

**FACULDADE PARAÍSO DO CEARÁ – FAP
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

AMANDA MARIA SILVA DE BARROS

JUAZEIRO DO NORTE- CE

2015

FACULDADE PARAÍSO DO CEARÁ - FAP

AMANDA MARIA SILVA DE BARROS

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DA PECPÇÃO DA
RELAÇÃO ENTRE A ORGANIZAÇÃO E O INDIVÍDUO**

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas, da Faculdade Paraíso do Ceará – FAP, como requisito final a obtenção de título de bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof, Ms. Homel Peinheiro

JUAZEIRO DO NORTE- CE

2015

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DA
RELAÇÃO ENTRE A ORGANIZAÇÃO E O INDIVÍDUO**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Homel Pinheiro Lima

Prof. Ms. Adriana de Alencar Gomes Pinheiro

Prof. Ms. Mila Fontenele Barbosa Ferreira Costa

RESUMO

Este estudo apresentou um contexto contemporâneo da gestão de pessoas e sua importância para o alcance de resultados das empresas através da percepção dos gestores e colaboradores da organização. O objetivo desse estudo foi contextualizar, avaliar e debater a importância da Gestão de pessoas por Competência dentro das organizações, através da percepção dos seus gestores e colaboradores, trabalhando a relação entre a organização e indivíduo, conseguimos alcançar as metas traçadas de demonstrar a importância da gestão de pessoas por competências para as organizações. A justificativa da escolha do tema se deu levando em consideração que o fator humano tornou-se fundamental para o alcance dos níveis de competitividade, produtividade e excelência ideais. Diante do dinamismo do mercado e das constantes inovações organizacionais e das atividades produtiva. A gestão por competências é uma filosofia ela orienta as ações que construam uma organização sólida, eficaz e disposta a alcançar metas e objetivos. O Desempenho dos colaboradores é o elemento do mundo globalizado para se estar a frente dos demais. Dado o grande problema de aceitação das empresas a esse novo modelo de gestão. Do ponto de vista metodológico a pesquisa é descritivo-comparativa o que permitiu a identificação, compreensão e comparação de aspectos individuais e de gestão, presente no ambiente de trabalho, no que tange à formação e desenvolvimento de competências profissionais. Os resultados obtidos demonstram que cada etapa do modelo é realizável, possibilitando concluir que sua combinação forma um conjunto articulado de ações que culmina com a obtenção e representação das competências individuais relevantes para a implementação estratégica.

Palavras Chaves: Gestão de Pessoas. Competências. Avaliação de Desempenho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. ORIGENS E CONCEITOS	8
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	8
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	10
3. O PAPEL DO GESTOR NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	14
3.1 NOVOS PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	15
5. ANÁLISE DA PESQUISA	18
REFERÊNCIAS	34
ANEXOS	38
ANEXO 1: QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS.....	38
ANEXO 2: QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES	39

1. INTRODUÇÃO

As empresas nas últimas décadas vem sofrendo transformações decorrentes dos efeitos da globalização, dos avanços, da tecnologia, do livre acesso a informação, do novo perfil do consumidor e competitividade presente no mercado; sendo necessária respostas mais rápidas e avaliadas pelos conceitos éticos da competência e do conhecimento de mercado diante da necessidade demasiadas das pessoas voltadas ao desafio de ser não só funcionários de uma organização, mas ser a organização, dando-lhe o melhor fazendo fator diferencial nas empresas engajando o novo perfil exigido por elas.

Segundo Dutra et al. (2001), a competência é compreendida por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Mas, o fato das pessoas possuírem conhecimento, habilidades e atitudes, não significa benefícios para a empresa a menos que ocorra a entrega por parte do funcionário, ou seja, que ele efetivamente coloque em prática essa competência. Isso levanta a problemática da pesquisa: Como trabalhar a gestão de pessoas por competências de forma pratica e eficiente, através das diferentes e conflitantes percepções dos gestores e colaboradores?

