gestores. A proposta, foi entrevistar gestores que possuem influência sobre a política de recursos humanos na organização estudada, pois os relatos dos informantes-chave são fundamentais para um estudo dessa natureza, visto que os mesmos podem fornecer à pesquisa, percepções e interpretações de eventos, além de sugerir fontes alternativas a fim de corroborar evidências obtidas de outras fontes, possibilitando desta forma, um estudo de caso de qualidade. Para esta pesquisa, foram realizadas entrevistas com duração média de uma hora e meia com três gestores, sendo dois da alta gestão local e um da média gestão local conforme quadro 7 apresentado a seguir, seguindo-se um roteiro de entrevista para cada categoria de gestores (Apêndices A e B).

**Quadro 7: Relação de entrevistados**

ENTREVISTADOS	DESCRIÇÃO
ENTREVISTADO 1	Formação: Ciências Contábeis Tempo na função: 1 ano e meio
ENTREVISTADO 2	Formação: Administração Tempo na função: 4 anos
ENTREVISTADO 3	Formação: Administração Tempo na função: 2 anos

Fonte: Elaboração própria (2018).

A partir da fala destes gestores, avaliou-se os fatores críticos já citados. Para análise dos dados e posicionamentos coletados, foi utilizada a análise de conteúdo. Esse método de análise segundo Vergara (2005, p.9) trata-se de um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às [...] (variáveis inferidas)” das mensagens.

A análise de conteúdo, compreende três etapas básicas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise tem a ver com a seleção do material e definição dos procedimentos. A exploração do material refere-se à

aplicação dos procedimentos pré-definidos. O tratamento dos dados e interpretação, são a geração de resultados e inferências da pesquisa (BARDIN, 1977).

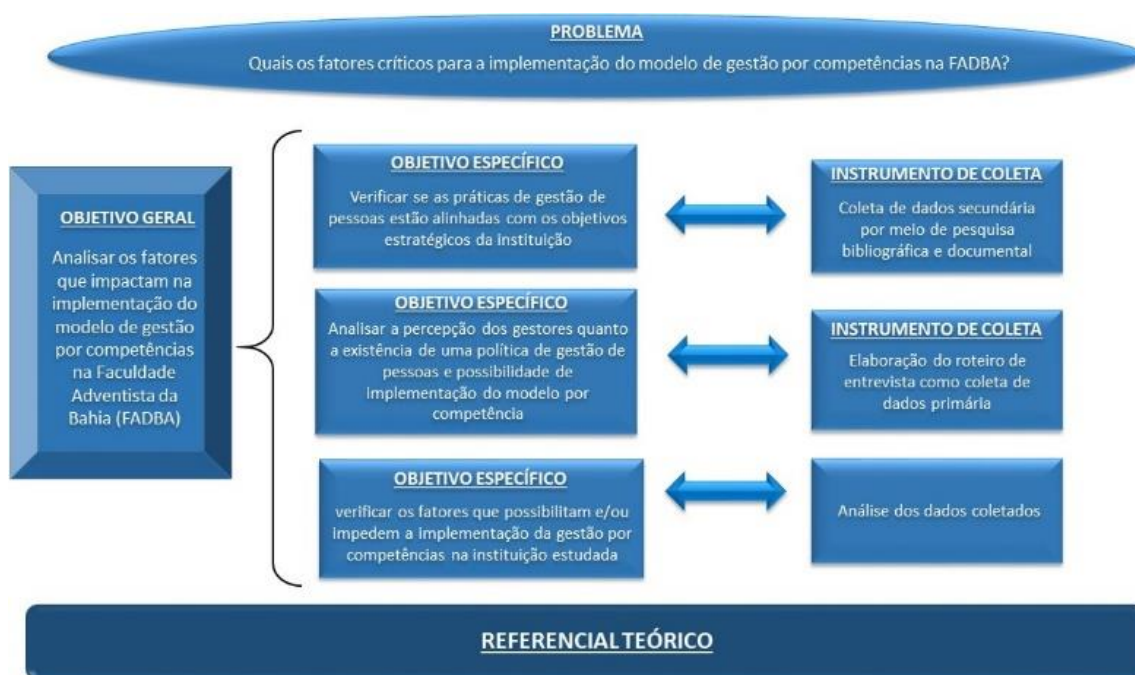
Buscou-se entender a análise dos conteúdos coletados, à luz do contexto em que a FADBA se encontra, pois uma análise puramente descritiva não relacionada a outros atributos é de pequeno valor. Segundo Yin (2010) para o efetivo caminhar nesse processo de análise, a contextualização deve ser considerada como um dos principais requisitos, e até mesmo como pano de fundo, a fim de garantir a relevância dos sentidos atribuídos a mensagem.

Quanto a interpretação dos resultados, Vergara (2005) também afirma que pode ser realizada de duas formas, por meio de *emparelhamento*, também chamado de *pattern-matching*, que se trata da comparação dos resultados com o referencial teórico, ou por meio da construção interativa de uma explicação, que se refere à construção de uma explicação com base na relação existente entre as categorias. Ambas podem ser utilizadas de maneira complementar por não serem mutuamente excludentes, e essa foi a intenção desta pesquisa.

A triangulação dos dados coletados foi realizada entre o que foi dito pelos gestores por meio das entrevistas, os documentos institucionais analisados pelo pesquisador e o referencial teórico apresentado nesse estudo. Raupp e Beuren (2006) afirmam que esse processo trata da convergência de resultados vindo de fontes distintas e que oferece um grande grau de confiabilidade ao estudo. O processo de triangulação permitiu que as descobertas desta pesquisa fossem tão convincentes quanto acuradas, possibilitando um estudo mais corroborativo. Vergara (2005) também a define como estratégia para alcance da validade do estudo e também como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas e conhecimentos.

O delineamento da pesquisa se deu conforme retratado na figura 12 a seguir. Nela estão descritas de maneira resumida, os procedimentos metodológicos, bem como, as técnicas utilizadas, já mencionadas anteriormente, em cada etapa. Portanto, o que se buscou, foi descrever todo percurso metodológico percorrido no cumprimento dos objetivos específicos previamente propostos.

**Figura 12: Delineamento da pesquisa**



Fonte: Elaboração própria (2018).

Furasté (2008) diz que o tipo de pesquisa deve ser estruturado de acordo com o projeto a ser desenvolvido, observando o melhor e mais eficaz método para a busca das informações para a formação do estudo e análise destes dados. Diante disso, a pesquisa foi estruturada levando em consideração as técnicas mais apropriadas ao que se propunha descobrir.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção apresenta os dados relativos a análise dos resultados da pesquisa de campo realizada na FADBA. Esta instituição foi escolhida como lócus da pesquisa em função de seu contexto e por entender que há uma real necessidade de avaliar o objeto deste estudo, a saber, os fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão de pessoas por competência. Apresenta-se inicialmente, a instituição objeto deste estudo; na sequência, fala-se sobre a gestão de pessoas no atual contexto da FADBA, discorrendo sobre como ocorrem os processos de gestão de pessoas na instituição; em seguida, fala-se sobre as três dimensões da competência (individual, coletiva e organizacional) e como a FADBA se relaciona com essas dimensões; e por fim, discute-se sobre os fatores críticos da gestão por competência na FADBA, entendendo a relação desses fatores com os principais subsistemas de gestão de pessoas e como eles influenciam uma possível implementação desse modelo na instituição.

### 4.1 FADBA: O CASO EM ANÁLISE

A Faculdade Adventista da Bahia pertence à Rede Mundial Adventista de Educação, uma das maiores redes educacionais do mundo. Foi fundada em 1979 e está localizada no Recôncavo Baiano.

A FADBA enfatiza o processo educativo de forma integral e restauradora, incentivando a interação entre a teoria e a prática. A proposta pedagógica da Rede Educacional Adventista é fundamentada nas premissas de uma educação cristã e que visa atender as necessidades gerais de aprendizagens, estimulando a criticidade e a criatividade, objetivando transformar conhecimentos e atitudes, a partir de soluções de problemas que remetem à realidade da vida. Ao longo da história, a educação tem sido percebida como um fenômeno social diretamente relacionado ao desenvolvimento das pessoas e sociedades, formando indivíduos em suas múltiplas dimensões: intelectual, social, afetiva, física, estética, ética e espiritual (PEDAGOGIA ADVENTISTA, 2009).

A FADBA, para efeito de sua administração, compreende como áreas de caráter consultivo, deliberativo e normativo, executivo, de apoio acadêmico e administrativo, de apoio ao discente, complementar e suplementar. Estas grandes áreas estão divididas como mostrada a seguir.

As áreas de caráter consultivo, deliberativo e normativo são compostas pelo Conselho Superior; Colegiados de Cursos de Graduação; Núcleos Docentes Estruturantes (NDE) dos cursos de Graduação; Colegiado de Pós-Graduação. As áreas de caráter executivo são compostas pela Diretoria e se dividem em Direção Geral; Direção Acadêmica; Direção Administrativa; Direção de Bem-Estar Estudantil. As áreas de apoio acadêmico e administrativo compõem-se da Coordenação de Cursos de graduação; Instituto Superior de Educação (ISE); Coordenação de Pós-Graduação; Coordenação de Pesquisa; Coordenação de Extensão; Biblioteca; Policlínica Universitária; Procuradoria Educacional Institucional; Pesquisador Institucional (PI); Secretaria Geral; Marketing e Comunicação; Desenvolvimento Institucional; Núcleo de Planejamento Estratégico; Pastoral Universitária; Gerência Financeira e Contábil e Contábil; Assessoria Jurídica; Recursos Humanos; Tecnologia da Informação. As áreas de atendimento ao discente são o Núcleo de Atendimento Psicopedagógico (NAPp) e o Instituto de Desenvolvimento do Estudante Colportor (IDEC); As áreas complementares são o Núcleo de Pós-graduação (NPG); Núcleo de Apoio Integrado à Pesquisa (NAIPE); Núcleo de Extensão (NEXT); Escola de Música e Artes; Gerência Operacional; Núcleo de Processo Seletivo; Núcleo de Acompanhamento de Egressos; Núcleo de Lazer e Esportes; Contabilidade; Finanças Estudantis; Filantropia e Assistência Social; Patrimônio; Gerência de Serviços; Núcleo de Tecnologias Educacionais (NUTEC). As áreas suplementares são a Diretório Central Estudantil (DCE); Comitê de Ética em Pesquisa (CEP); Comitê de Ética na Utilização Animal (CEUA); Comissão Própria de Avaliação (CPA); Ouvidoria; Associação de Universitários (UNIVIR). A disposição dos departamentos e setores também estão disponíveis no organograma da FADBA no Anexo A.

O quadro atual de funcionários da instituição é de 423 colaboradores, dos quais 172 são professores, 11 menores aprendizes e 240 funcionários do corpo técnico-administrativo e operacional.

#### 4.2 GESTÃO DE PESSOAS NO ATUAL CONTEXTO DA FADBA.

Em relação ao atual contexto da FADBA, o processo de gestão de pessoas se dá com lenta articulação. Atualmente existem três subdivisões, que são o RH, Departamento

Pessoal e Gestão de Talentos. Apesar da denominação, o RH ainda trabalha bastante próximo de um modelo simplificado, ou seja, um modelo de Gestão de Pessoas Operacional e que não possui todos os subsistemas de gestão de pessoas ainda estabelecidos.

Com base nas entrevistas, ainda não existem políticas de gestão de pessoas definidas. Segundo fala do entrevistado 2 “ainda estamos trabalhando nessa política de gestão na instituição, temos algumas políticas, mas não estão totalmente sólidas e definidas”. Além disso, o RH ainda está em processo de estruturação. As poucas políticas existentes, contemplam apenas a área acadêmica da instituição, mas não o corpo técnico-administrativo. Quanto aos principais subsistemas de gestão de pessoas mencionados no referencial teórico, a saber, dimensionamento do quadro, recrutamento e seleção, sistema de avaliação, treinamento e desenvolvimento, sistema de recompensa/remuneração e gestão de carreira e sucessão, a FADBA ainda caminha para um amadurecimento destes processos.

O processo de dimensionamento, que compreende a adequação entre número, competência das pessoas e necessidades organizacionais, ocorre numa perspectiva de “controle de custos” e não necessariamente na perspectiva do gerenciamento das competências mais adequadas, sejam elas em quantidade maior ou menor de pessoas de acordo a necessidade institucional.

Os processos de recrutamento e seleção envolvendo aberturas de editais, construção de baremas do perfil do cargo, entre outras etapas desse processo, são pensados até o momento para a contratação de professores, enquanto que as contratações para áreas mais operacionais ocorrem sob critérios e indicação dos próprios líderes de departamento, que encaminham os candidatos de seu interesse para que a administração avalie e aprove sua contratação.

Semelhantemente, os sistemas de avaliação de desempenho, ocorrem de maneira formal e com recursos sistematizados apenas para a área acadêmica, por meio de avaliações docentes (180°) realizados pelos estudantes e por meio de *feedbacks* pelos coordenadores de curso. A área técnico-administrativa apresenta carência nesse processo conforme fala do entrevistado 3: “na área administrativa não foi desenvolvido essa prática ainda”.

Em relação a treinamento e desenvolvimento, a FADBA apresenta vantagem por se tratar de uma instituição de ensino que se preocupa com aqueles que estão sob sua responsabilidade. No seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) está enfatizada a intenção em promover a formação de profissionais que saibam ler o mundo e expressar-se de



modo ético, analítico, criativo e crítico diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; bem como, possibilitar o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o sentir, saber, decidir e atuar nas diferentes situações do cotidiano profissional.

Quanto a um sistema de recompensa/remuneração, existe para a área acadêmica um plano de cargos e salários que determina qual deve ser a remuneração do professor segundo sua titulação e experiência, bem como, seu crescimento profissional com base no sistema de avaliação já mencionado. Na área administrativa ainda não há um plano de carreira, mas utiliza-se uma tabela de salários, ainda não homologada, como parâmetro para definir os salários dos profissionais apenas da área técnico-administrativa. Os colaboradores das áreas operacionais e de serviço, são contemplados apenas por convenção coletiva.

Também não há a presença de um programa de carreira e sucessão, tanto para os líderes como para os demais colaboradores. Em processos de ocupação de vagas de qualquer colaborador, nem sempre se prevê substitutos capazes, deixando um longo *gap* de tempo entre o momento em que o cargo ficou vago e seu preenchimento. Além do colaborador não ter nenhuma perspectiva futura de ocupação em cargo de liderança, uma vez que não há tal sistema de acompanhamento, com avaliações e *feedbacks* que tornem possível tanto a administração, como ao próprio colaborador, ver seu crescimento dentro da organização.

Importante salientar também, que levando-se em consideração o tamanho da instituição e sua relevância no contexto local e nacional, caberia a migração do atual modelo operacional para um modelo estratégico, incorporando nesse processo de transformação, a gestão por competência. Isto porque, os colaboradores seriam incorporados nesse contexto não meramente por sua qualificação, mas principalmente por sua competência, visto que, segundo Ruas et al. (2005) o modelo por competência vem com a proposta de tratar do desenvolvimento de capacidades dos colaboradores que podem ser posteriormente mobilizadas nos contextos mais imprevisíveis. Evitando-se a visão baseada em qualificação que foca numa disposição de trabalho mais previsível e com foco em processos, e passa a ter uma disposição de trabalho mais fluída e direcionada para os resultados. Pois o indivíduo, além de saber fazer, também apresenta a capacidade de identificar e selecionar o como fazer, de modo que possa adaptar-se a qualquer contexto em que esteja inserido na instituição.

#### 4. 3 COMPETÊNCIAS – AS TRÊS DIMENSÕES NA FADBA.

Assim cabe avaliar, a partir do olhar de Ruas (2005), que fala das competências a partir das três dimensões, individual, coletiva e organizacional, e como se projeta isso nesse contexto.

De acordo com Ruas (2005) competências individuais, é um “conjunto de capacidades”, que em outras palavras, é tudo o que se desenvolve e explora sob a forma de potencial e que é mobilizado numa ação, num determinado contexto. Quanto a dimensão coletiva da competência, trata-se de rotinas, as quais dependem de uma base de conhecimento comum envolvendo visões e linguagens compartilhadas, fruto de interações entre indivíduos e grupos no ambiente organizacional, tornando possível a apropriação e sistematização de conhecimentos e habilidades ganharem forma coletiva e estável. Retomando também o que foi dito por Crespi (2012) a fim de reforçar o conceito de competências coletivas, as organizações são sistemas multiníveis e seus resultados são influenciados por processos que ocorrem entre os diferentes níveis, de modo que as competências individuais afetam as competências coletivas da equipe, ao mesmo tempo em que estas também afetam as individuais.

Em se tratando da dimensão organizacional, Ruas (2005) apoiado nos estudos de Prahalad e Hamel (1990), diz que tal dimensão está associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. Que por estarem associadas as capacidades internas da organização, tais capacidades devem ser a base da ação estratégica externa. Definindo-se, portanto, competências organizacionais como sendo o conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa, que também podem ser chamadas de competências essenciais.

Analisando a instituição estudada à luz desses conceitos, embora não haja um modelo de gestão por competência, e ainda que a gestão de pessoas não seja estratégica, em função da qualificação das pessoas e das experiências que elas possuem, é possível observar as competências individuais. Não há, entretanto, metodologias decorrentes de um modelo de gestão, para se avaliar e mapear as competências já existentes, permitindo a instituição, gerenciá-las em favor da estratégia.