O Objetivo geral deste estudo é contextualizar, avaliar e debater a importância dos reflexos da Gestão de pessoas por Competência das organizações, através da percepção dos seus gestores e colaboradores A fim propor uma nova e ampliada discussão sobre a relação entre a organização e individuo. Tendo como objetivos específicos: 1- Conceituar sobre a gestão de pessoas por competências; 2- Classificar os tipos de competências, destacando os que mais se adequam ao mercado atual extremamente competitivo; 3- Lançar a discussão sobre a importância do desenvolvimento de competências dentro das organizações; 4- Destacar o papel do gestor na avaliação de desempenho por competências; 5- Propor um plano de desenvolvimento por competências, através da aplicação e análise de um questionário em uma empresa;

Sendo assim a gestão de recursos humanos tem por objetivo incentivar o crescimento competitivo aos conceitos globais da economia de uma organização na busca constante através da competência da estratégia e dos recursos humanos com ênfase no comprometimento de um todo para elevação de resultados numa organização. Estes resultados interpretam o conceito da universalidade corporativa, onde todo o processo de

desenvolvimento relaciona-se com a integração de gestão de pessoas e inovação com a criatividade permeada por praticas de valorização e dos seus resultados numa organização.

A escolha do tema se deve ao fato de que a gestão por competência vem se incorporando aos conceitos de cobranças mais exigentes das organizações buscando desta forma a busca e retenção de talentos que se torna atrativa e justa para o crescimento profissional e empresarial. Ainda podemos focar e exaltar a importância para a motivação compondo uma solida necessidade de buscar uma gestão com as características da realidade. Nos últimos anos, o tema competência vem se expandindo no seu desenvolvimento no âmbito das organizações com pauta das dimensões empresarias como o foco principal no nível da pessoa (a competência do individuo) desta forma as organizações estão assumindo o papel de busca desse individuo proativo para enriquecer a construção da organização e profissional do mesmo.

Sabe-se que o mundo do trabalho sofreu rápidas e profundas mudanças experimentadas nas estruturas empresariais nas duas últimas décadas, vinculadas com as políticas de ajuste e a maior exposição das economias locais perante o mundo. Devido às mudanças no mundo do trabalho necessita-se de uma metodologia que se adapte frente às mudanças nas organizações produtivas e de gestão de pessoas (LIMA, 2005, p.35).

No que diz respeito à relevância administrativa, cabe salientar que através do mapeamento das competências funcionais o gestor de pessoas poderá estabelecer programas de treinamento e desenvolvimento por competências ou habilidades, em que participem aqueles que realmente necessitem ampliar seus domínios, para apresentar melhores resultados no trabalho (ROCHA-PINTO et al., 2004);

A justificativa para escolha do tema se deve ao fato de que a gestão de pessoas por competências tem demonstrado ser um diferencial importante no mercado, pois ela é utilizada como uma ferramenta competitiva, eficiente e eficaz, que trás a tona as potencialidades e talentos dos seus gestores e colaboradores. Do ponto de vista acadêmico, justifica-se por ser um tema pouco estudado. O artigo levanta a discussão da incorporação desse modelo de gestão, trazendo assim reflexões sobre as percepções dos envolvidos no modelo de gestão adotado pela empresa estudada.

Do ponto de vista metodológico, pesquisas descritivo-comparativas com profissionais que trabalhem com organizações ou em organizações de um mesmo setor de atividade podem permitir a identificação, compreensão e comparação de aspectos individuais e de gestão, presentes em tais locais de trabalho, no que tange à formação e desenvolvimento

de competências profissionais. Teremos então um trabalho descritivo, comparativo e com estudo de categorias centrais e variáveis correlatas.

Conforme ressaltam Brígido (1999) e Ramos (2001), qualificação refere-se à organização, ao posto de trabalho ou cargo, à potencialidade de ação, à possibilidade facilidade de transferência, a algo estático e absoluto no tempo e no espaço; já competência relaciona-se à profissão (ou ocupação), ao indivíduo, aos resultados reais por ele obtidos, à dificuldade / impossibilidade de transferência, a algo dinâmico, processual, relativo: enfim, a competência é uma ‘construção social’ (Tomasi, 2004a, p. 153).