Pensando no aspecto coletivo, em todos os departamentos da FADBA, há colaboradores que em virtude da experiência profissional e até mesmo do tempo que estão na

instituição, podem contribuir para a construção de uma memória coletiva de competências, a fim de que as mesmas não se encerrem em cada colaborador, contribuindo para que as competências não façam parte também da identidade organizacional. Faz-se necessário pensar no modelo que estimule as mútuas relações, conforme já mencionado por Dutra (2013), e que seja centrada em objetivos compartilhados, resultando na melhora do desempenho do grupo de trabalho, que se traduz em eficiência e eficácia acrescidas, em qualidade superior do trabalho realizado, em alargamento do campo das ações conduzidas não meramente pelo individual, mas pelo coletivo, conforme já tratado por Retour e Krohmer (2011).

Quanto as competências organizacionais, a FADBA prevê em seu planejamento estratégico (PE) suas capacidades dinâmicas internas, e que estão associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização, previstas em sua visão, missão, valores e intenção estratégica. O que não há, é a percepção de suas competências essenciais mencionadas por Prahalad e Hamel (1990) e também por Ruas (2005). Embora a organização possua diversas competências, somente parte delas são consideradas como essenciais, por serem as que representam um diferencial competitivo no mercado e por darem maior agregação de valor, e que, portanto, precisam estar claras na estratégia.

Assim, já existindo competências individuais, possibilidade de se trabalhar competências em âmbitos coletivos e a presença das competências organizacionais, faz-se necessário uma análise para que se implemente um modelo de gestão por competências ajustando-se à realidade da FADBA, considerando o porte e importância desta grande instituição.

#### 4.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA FADBA – FATORES CRÍTICOS.

Dado que o modelo de gestão de pessoas existente na instituição, ainda seja insipiente, cabe avaliar quais seriam os fatores críticos para implementação da gestão por competências.

#### 4.4.1 Gestão estratégica e o direcionamento do conceito de competências para a gestão de pessoas da FADBA.

Em relação ao direcionamento daquilo que é a gestão de pessoas pensada nesse processo, a seguir, retomamos o que foi discutido no tópico 4.2, onde foi falado sobre os subprocessos na FADBA, visto apresentar condições insipientes, e isso se refletir nos aspectos necessários para a gestão por competências, onde serão discutidas suas limitações, bem como sua relação com o conceito de competência.

Em relação ao processo de dimensionamento de quadro da FADBA, que basicamente ocorre numa perspectiva de “controle de custos”. Deve-se pensar num modelo de gestão de pessoas que, para além disso, ajude a evitar que a instituição venha a possuir um número considerável de colaboradores, gerando ociosidade e custos desnecessários, ou, ter poucos colaboradores, causando sobrecarga de trabalho e falhas nas estratégias organizacionais, ou mesmo, evitar que havendo quantidade adequada de pessoas, mas sem as competências certas para a posição que ocupam.

O sistema de recrutamento e seleção se dá de forma diferenciada entre professores e técnicos. Contempla de maneira mais estruturada, a área acadêmica. Precisa de um alinhamento nesse processo e que contemple de igual forma a área técnico-administrativa e também operacional, acrescentando-se a isso o conceito de competência, permitindo contratações mais acertadas e alinhadas aos objetivos da instituição, evitando-se que essa etapa seja burlada por contratações induzidas por interesses particulares de cada departamento.

Os sistemas de avaliação de desempenho, também se diferencia entre a área acadêmica e técnica. A avaliação dos docentes acontece a cada semestre, e ocorre de maneira mais consistente, de modo a se ter um diagnóstico claro dos avaliados, com *feedbacks* recebido dos coordenadores de curso e que permitem ao próprio docentes saber em quais pontos melhorar. Cabe se pensar na um modelo que possibilite um sistema de avaliação que, conforme já mencionado Fernandes (2013), seja um norteador da estruturação de ações de desenvolvimento individual e coletiva; que sirva como subsídio para decisões de remuneração e reconhecimento profissional; que equalize os critérios de avaliação na organização, promovendo a equidade; que documente e dê suporte as decisões organizacionais.

A FADBA por se tratar de uma instituição formadora, investe muito em treinamento e desenvolvimento, pois preocupa-se em que seus colaboradores sejam capazes de entregar o que se espera deles. Dispõe de preparo educacional desde os níveis mais básicos até a graduação e pós-graduação, incluindo envio de professores para o exterior em programas de mestrado e doutorado. Um exemplo claro, foi a viabilização para a realização deste mestrado profissional, para o qual foram selecionados nove colaboradores, independentemente de serem da área acadêmica ou técnica. Apesar da instituição já contribuir para o preparo e desenvolvimento de seus profissionais, a existência de um modelo por competência, possibilitaria também, e como falado no referencial teórico, a existência de mecanismos internos, a fim de acompanhar e promover as competências requisitadas em seus colaboradores, a exemplo de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), contribuído ainda mais para o alinhamento com seus objetivos estratégicos.

Quanto ao sistema de recompensa/remuneração da instituição, existe um plano de cargos e salários, elaborado para que os docentes tenham perspectivas de crescimento salarial e nível de reconhecimento dentro da organização. Na área administrativa ainda não há um plano de salários estruturado. Foi elaborada uma tabela de salários, que não chegou a ser homologada, e que atualmente é utilizada para definir os salários dos profissionais apenas da área técnico-administrativa, no entanto, a mesma ainda é limitada e conforme fala dos gestores, a instituição está em fase de elaboração de um plano de cargos que tal qual a dos docentes, permita ao profissional das demais áreas, ter perspectiva de crescimento salarial. Ao contrário do modelo de planos de cargos e salários, que pensa a remuneração com base nos cargos, Fernandes (2013), como já apresentado no referencial teórico, apresenta um sistema, que tem o modelo por competência integrado à remuneração, utilizando o conceito de níveis de complexidade ou *worklevels*. No contexto da FADBA, esse sistema de recompensa/remuneração estabeleceria uma relação entre níveis de complexidade, competências e faixas salariais, e não a valores de remunerações pontuais.

No tocante a plano de carreira, a instituição também possui de maneira mais consolidada para os docentes, enquanto que para os demais colaboradores, ainda não foi elaborado um plano de carreira, com políticas bem definidas, que lhes permita visualizar possibilidades de crescimento profissional. Com base no que já foi mencionado por Dutra (2017), faz-se necessário a FADBA pensar em um plano de carreira para todos os colaboradores, não se limitando ao plano de cargos e salários, mas definindo políticas e práticas previstas para a movimentação das pessoas durante sua trajetória profissional. Deve servir como uma

estruturação de opções, mostrando possibilidades e servindo como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras na organização.

Também não há a presença de um programa de sucessão, que como mencionado por Fernandes (2013), é fundamental para a instituição, para que possibilite a esta visualizar e preparar colaboradores capazes de substituir outros que venham a deixar sua função, diminuindo o lapso de tempo entre a saída deste e a ocupação de um substituto capaz.

Desse modo, percebe-se que ainda existem fragmentações nos subprocessos de gestão de pessoas da FADBA. Nem sempre as competências são apontadas. Para os docentes, isso aparece de forma mais clara, e pode ser constatado nos documentos internos do RH, no planejamento estratégico e também na fala dos gestores, mas não se pode dizer o mesmo em relação aos técnicos e operacionais.

#### 4.4.2 Gestão por competência e as possibilidades de implementação com base nos fatores críticos.

Para se entender a possibilidade de implementação do modelo de gestão por competência na FADBA, faz-se necessário analisar tais possibilidades à luz de cada fator considerado crítico pelos teóricos já estudados e sua relação no contexto da instituição, objeto deste estudo.

Analisando primeiramente o fator estratégico da instituição, pois como foi dito por Fleury e Fleury (2004), como resultado da implantação da estratégia, acaba-se gerando novas configurações de recursos e novas competências, que irão influenciar novamente a estratégia, gerando um ciclo que se retroalimenta. Em outras palavras, a estratégia é quem define os recursos, competências necessárias e as práticas a serem realizadas pelos indivíduos para o alcance dos resultados.

Neste aspecto, constatou-se que a FADBA, para a formulação de seu planejamento estratégico, realizou reuniões com os chefes, onde após a análise de cenários, foram definidas as estratégias e metas com projeção para cinco anos. O Planejamento estratégico mais recente é o de 2014 a 2018. A cada ano são feitas reuniões, com o grupo formulador, a fim de avaliar se as metas propostas estão sendo atingidas.

Esse planejamento estratégico é realizado com base nos processos de acreditação da rede Adventista de educação em nível internacional. Para que a estratégia seja atingida, suas metas são divididas entre as cinco diretorias, tendo cada uma, a responsabilidade de conduzir os objetivos a serem alcançados em suas respectivas áreas.

A cada seis meses as áreas se reúnem para avaliar se estão avançando conforme o planejado, e a cada ano, a comissão do planejamento estratégico faz a avaliação anual, verificando se tudo o que foi proposto para aquele ano se cumpriu. Atualmente o acompanhamento das metas é feito por meio de planilhas automáticas, que são alimentadas periodicamente.

Como forma da administração acompanhar o alcance das metas propostas, é necessário que os chefes de departamento apresentem evidências do mesmo nas reuniões realizadas anualmente e são verificados também por meio dos sistemas educacionais e financeiros os resultados alcançados traçados segundo as metas propostas. Além de serem realizadas análises por meio de sistemas internos, a análise de consistência também ocorre por através de diálogos no momento da reunião anual para trabalhar o planejamento do ano seguinte.