O estudo foi desenvolvido em uma Loja de departamentos na cidade de Juazeiro do norte, pois foi constatado que a empresa trabalha com um plano de gestão de pessoas por competências, assim como realiza reuniões, palestras e debates sobre o desempenho dos colaboradores e dos gestores, e tendo em seu plano de gestão todos os elementos levando nessa pesquisa, a população de amostra foi composta por 20 colaboradores, e 1 gerente e 4 chefes de setor.

Para a obtenção dos resultados foi aplicado questionários para os colaboradores e para os gestores. Os instrumentos de análises adotados pretende nesta perspectiva assumir o compromisso de construir ao saberes e promover a sua disseminação através dos alunos, pois segundo Freire (1997, p. 25) “a prática ajuíza o discurso”. Tomando a dimensão crítica da ação de análise, relacionado à metodologia e estratégia de aprendizagem na articulação e conclusão da pesquisa.

O estudo está dividido em tópicos que conceituam e discute a gestão de pessoas, a gestão de pessoas por competências, assim como o papel do gestor na avaliação do desempenho na gestão de pessoas por competências, assim como abordar os novos Papéis da Gestão de Pessoas, em seguida trazendo a descrição da metodologia, os resultados da pesquisa, as Considerações finais, resumo e referências, além do anexo.

2. ORIGENS E CONCEITOS

2.1 Gestão de Pessoas

Com desenvolvimento da economia das nações industrializadas no final do século XIX e nas duas primeiras décadas do século XX. Surgiu à necessidade de ter colaboradores com habilidades que exigiam especialização e mais conhecimento, assim a seleção de pessoal deixou de ser improvisada, subjetiva e personalista. Devido a grande rotatividade o

recrutamento passou a ser mais seletivo voltado para a necessidade e eficiência. (RIBEIRO, 2005, p. 21).

A gestão de recursos humanos até a década de 1920 era burocrática, centralizada no “Departamento Pessoal” sem qualquer estruturação. Nos anos 30, através dos experimentos de Elton Mayo (1939), surge o conceito de “Relações Humanas” que envolviam os conceitos e praticas de: Liderança. Atitude, Comunicação, Motivação e Desenvolvimento de grupos. Esses temas passaram a ser uma parte muito importante a cerca da satisfação das pessoas e aumento da produtividade. Para Ribeiro (2005, p. 23), “O que era controlado, conservado e restrito passou a ser proposto, garantido e dignificado, definindo uma nova linha de pensamento da função dos Recursos Humanos.”. Filho&Pereira (2013) afirmam que:

A Gestão de Pessoas tem por objetivo ajudar a organização a alcançar seus ideais e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança e manter políticas éticas e comportamento socialmente comportável.... Assim as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. (FILHO&PEREIRA, 2013, p.10).

Nasceu assim à gestão de pessoas como a conhecemos hoje, através da necessidade de melhorar os serviços e aumentar a produtividade, foi necessário que as organizações se tornassem parceiras de seus colaboradores, investindo na especialização dos mesmos. Com os passar dos anos esse tipo de gestão passou a investir no potencial do capital humano e com o objetivo de gerir os comportamentos internos, manter e inserir uma mão de obra cada vez mais qualificada dentro do mercado. Ainda segundo Chiavenato (2011):

As pessoas passam o maior tempo de suas vidas dentro da organização, tendo o destino da empresa como responsabilidade. Ao mesmo tempo em que a empresa alcança seu sucesso empresarial, os colaboradores também conquistam o que almejam, ou seja, ambas as partes estão conectadas entre si em uma relação de mútua dependência tendo benefícios recíprocos. (CHIAVANETO, 2011, p. 31).

A partir dos estudos de Chiavenato (2011), Filho&Pereira (2013) e Ribeiro (2005). Vale salientar que com as rápidas mudanças na sociedade e os avanços tecnológicos, a gestão de pessoas se tornou uma ferramenta indispensável para as organizações. As pessoas passaram a ter voz ativa nos rumos da empresa e como colaboradores, tornaram-se um fator importantíssimo no sucesso da organização. Essa transformação trouxe não só treinamentos especializados, mas também incentivo e valorização para que esses colaboradores possam evoluir junto com a empresa.