Outro aspecto crítico é a comunicação com o intuito de atrair o envolvimento coletivo no cumprimento da estratégia. Foi apontada no planejamento estratégico, como sendo um dos pontos fracos a serem trabalhados. Como foi dito por Barbosa (2008), a comunicação pode ser considerada um aspecto crítico por se tratar de um processo através do qual ocorre a troca de informações relevantes sobre a empresa entre colaboradores e gestores, sobre as mudanças que nela ocorrem.

Como mencionado em seu planejamento estratégico, a instituição conta com uma equipe que conheça os objetivos institucionais e faça todo o possível para alcançá-los e superá-los, utilizando racionalmente os recursos com vistas à sustentabilidade. Na instituição, a comunicação da estratégia é feita em dois momentos. No primeiro momento, a estratégia é compartilhada no início de cada ano, quando são reunidos todos os colaboradores da instituição e são apresentadas as metas para aquele ano. No segundo momento, é compartilhada com os líderes de departamento, e estes por sua vez, tem a incumbência de trabalhar diretamente com os demais colaboradores ao longo do ano, orientando-os a avançarem nas proposições do planejamento. Embora a comunicação ocorra nestes dois momentos, há a necessidade de que a estratégia seja compartilhada com certa regularidade,

com o propósito de que não seja esquecida. Uma maneira de realizar essa comunicação, é por meio da utilização dos canais de comunicação internos (jornais, revistas, vídeos, panfletos, entre outros.) como forma de alcançar todos os envolvidos no processo em momentos regulares ao longo do ano.

Conforme exposto por Barbosa (2008) é fundamental compartilhar de maneira clara os objetivos organizacionais entre os envolvidos, que vão desde a alta administração até os demais colaboradores dentro da organização. O entrevistado 1 chega a dizer que “nem todos” sabem da estratégia, “entre os gerentes de área, a maioria sabe”. Se a comunicação da estratégia falha em uma das esferas da instituição, também pode vir a se constituir em falha no alcance dos objetivos estratégicos definidos, principalmente se ocorrer em um setor/departamento considerado estratégico para a organização.

Embora existam os veículos internos de comunicação mencionados, não há utilização efetiva desses sistemas, a fim de comunicar de maneira precisa, com certa regularidade e de forma direta a todos os colaboradores, no intuito de garantir que todos os envolvidos no processo saibam e tenham a oportunidade de cooperar de maneira coerente e consciente. Deixar a comunicação da estratégia sob responsabilidade dos líderes a fim de comunicar a seus subordinados, pode deixar lacunas na comunicação, gerando ruídos ou até mesmo interrupção na transmissão da mensagem que a instituição quer compartilhar com seus colaboradores, seja motivada por esquecimento ou falta de clareza.

Rosa (2014) diz que para se atingir os objetivos estratégicos propostos, é importante que haja a relação entre competências organizacionais e individuais, formando um círculo virtuoso entre estratégias, competências organizacionais e individuais. Nesse sentido, a comunicação tem um papel fundamental na conscientização e mobilização dos colaboradores em usarem suas habilidades e conhecimentos em harmonia com os objetivos da organização.

Em relação as metas de áreas individuais, estas são propostas pela comissão de planejamento, a partir da análise de cenários. O acompanhamento das metas, é feito anualmente através da comissão de planejamento com base no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), na avaliação do Ministério da Educação e Cultura (MEC) e da Associação de Acreditação Adventista (AAA). As entrevistas com os gestores permitiram identificar que o destaque da estratégia, para a instituição, está na área acadêmica.



Em análise a planejamento estratégico da instituição, foi verificado que existem metas de valorização da equipe de trabalho, tais como, ter o setor de Gestão de Pessoas estruturado em dois anos; ter um plano de cargos e salários para docentes e técnicos implantado e divulgado; ter em utilização um programa de avaliação de desempenho; utilização de um programa de remuneração estratégica (bônus) baseada em desempenho para estimular a equipe de trabalho; funcionamento de um programa de incentivo aos talentos em destaque.

Embora o planejamento preveja estruturação em relação ao modelo de gestão de pessoas, ainda não há evidências de uma transformação mais efetiva que torne possível a migração do modelo de gestão de pessoas operacional para um modelo estratégico de gestão de pessoas. Dento dos cinco anos previstos no planejamento estratégico, ainda não se obteve o êxito esperado em ter um modelo de gestão de pessoas estruturado, estando a instituição ainda em fase de construção. O mesmo se aplica às demais metas citadas anteriormente. Há, entretanto, na fala dos diferentes entrevistados o interesse em dar direcionamento estratégico para a área de pessoas, cabendo avaliar qual o modelo mais adequado, sendo assim necessário criar uma política que dê esse direcionamento.

Falando sobre políticas de gestão de pessoas, foi verificado também, através de pesquisa em documentos institucionais, que não há uma política solidamente definida de gestão de pessoas, embora atualmente, e conforme entrevista feita com um dos gestores, haja a intensão de se trabalhar uma política mais definida. Mesmo não havendo todas as diretrizes definidas e solidificadas, a instituição está em fase de construção das mesmas.

As políticas existentes foram definidas através de comissão, cuja elaboração se deu em análise à todas as áreas de atuação da Instituição. Até o momento, as políticas de gestão de pessoas documentadas ou registradas são as de plano de carreira do ensino superior, avaliação de desempenho do ensino superior e recrutamento e seleção, reforçando o que foi analisado anteriormente, quanto a lacuna existente em se trabalhar políticas de gestão aos demais colaboradores da instituição que em sua maior parte é constituído de técnicos-administrativos e áreas de apoio e operacionais.

Para Foroni (2014) a estratégia da gestão de pessoas é vista como um desdobramento da estratégia organizacional. Todos os colaboradores da instituição precisam ser contemplados por essas políticas a fim de que todos desempenhem seu papel de maneira satisfatória na busca dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, apesar de a FADBA ser uma instituição acadêmica, todos precisam fazer parte da estratégia e isso envolve políticas definidas para todos. As políticas e práticas, desenhadas para orientar o comportamento das pessoas, servirão como norteadores para atrair, reter, desenvolver e reconhecer os colaboradores a fim de que os objetivos da organização sejam alcançados.

Com base na fala dos gestores, ficou claro que a estratégia e responsabilidades em seu aspecto macro, é claramente entendida entre os gestores envolvidos, no entanto, quando analisados sob um aspecto mais específico, notou-se uma divergência na percepção quanto as diretrizes estratégicas formalmente definidas para a área de RH da instituição, bem como, a quem é delegada às decisões referente a gestão das pessoas da organização, sendo este último, apontado no planejamento estratégico, como um dos pontos a melhorar.

Quanto à existência de diretrizes estratégicas formalmente definidas para o RH, dois gestores afirmaram não existir ainda, pois não foram formalizadas para os funcionários, estando em fase de construção. Em contrapartida, um dos gestores afirmou possuir tais diretrizes.

De maneira semelhante, em relação a delegação das responsabilidades referentes a gestão de pessoas, os entrevistados 1 e 2 afirmaram ser de responsabilidade do RH, em contrapartida, o entrevistado 3 afirmou ser de responsabilidade dos diretores com os chefes de setor. Nesse aspecto, a percepção sobre o papel na tomada de decisões dentro da estratégia ainda não está claramente estabelecida, de maneira a não sustentar um modelo de gestão de pessoas, e conseqüentemente, menos ainda um possível modelo de gestão por competências. Há a necessidade de se estruturar políticas que tornem claro a todos os envolvidos no processo, não apenas como devem ser feitos os processos e tomadas de decisões, como também, o papel que cada um deve desempenhar nesse processo.

Embora a instituição não faça uso do modelo por competências, existe uma preocupação por parte da gestão em implementá-lo. Além disso, reconhecem claramente os benefícios que tal modelo pode proporcionar à Instituição, conforme fala do entrevistado 2 de que tal modelo “desenvolveria tanto a instituição como os colaboradores” e segundo o entrevistado 3 o modelo ajudaria a “reter, desenvolver e reconhecer, conseqüentemente elevando o resultado do negócio, estimulando o aumento da produtividade individual e da equipe, fortalecendo a identidade e as competências organizacionais”. Essa percepção dos gestores constitui um fator importante, pois conforme vimos em Gonçalves (2015), para que

se tenha sucesso na implementação do modelo por competência, o envolvimento e adesão da alta gestão e das pessoas chave da organização, é fundamental para o sucesso na implantação, uma vez que eles são quem disponibilizarão os recursos necessários, legitimarão o modelo fortalecendo a legitimidade do processo, apoiarão o processo de mudança e reduzindo pontos de coalisão (resistências por parte dos colaboradores, entre outros).

A percepção de que o modelo por competência retém os melhores e mais capacitados, é evidente na fala dos gestores. Entendem que possibilita decisões mais acertadas e justas por ocasião das contratações e movimentação de pessoal, além de facilitar a identificação de necessidades, como a realização de treinamentos e conseqüentemente contribuindo para que se tenham colaboradores que geram resultados e que estejam compatíveis com as expectativas da instituição.

Os gestores também acreditam que a instituição está avançando bem no preparo das bases, caso decidam migrar para um modelo de gestão por competência. Porém, um dos aspectos que precisa ser considerado, é a dinâmica de manejo de mão de obra, pois é muito frequente na Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD) de um modo geral, a ocupação de cargos por motivos de transferências entre filiais, e não necessariamente por meio de processos seletivos. Transferências que por vezes são necessárias serem feitas em virtude de sua dinâmica de trabalho.

Essa dinâmica de trabalho é também parte da cultura organizacional da FADBA, pois é muito comum se pensar a ideia de “chamado”, quando há a necessidade de haver uma transferência. Os colaboradores, membros da IASD, são movidos pelo senso de missão e de serviço, o que torna possível seu deslocamento circunstancial de uma região para outra à medida que surgir a necessidade.

Parte dos colaboradores da instituição são também membros da IASD, e como membros, possuem o senso de servir a IASD em qualquer campo, seja na FADBA ou em outra localidade. Se houver necessidade de uma mão de obra em outro local/campo, então o colaborador deve estar disposto a se deslocar para esse novo ambiente a fim de contribuir com suas capacidades profissionais. Fora o fato de que, o tempo que um funcionário permanece em um determinado campo de trabalho é imprevisível, pois não há tempo pré-fixado de permanência em um determinado lugar, podendo variar de dois a cinco anos. É necessário se avaliar até que ponto essa dinâmica de alta rotatividade seria benéfica ou não.

Constitui-se tanto um fator positivo quando analisado por uma perspectiva, como também negativo em outra perspectiva. Há um aspecto positivo, pois não torna a gestão e os



processos organizacionais formatados em um único *modus operandi*, possibilitando outras formas de pensar e atuar para o avanço dos objetivos da instituição. O aspecto negativo, se trata da dificuldade na retenção de competências dentro da instituição, uma vez que as decisões nesse sentido, não competem somente a FADBA (filial), mas à necessidade da IASD como um todo. Outro aspecto a ser considerado, é que por não haver um processo seletivo prévio para a ocupação da vaga, conta-se apenas com a indicação das outras filiais, ou seja, baseia-se mais precisamente numa relação de confiança do que necessariamente numa apuração de competências necessárias à necessidade local.

Fernandes (2013) afirmou que líderes e profissionais competentes, imbuídos dos valores do negócio, com conhecimentos e habilidades necessários, não são formados da noite para o dia, requerendo das organizações planos de carreira e sucessão estruturados, portanto, é importante se pensar em como seria possível o modelo de gestão por competência se flexibilizar à dinâmica institucional, além de se pensar em um sistema de sucessão que trabalhe essa dinâmica de maneira controlada, tornando possível reter talentos por tempo suficiente que permita o preparo de substitutos. A falha em não se ter um sistema de carreira e sucessão estruturado, faz com que a instituição nessas circunstâncias, tenha dificuldade para preencher o gap de vagas por razões de transferência de colaboradores, deixando de ter profissionais qualificados o suficiente para suprirem essa necessidade.

Outro aspecto da cultura organizacional que precisa ser considerado, é a cultura do conhecimento, apontados por Nonaka e Takeuchi (1997) e Ruas (2005), que consiste na troca de experiências entre os profissionais, na socialização do conhecimento com o intuito de tornar as competências individuais como parte das competências organizacionais. Ruas (2005) chama a cultura do conhecimento, de aprendizagem organizacional, e que se divide essencialmente na forma de trabalhar a difusão das trocas envolvendo problemas e soluções, bem como de suas consequências em termos organizacionais; na memória organizacional, onde são registradas essas trocas e os mecanismos de compartilhamento e atualização dessas soluções. A FADBA embora preocupada com a criação de programas de desenvolvimento profissional e de serviço, ainda não possui políticas de incentivo ao compartilhamento do conhecimento dos colaboradores no intuito de tornar esse conhecimento como parte da instituição, evitando que o conhecimento se limite apenas as pessoas de maneira individual, e no momento em que estas forem desligadas ou transferidas, acabem levando consigo o conhecimento que apenas ela detinha, deixando a organização com dificuldades. É importante se pensar na cultura do conhecimento e socialização de experiências, um fator positivo e fundamental em um possível modelo de gestão por competência.

De maneira resumida, segue análise dos principais aspectos críticos da instituição estudada, conforme apresentados no quadro 8.

**Quadro 8: Fatores críticos e sua relação com a instituição estudada**

FATORES CRÍTICOS		FADBA
<b>Alinhamento entre práticas de gestão de pessoas e estratégias organizacionais</b>		Embora o planejamento preveja estruturação em relação ao modelo de gestão de pessoas, ainda não há evidências de uma transformação mais efetiva que torne possível a migração do modelo de gestão de pessoas operacional para um modelo estratégico de gestão de pessoas.
<b>Políticas de gestão de pessoas</b>		Não há uma política solidamente definida de gestão de pessoas, embora atualmente, e conforme entrevista feita com um dos gestores, haja a intenção de se trabalhar uma política mais definida.
<b>Cultura Organizacional</b>	 <b>Dinâmica de trabalho da IASD</b>	Possibilita outras formas de pensar e atuar para o avanço dos objetivos da instituição, porém existe a dificuldade na retenção de competências dentro da instituição, uma vez que não depende apenas do interesse local (FADBA). Nesse sentido, por não haver um processo seletivo prévio para a ocupação da vaga, conta-se apenas com a indicação das outras filiais.
	 <b>Partilha do conhecimento</b>	Possibilita a troca de experiências entre os profissionais, na socialização do conhecimento com o intuito de tornar as competências individuais como parte das competências organizacionais.
<b>Comunicação</b>		A comunicação apenas aos líderes nos momentos de reuniões, pode vir a deixar lacunas na comunicação, gerando ruídos ou até mesmo barreira na transmissão da mensagem que a instituição quer compartilhar com seus colaboradores.
<b>Apoio da gestão</b>		Embora a instituição não faça uso do modelo por competências, existe uma preocupação por parte da gestão em implementá-lo.

Fonte: Elaboração própria (2018).

Assim, possível identificar que para a implementação do modelo de gestão por competência, a FADBA ainda deve passar por uma etapa de estruturação e amadurecimento do seu departamento de Gestão de Pessoas, saindo do modelo de gestão de pessoas operacional, para gestão estratégica de pessoas. Essa transformação depende de decisão estratégica.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competência é um modelo de gestão que contribui de maneira significativa para as organizações que sabem implementá-la e fazer seu uso. No que tange que se propunha essa pesquisa, observa-se que, no contexto da FADBA, faz-se necessário analisar os fatores considerados críticos para o sucesso no processo de implementação de um modelo de gestão por competências, já que há um direcionamento institucional para adoção de tal modelo e a identificação e isolamento dos fatores pode contribuir para o sucesso na adoção futura do modelo.

Assim, é possível municiar a instituição com informações que possam oportunizar a viabilidade das medidas necessárias que favoreçam esse processo, reforçando os fatores positivos e trabalhando nos fatores negativos ou impeditivos.

Este estudo permitiu entender como os fatores críticos identificados, são pilares sobre os quais o modelo por competência deverá se sustentar, e, dependendo do quão amadurecidos estejam esses fatores na instituição, isso pode influenciar a condução de um processo com maior probabilidade de acerto.

Ao buscar analisar os fatores que impactam na implantação do modelo de gestão por competências na FADBA, verificou-se que os fatores críticos são: cultura organizacional, apoio da alta gestão, alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia e a comunicação e seus meios de divulgação.

Ao verificar se as práticas de gestão de pessoas estão alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição observou-se que há uma gestão de pessoas ainda operacional e fragmentada, tanto no que diz respeito a atuação da área, com três subdivisões, quanto ao que diz respeito a adoção de práticas diferenciadas para docentes e técnicos

Ao analisar a percepção dos gestores quanto a existência de uma política de gestão de pessoas e possibilidade de implementação do modelo por competência, há evidências nas entrevistas e nos documentos analisados, principalmente PDI e Planejamento Estratégico, que não há política de gestão de pessoas claramente estruturada. Há, entretanto, nos três diferentes posicionamentos dos gestores afirmações contundentes sobre o desejo de reconfiguração da gestão de pessoas na FADBA, que já se expressa no frágil planejamento estratégico institucional.

Ao buscar verificar os fatores que possibilitam e/ou impedem a implementação da gestão por competências na instituição estudada, ficou evidenciado que a gestão de pessoas na FADBA, apesar de estar prevista no PE, ainda carece de implementação e estruturação. Existe por parte da gestão administrativa, a consciência de que existe a necessidade de se ter um departamento de Gestão de Pessoas consolidado, eliminando a carência de políticas que favoreçam a forma de trabalhar dos colaboradores e que deixe claro as condições de trabalho, as responsabilidades de cada indivíduo inserido na instituição e o papel de cada um nas tomadas de decisão.