Podemos destacar neste sentido a importância de uma comunicação organizacional eficaz e eficiente como um elemento capaz de conquistar, sustentar ou manter o sucesso de uma organização, pois é preciso que o gestor esteja atento ao modo de pensar e agir de cada sujeito e ser capaz de resolver as divergências dentro do ambiente de trabalho. O bom relacionamento interpessoal é capaz de conquistar os objetivos e metas traçadas pela empresa.

Neste sentido é possível inserir a gestão de pessoas por competências, onde não basta apenas o gestor transformar Comportamentos (habilidades, vontades e interesses) em resultados reais, é preciso uni-los aos conhecimentos (autodesenvolvimento, formação, experiência, treinamento), tendo assim como consequência a competência.

2.2 Gestão por Competências

A palavra competência é definida pelo novo dicionário da Língua portuguesa como: qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. Já Parry (1996), a define como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996, p. 42).

No contexto organizacional, competência é vista como a percepção do indivíduo a cerca de seu próprio desempenho, essa percepção de si mesma é quase sempre exagerada quando não é subestimada. Pois o colaborador se furta da oportunidade de contribuir, por temer que suas opiniões parecerem simples e sem importância. Por isso se faz necessário que aja uma avaliação externa, a fim de poder ter o entendimento geral de como as pessoas dentro da organização veem suas próprias competências.

Para que isso aconteça à organização deve gerir os meios para que seus colaboradores possam se desenvolver, se especializar e conseqüentemente melhorar seu desempenho. Resende (2000) qualifica as competências em nove categorias, indicando a existência de vários tipos de competências:

- Competências técnicas: de domínio apenas de especialistas em determinado assunto ou trabalho;
- Competências intelectuais: relacionadas a aptidões mentais;
- Competências cognitivas: uma mistura de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;

- Competências relacionais: capacidade de se relacionar e interagir;
- Competências sociais e políticas: capacidade de se relacionar e participar dos acontecimentos sociais;
- Competências didático-pedagógicas: são as competências voltadas para a educação e o ensino;
- Competências metodológicas: capacidade de aplicar técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades;
- Competências de liderança: capacidade de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social;
- Competências empresariais ou organizacionais: são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial; (RESENDE, 2000, p-17).

Existe uma grande diferença entre ser competente e ter competência. Reunir os elementos das competências citadas acima é bem diferente de saber aplica-las a fim de se ter apenas um bom desempenho numa tarefa específica só isso não o faz competente, apenas obedece à necessidade específica daquela única função, ser exclusivamente bom no que faz, não o faz competente naquilo que faz. É necessário que a pessoa tenha comportamentos, habilidades, atitudes e conhecimentos que sejam compatíveis com o desempenho dela, sendo capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for preciso. Seguindo esse raciocínio Cohen & Fink (2003) acrescentam que:

Na medida em que a pessoa pode encontrar formas de traduzir competências em comportamento eficaz, isso acaba por reforça-las. Quanto mais amplo o leque de competências da pessoa, mais provável que ela encontre formas de realiza-las. Quando mais estreito esse leque, mais a pessoa se sente limitada para lidar com o mundo, e mais limitado é o leque possível de objetivos que podem ser atingidos na vida. (COHEN & FINK, 2003, p 45).

Podemos concluir, baseados nos estudos de Fink&Cohen (2003) e Resende (2000) que esse tipo de gestão vem com o objetivo de tornar a organização mais dinâmica, objetiva e conectada com todos os parceiros. Proporcionando assim o crescimento pessoal de seus colaboradores a fim de atingir a excelência da organização. Na atual era da informação, a importância de se ter equipes de gestão de pessoas, tornou-se cada vez mais indispensáveis. Elas podem terceirizar as funções burocráticas e operacionais, delegando aos gerentes as atividades táticas, transformando-os em gestores de pessoas. Ficando com as equipes de RH responsável pela

consultoria interna assumindo as atividades estratégicas de orientação, apontando para o futuro de todos os membros da organização.