O RH da instituição é muito recente e ainda possui uma estrutura departamentalizada, porém, está buscando amadurecer e se estruturar de maneira a atender as necessidades da instituição. A menos que haja um alinhamento das práticas atuais de gestão de pessoas com a estratégia, com políticas claras e bem definidas, a tentativa de implementação do modelo de gestão por competência, será um esforço que resultará em frustração, pois será um modelo sem sustentação e sem direcionamento.

Os gestores demonstraram uma preocupação com o crescimento da FADBA, entendendo que o modelo por competência atende aos interesses da instituição. Sua percepção, embora ainda não tão aprofundada sobre esse modelo de gestão, pôde ser considerada favorável. Suas falas deixaram claro seu interesse e comprometimento em se adequar a uma nova forma de gestão que traga resultados mais significativos para a instituição, seus colaboradores e consequentemente sendo mais um diferencial para o público-alvo. Também entendem que há uma deficiência nas políticas de gestão de pessoas e estão em processo de estruturação das mesmas.

A forma como ocorre a comunicação dentro da organização, também é fundamental para que todos os envolvidos dentro da organização, saibam o que se espera de cada um, até mesmo, evitando qualquer tipo de resistência ou ruído. A comunicação interna na FADBA foi apontada como um fator a melhorar. Mesmo a comunicação das metas e estratégias, sendo realizadas duas vezes no ano, ainda assim, se faz necessário a utilização dos meios internos de comunicação reforçando essas metas e estratégias.

A cultura, também considerada um fator crítico, precisa ser direcionada para a gestão de pessoas, do contrário, a efetividade do modelo se torna comprometida e torna-se um mero instrumento de mensuração de resultados. Entendendo que a cultura deve contemplar a realidade local, bem como ser flexível às regras e costumes, a cultura da FADBA deve ser trabalhada de modo a permitir que o modelo por competências traga qualidade a sua dinâmica

de trabalho, a maneira de realizar os processos e tomadas de decisões, além de incentivar a partilha do conhecimento entre os colaboradores no intuito de tornar as competências individuais em competências coletivas e estas por sua vez, se tornem em competências organizacionais, retornando aos colaboradores na forma de novas competências individuais.

Por fim, através de um olhar amplo sobre os principais fatores críticos identificados nesta pesquisa, foi possível observar que a instituição (FADBA) está ainda em fase de estruturação, de alinhamento estratégico, de amadurecimento das políticas de gestão de pessoas e de ajustes na comunicação interna, o que torna a implementação do modelo de gestão por competências viável, apenas, após a superação dos limites apresentados.

Assim cabe destacar que embora o planejamento preveja estruturação em relação ao modelo de gestão de pessoas, ainda não há evidências de uma transformação mais efetiva que torne possível a migração do modelo de gestão de pessoas operacional para um modelo estratégico de gestão de pessoas, pois não há uma política solidamente definida de gestão de pessoas, embora, atualmente, haja a intensão de se trabalhar uma política mais definida. Isso implica na dificuldade na retenção de talentos em função das práticas desiguais e dos problemas de comunicação.

Há limites claros na elaboração desse trabalho. Um deles é a evidenciação da influência da IASD no processo, o que leva a um questionamento: “*não seria então necessária a análise acerca da política geral de gestão de pessoas da IASD?*” Isso implica em dizer que o que se configura como limitação, também se constitui como oportunidade, pois há, aqui nessa pesquisa, muitos indicativos de recortes possíveis para a temática, o que suscita ao pesquisador caminhos possíveis para novas investigações.



## REFERÊNCIAS

- ARTEIRO, Iveruska C. J. B. *Como a cultura organizacional influencia iniciativas de gestão de processos de negócios: um estudo de caso exploratório*. 2015. 124 f. Dissertação de mestrado - Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/16368/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20-%20IVERUSKA%20CARMEN%20JATOBA%20BASTOS%20ARTEIRO.pdf>>. Acesso em: 18 de junho de 2018.
- ASSIS, M. S. *Gestão por competências: estudo de casos sobre a implantação do programa em duas empresas que operam no Brasil*. 2016. 106 f. Dissertação de mestrado - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1581/2/Marcio%20Sousa%20Assis.pdf>>. Acesso em: 15 de julho de 2018.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARBOSA, C. A. V. *Aspectos críticos da implementação do modelo de gestão por competências em duas empresas de manufatura*. 2008. 146 f. Dissertação de mestrado em gestão de negócios - Universidade Católica de Santos – UNISANTOS. Disponível em: <<http://biblioteca.unisantos.br:8181/bitstream/tede/445/1/Catarine%20Aparecida%20Vieira%20Barbosa.pdf>>. Acesso em: 18 de junho de 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.
- BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56(2): 179-194 abr./jun. 2005.
- CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo B.; RODRIGUES, Joaquim V. **Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial**. 7 ed. Córdova/Portugal: Dom Quixote, 2016.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CERIBELI, H. B.; ALMEIDA, C. A. M. Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria no Brasil. *Revista GCG – Globalizacion, Competitividad, Gobernabilidad*, Georgetown/Guiana, V.9, n.1, p. 118-130, jan./abr. 2015. Disponível em: <<https://gcg.universia.net/article/download/1157/1489>>. Acesso em: 11 de setembro de 2018
- CRESPI, K. M. *Competências coletivas em uma equipe de tecnologia da informação de uma empresa de grande porte: o caso da empresa Grendene S.A.* 2012. 110 f. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade de Caxias do Sul – UCS. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/109>>. Acesso em: 12 de setembro de 2018
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S; **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

EBOLI, M. P. **Um novo olhar sobre a educação corporativa**: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: J. S. Dutra (Org.) *Gestão por competências*. 3 ed. São Paulo, 2001.

FERNANDES, B.R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLORES, R. T. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. In: *Congresso Brasileiro de Administração – CONBRAD*, n. 10. 2016, Maringá-PR. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-influencia-do-clima-organizacional-nas-empresas-e-nas-pessoas/98588/>>. Acesso em: 20 de julho de 2018.

FORONI, P. G. *Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico*. 2014. 134f. Dissertação de mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012015-170641/publico/PaulaGabrielaForoniVC.pdf>>. Acesso em: 19 de Julho de 2018

FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Elaboração e Formatação**. 14 ed. Porto Alegre: s.n., 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES JUNIOR, W. V. *Gestão do conhecimento e mapeamento de competências*. 2013. 307 f. Dissertação de mestrado em Engenharia e gestão do conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis, SC. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/05/Waldoir-Valentim-Gomes-Jr.1.pdf>>. Acesso em: 20 de julho de 2018.

GONÇALVES, J. **Modelo de gestão por competências**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/modelo-de-gesto-por-competencias/>>. Acesso em: 20 de setembro de 2018

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRAU, C.; MÖRMANN, J. Investigating the Relationship between Process Management and Organizational Culture. *Literature Review and Research Agenda*. 2014. Sciedu Press, v.1, n.2.

GRIGORYEV, P. Hiring by competency models. *The Journal for Quality Participation*, Farmington Hills. 2006; v.5, n.1, Jan.

JAMBA RAIMUNDO, R. *O processo de recrutamento e seleção como fator de desenvolvimento numa organização pública do kwanza-sul-angola*. 2016. 81 f. Dissertação de mestrado - Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Disponível em: <[http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1826/1/Rosimey\\_Raimundo.pdf](http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1826/1/Rosimey_Raimundo.pdf)>. Acesso em: 18 de junho de 2018.

LE BOTERFE, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto alegre: Artmed, 2003.

LIMA, D. M. S.; MELO, J. A. M. O modelo de gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implementação deste modelo. *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa-PR, v. 13, n.4, p.26-49, out./dez. 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/322726903\\_O\\_modelo\\_de\\_gestao\\_de\\_pessoas\\_por\\_competencias\\_um\\_estudo\\_de\\_caso\\_em\\_um\\_orgao\\_publico\\_federal\\_sobre\\_os\\_fatores\\_que\\_afetam\\_a\\_implantacao\\_este\\_modelo/fulltext/5a6bd934a6fdcc317b15a1a7/322726903\\_O\\_modelo\\_de\\_gestao\\_de\\_pessoas\\_por\\_competencias\\_um\\_estudo\\_de\\_caso\\_em\\_um\\_orgao\\_publico\\_federal\\_sobre\\_os\\_fatores\\_que\\_afetam\\_a\\_implantacao\\_este\\_modelo.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/publication/322726903_O_modelo_de_gestao_de_pessoas_por_competencias_um_estudo_de_caso_em_um_orgao_publico_federal_sobre_os_fatores_que_afetam_a_implantacao_este_modelo/fulltext/5a6bd934a6fdcc317b15a1a7/322726903_O_modelo_de_gestao_de_pessoas_por_competencias_um_estudo_de_caso_em_um_orgao_publico_federal_sobre_os_fatores_que_afetam_a_implantacao_este_modelo.pdf?origin=publication_detail)>. Acesso em: 18 de setembro de 2018.

MARTINEZ, L. F. **Gestão de Recursos Humanos Para Gestores**. Lisboa: Editora Rh, Lda, 2015.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-54, July 1996.

Pedagogia Adventista / Divisão Sul-Americana da Igreja Adventista do Sétimo Dia. 2ed. rev. e atual. Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira, 2009.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11 ed. São Paulo: LTR, 2005.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.

RAMOS, V. M. B. J. *Gestão de desempenho por competências e o desenvolvimento organizacional: um estudo em empresas do setor imobiliário de Fortaleza/ce*. 2014. 87f. Dissertação de mestrado – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. Disponível em: <[http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1826/1/Rosimey\\_Raimundo.pdf](http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1826/1/Rosimey_Raimundo.pdf)>. Acesso em 19 de junho de 2018.

RAUP et al. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RESENDE, E. **A força e o poder das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das

Competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. L. (Orgs.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. Cap.3, p.45-78.

RIBEIRO JÚNIOR, R. N.; CANÇADO, V. L. Avaliação de desempenho e remuneração por competências: um estudo de caso sobre a gestão por competências na Prime Incorporações e construções S/A. In: *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. – SINGEP, 4, São Paulo-SP, 2015. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/4singep/resultado/92.pdf>>. Acesso em: 18 de junho de 2018.

ROSA, J. R. T. *Competências demandadas x competências desenvolvidas: um estudo do curso técnico em eletrotécnica no Centecon*. 2014. 127 f. Dissertação Mestrado Profissional em Administração - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2014/dissertacao\\_juliana\\_ramos\\_trindade\\_rosa\\_2014.pdf](http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2014/dissertacao_juliana_ramos_trindade_rosa_2014.pdf)>. Acesso em: 18 de junho de 2018

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L. Competências coletivas: resultados teórico-práticos acerca de sua configuração em empresas brasileiras. In: *XXXVII Encontro da ANPAD*, 15, Rio de Janeiro-RJ, 2013. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/286444040\\_Competencias\\_Coletivas\\_Resultados\\_Teorico-Praticos\\_Acerca\\_De\\_Sua\\_Configuracao\\_Em\\_Empresas\\_Brasileiras](https://www.researchgate.net/publication/286444040_Competencias_Coletivas_Resultados_Teorico-Praticos_Acerca_De_Sua_Configuracao_Em_Empresas_Brasileiras)>. Acesso em: 18 de julho de 2018

SANT'ANNA, R.G.S.; SARSUR, A. M.; NUNES, S.C. & CANÇADO, V.L. As competências na formação de alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 37. Rio de Janeiro-RJ, 2013.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 4 ed. San Francisco-CA: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, R. S. *O comprometimento afetivo nas empresas estatais: um estudo sobre o engajamento do funcionário público no setor elétrico*. 2017. 94f. Dissertação de mestrado em Sistemas de Gestão – Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/4725/5/Dissert%20Rodrigo%20de%20Souza%20da%20Silva.pdf>>. Acesso em: 21 de novembro de 2018.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. *Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento*. READ – Revista Eletrônica de Administração. v.22, n.1, Porto Alegre. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112016000100252&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112016000100252&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 18 de julho de 2018.

SOUZA, F. M. et al. *O modelo de gestão de pessoas por competências: análise comparativa dos aspectos críticos para a implementação em duas empresas*. 2011. 18f. Trabalho de conclusão de curso - Universidade Potiguar, campus Mossoró – UNP, Mossoró, RN. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2014/04/O-MODELO-DE-ARTIGO.pdf>>. Acesso em: 20 de agosto de 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

VIANNA, V. A. *Gestão de pessoas por competências na fundação nacional de saúde: um estudo de caso na implantação do modelo*. 2015. 118f. Dissertação de mestrado – Universidade Católica de Brasília, Brasília-DF. Disponível em: <<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1443>>. Acesso em: 26 de maio de 2018.

WOOD, T. Jr.; PICARELLI, V. F. **Remuneração por habilidades e por competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Ana Thorell. Revisão Técnica: Cláudio Damascena. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

## APÊNDICE A - Roteiro para a(s) entrevista(s) com diretor(es) e tesoureiro(s)

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_

### GESTÃO ESTRATÉGICA NA FADBA

1. A organização possui um planejamento estratégico? Se sim, como se constitui o planejamento adotado na instituição?
2. Como é feito para que os objetivos estratégicos sejam atingidos?
3. A empresa define metas de maneira formal e estruturada? Como é feito este processo? Qual periodicidade? Existe acompanhamento para verificar o atingimento das metas e ajustes?
4. Como são definidas as metas da área e as individuais? Como é feito o monitoramento para verificar se as mesmas estão sendo atingidas?
5. Os funcionários sabem o que fazer para contribuir para atingir os objetivos organizacionais?
6. Como é feita a análise de consistência entre os indicadores e metas de cada área? E a relação entre as metas das diferentes áreas?
7. Esse planejamento prevê mudanças em relação ao modelo de gestão de pessoas? Se sim, quais são essas mudanças?
8. Na sua opinião as alterações previstas transformam o atual modelo de gestão de pessoas em um modelo de gestão estratégica de pessoas? Se sim, o que na sua opinião configura essa dimensão estratégica?

### GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA FADBA

1. Existem políticas e práticas de gestão de pessoas definidas pela instituição?
2. Como foram definidas as políticas de gestão de pessoas? Qual periodicidade elas são revisitadas? Por qual motivo elas podem ser alteradas?
3. A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas? Quais são elas?
4. Como elas foram definidas? Quais foram as pessoas envolvidas neste processo?
5. A quem é delegada às decisões referente a gestão das pessoas da organização?
6. O departamento de RH fortalece a condução dos sistemas relativos a informações e estratégias de desenvolvimentos organizacionais, conduzindo de maneira eficaz os principais subsistemas de recursos humanos como, plano de carreira e sucessão, avaliação de desempenho, planejamento de rotação, recrutamento e seleção, planejamento geral de educação e treinamento?

7. Há alinhamento entre a gestão de pessoas e as competências organizacionais? *(Entendendo que competência organizacional é “atributos da empresa que permitem atingir seus objetivos estratégicos, tornar-se competitiva e agregando valor aos olhos dos clientes”)*
8. Levando-se em consideração que organizações de um modo geral tem migrado para modelos de gestão por competência você acredita na possibilidade de implantação de um modelo de gestão por competências na FADBA?
- 9.

### GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA FADBA

1. Levando-se em consideração a possibilidade da adoção de um modelo de gestão por competências, como se daria esse processo?
2. Quais resultados são esperados pela instituição para alcançar seus objetivos a longo prazo com o modelo de gestão de pessoas baseado por competência?
3. Em se tratando de projetos de implementação ou mudanças na instituição, quem são os atores responsáveis pela aplicação, monitoramento e controle desse processo?
4. Um modelo de gestão por competências prevê a estruturação/implantação em quatro fases conforme apresentado a seguir. Ao analisar cada uma das fases apontadas como você avalia o alinhamento da FADBA a cada uma delas?

#### **Primeira fase:**

- consiste no levantamento das necessidades específicas da organização e também avaliadas as possibilidades de desenvolvimento tanto da organização como do colaborador. Essa fase requer um olhar profundo para dentro da organização.

#### **Segunda fase:**

- está relacionada ao novo rumo que a organização deseja seguir, novas possibilidades e a construção de um novo modelo, desenvolvimento do programa e o grau de envolvimento dos colaboradores nesse processo;

#### **Terceira fase:**

- tem a ver com o plano de ação, onde serão consideradas as estratégias de implementação e criação de um plano piloto;

#### **Quarta fase:**

- destina-se à definição dos resultados esperados a longo prazo, a publicação oficial do programa e um sistema de avaliação contínua do processo, em outras palavras, esta quarta fase destina-se à manutenção de mudanças.

5. Em sua opinião, de que maneira o modelo de gestão por competência beneficia a organização e seus colaboradores?

FATORES CONDICIONANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA FADBA

1. Como você pensa o impacto da cultura organizacional em um processo de implementação da gestão por competências na FADBA?
2. Como você entende o nível de comprometimento da gestão para a implantação de um modelo de gestão por competências na FADBA?
3. Na sua percepção como deveria ser comunicado um programa de gestão por competência na instituição?
4. Como você percebe o alinhamento entre a gestão estratégica e a gestão por competências?



## APÊNDICE B - Roteiro para a(s) entrevista(s) com gerente de RH

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_

### GESTÃO ESTRATÉGICA NA FADBA

9. A organização possui um planejamento estratégico? Se sim, como se constitui o planejamento adotado na instituição?
10. Como é feito para que os objetivos estratégicos sejam atingidos?
11. A empresa define metas de maneira formal e estruturada? Como é feito este processo? Qual periodicidade? Existe acompanhamento para verificar o atingimento das metas e ajustes?
12. Como são definidas as metas da área e as individuais? Como é feito o monitoramento para verificar se as mesmas estão sendo atingidas?
13. Os funcionários sabem o que fazer para contribuir para atingir os objetivos organizacionais?
14. Como é feita a análise de consistência entre os indicadores e metas de cada área? E a relação entre as metas das diferentes áreas?
15. Esse planejamento prevê mudanças em relação ao modelo de gestão de pessoas? Se sim, quais são essas mudanças?
16. Na sua opinião as alterações previstas transformam o atual modelo de gestão de pessoas em um modelo de gestão estratégica de pessoas? Se sim, o que na sua opinião configura essa dimensão estratégica?

### GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA FADBA

10. Existem políticas e práticas de gestão de pessoas definidas pela instituição?
11. Como foram definidas as políticas de gestão de pessoas? Qual periodicidade elas são revisitadas? Por qual motivo elas podem ser alteradas?
12. A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas? Quais são elas?
13. Como elas foram definidas? Quais foram as pessoas envolvidas neste processo?
14. A quem é delegada às decisões referente a gestão das pessoas da organização?
15. O departamento de RH fortalece a condução dos sistemas relativos a informações e estratégias de desenvolvimentos organizacionais, conduzindo de maneira eficaz os principais subsistemas de recursos humanos como, plano de carreira e sucessão, avaliação de desempenho, planejamento de rotação, recrutamento e seleção, planejamento geral de educação e treinamento?

16. Há alinhamento entre a gestão de pessoas e as competências organizacionais? (Entendendo que competência organizacional é “atributos da empresa que permitem atingir seus objetivos estratégicos, tornar-se competitiva e agregando valor aos olhos dos clientes”)
17. Levando-se em consideração que organizações de um modo geral tem migrado para modelos de gestão por competência você acredita na possibilidade de implantação de um modelo de gestão por competências na FADBA?

### GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA FADBA

6. Levando-se em consideração a possibilidade da adoção de um modelo de gestão por competências, como se daria esse processo?
7. Quais resultados são esperados pela instituição para alcançar seus objetivos a longo prazo com o modelo de gestão de pessoas baseado por competência?
8. Em se tratando de projetos de implementação ou mudanças na instituição, quem são os atores responsáveis pela aplicação, monitoramento e controle desse processo?
9. Um modelo de gestão por competências prevê a estruturação/implantação em quatro fases conforme apresentado a seguir. Ao analisar cada uma das fases apontadas como você avalia o alinhamento da FADBA a cada uma delas?

#### **Primeira fase:**

- consiste no levantamento das necessidades específicas da organização e também avaliadas as possibilidades de desenvolvimento tanto da organização como do colaborador. Essa fase requer um olhar profundo para dentro da organização.

#### **Segunda fase:**

- está relacionada ao novo rumo que a organização deseja seguir, novas possibilidades e a construção de um novo modelo, desenvolvimento do programa e o grau de envolvimento dos colaboradores nesse processo;

#### **Terceira fase:**

- tem a ver com o plano de ação, onde serão consideradas as estratégias de implementação e criação de um plano piloto;

#### **Quarta fase:**

- destina-se à definição dos resultados esperados a longo prazo, a publicação oficial do programa e um sistema de avaliação contínua do processo, em outras palavras, esta quarta fase destina-se à manutenção de mudanças.

10. Em sua opinião, de que maneira o modelo de gestão por competência beneficia a organização e seus colaboradores?

### PARA O RH COMO SE DÁ O ALINHAMENTO DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS À GESTÃO DE PESSOAS NA FADBA

Responda as questões apresentadas a seguir levando em consideração os sub processos de gestão de pessoas:

### DIMENSIONAMENTO DO QUADRO

1. Como é feito o processo de mapeamento de recursos e dimensionamento de quadro?
2. Há mapeamento de competências?
3. Quem é responsável por esse mapeamento? (*RH, consultoria externa*)

### RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1. Como se dá o processo de recrutamento e de seleção na instituição?
2. Leva-se em consideração o mapeamento de competências?
3. As competências são testadas na seleção?
4. Identificando-se lacunas entre as competências esperadas e as competências encontradas, no processo de encaminhamento para contratação são sinalizados os déficits de competências para que os mesmos sejam trabalhados no processo de desenvolvimento humano?

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REDIRECIONAMENTO

1. A empresa adota um processo formal de avaliação de desempenho de seus empregados?
2. O processo adotado envolve toda a organização? Se não, quais as diferenças?
3. Qual o modelo adotado? (*360°, 180°*)
4. A instituição faz uso de sistema informatizado para avaliação de seus colaboradores? Possui sistema próprio ou de terceiros?
5. Como se dá o processo de *feedback*?
6. Após avaliação os resultados são encaminhados para a área de desenvolvimento humano

### TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

1. Existe algum plano de desenvolvimento individual (*Treinamento e desenvolvimento*) para os colaboradores, a fim de acompanhar e promover as competências destes? Em caso afirmativo, como os programas (ou práticas) de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?
2. Quais os objetivos de treinamento e desenvolvimento? Estão alinhados com a estratégia organizacional?

### SISTEMA DE RECOMPENSAS

1. A empresa possui uma sistemática para remuneração? Como é o sistema de remuneração organizacional?
2. A empresa possui uma sistemática de benefício? Em que consiste o pacote de benefício organizacional?

### GESTÃO DE CARREIRAS E SUCESSÃO:

#### PROGRAMA DE LIDERANÇA

1. Quais são e como estão estruturadas as práticas formais para definir, disseminar e avaliar perfil de competências para as lideranças?
2. Quais são e como estão estruturados os programas para formação de lideranças?
3. Como a empresa avalia as competências e o desempenho das lideranças e como essas práticas se relacionam com as competências organizacionais?
4. Os gestores desta empresa têm metas relacionadas à gestão de pessoas? Quais são? Qual peso elas têm? Como é feita sua avaliação?

#### CARREIRA EM GERAL

1. Há um programa de cargos e salários? Se sim, como ele está estruturado em relação aos processos de crescimento na carreira?

#### CARREIRA E ALINHAMENTO POR COMPETENCIA

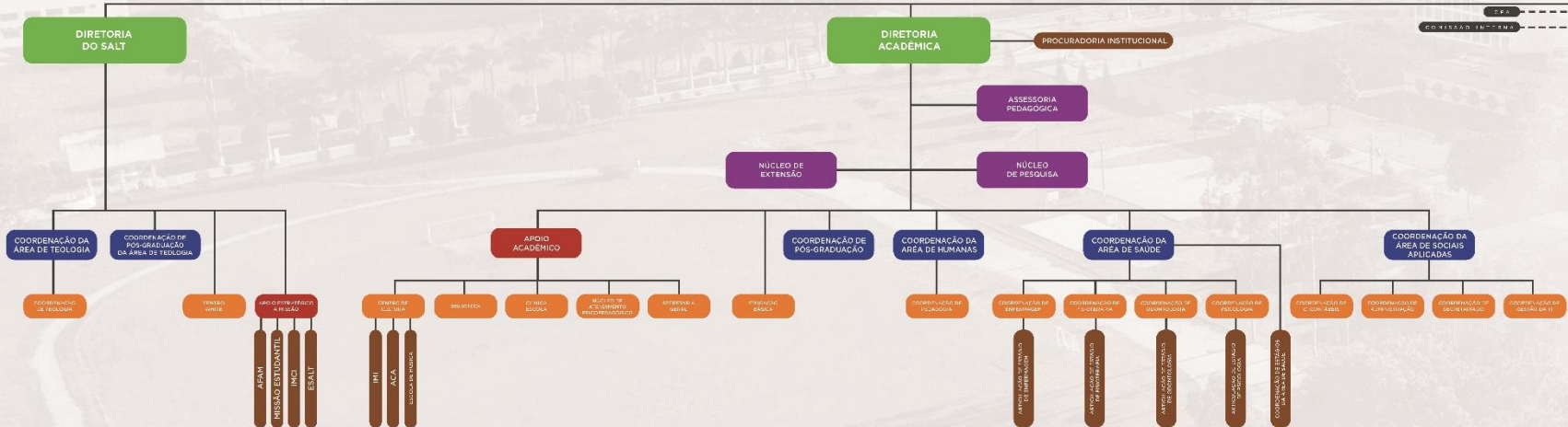
2. O modelo de carreira está baseado em gestão por competências?
3. Como são identificadas as competências individuais, coletivas e organizacionais?
4. Como a instituição pensa a correlação entre as três?

#### FATORES CONDICIONANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA FADBA

1. Como você pensa o impacto da cultura organizacional em um processo de implementação da gestão por competências na FADBA?
2. Como você entende o nível de comprometimento da gestão para a implantação de um modelo de gestão por competências na FADBA?
3. Na sua percepção como deveria ser comunicado um programa de gestão por competência na instituição?
4. Como você percebe o alinhamento entre a gestão estratégica e a gestão por competências?

# ORGANOGRAMA

FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA



VAMOS ALÉM

ANEXO A - Organograma Institucional