Chiavenato (1999), fala sobre o papel do RH e nesse panorama atual, podemos concluir que o RH deve ser uma área de compartilhamento, sendo descentralizada e transparente na forma de gerir as pessoas. O RH deve focar em um planejamento estratégico capaz de integrar capacidades e habilidades, valorizando o talento humano em relação a uma tarefa concreta que exija dele múltiplas possibilidades de ser obter o resultado desejado. Hoje essa característica é vista como uma vantagem competitiva dentro mercado.

Sobre as Competências desejadas pelas organizações, uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral sobre as tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil, mostra os principais atributos que as organizações estão procurando nas pessoas são:

- Orientação para resultados;
- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Liderança;
- Relacionamento interpessoal;
- Pensamento sistêmico: visão de todo;
- Comunicabilidade;
- Empreendedorismo;
- Negociação;
- Capacidade de atrair e reter colaboradores;
- Capacidade de inovar;
- Percepção de tendências;
- Multifuncionalidade;
- Visão de processos;
- Conhecimento da realidade externa;
- Garra, ambição;
- Por a mão na massa: “carregar o piano”;
- Habilidade em lidar com paradoxos;
- Domínio do inglês;
- Domínio do espanhol; (CHIAVENATO, 1999, p. 15-36).

O desempenho dos colaboradores e a capacidade do gestor em organizar atuação dos mesmos dentro da empresa dão aos empregados às condições necessárias para alcançar os resultados desejados. A Organização que valoriza esse tipo de parceria atende as expectativas

de desenvolvimento, reconhecimento, realização e satisfação dos indivíduos. Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2002) cita:

- A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- A conscientização das equipes para assumirem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas; (GRAMIGNA, 2002, p. 12).

Nos baseamos nos estudo de Gramigna (2002), para entendermos que a gestão precisa ser avaliada numa empresa levando em consideração as dificuldades enfrentadas por seus colaboradores em se adaptar ao modelo utilizado. Lembrando que a gestão por competências não esta restrita apenas aos funcionários, ela engloba os gestores. Só assim é possível traçar e definir o perfil dos profissionais na organização e favorecer a produtividade, usando critérios de avaliação de competências que possam permitir intervenções positivas na relação entre os gestores e colaboradores.

Estimular o desenvolvimento de competências dentro da organização, afeta não só o individuo positivamente, como faz com surja um profissional cada vez mais qualificado, mas isso só é possível se houver um gestor capacitado a trabalhar a fim de poder integrar, mobilizar, transferir e adquirir conhecimentos e experiências com seus colaboradores, agregando assim valor social ao trabalho realizado.

3. O PAPEL DO GESTOR NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Quando se instala uma gerência por competência, normalmente a organização evita que os colaboradores e gerentes percam tempo em programas de treinamento que não sejam capazes de atender as exigências necessárias dos seus postos de trabalho. Deve-se inicialmente mapear as competências organizacionais, montar um modelo de gestão, definir quais as competências indispensáveis para execução das atividades, para assim poder superar os desafios estratégicos que irão surgir. Para Soares&Andrade (2012):

Definindo as competências organizacionais necessárias para o desenvolvimento da empresa, os gestores estarão aptos para definirem quais deverão ser as habilidades, atitudes e conhecimentos de cada área para que tais competências sejam desenvolvidas. E, conseqüentemente, os gestores de cada área estarão aptos para definirem quais deverão ser os conhecimentos, atitudes e habilidades de suas equipes em relação às competências organizacionais. E por último, as equipes terão mais facilidade para definirem quais deverão ser os conhecimentos, as atitudes e as habilidades que cada um deverá desenvolver para que a empresa cresça. Felizmente, no Brasil, os gestores já estão despertando para a importância da Gestão por Competência para o desenvolvimento organizacional e para se manter competitivos no difícil mercado mundial. (SOARES&ANDRADE, 2012, p. 5).

Ter um gestor bem preparado é fundamental. Pois gerir também é trabalhar com a criatividade e flexibilidade tendo o foco na qualidade do produto, no serviço e no cliente. Ao se trabalhar com pessoas, a subjetividade das personalidades e comportamentos, determina a geração de estratégias que possam se adequar, mas essas mesmas características devem ser observadas e trabalhadas nos gestores e gerentes. Sobre a avaliação de desempenho, Carbone (2006), diz que:

Como o desempenho de uma pessoa representa uma expressão de suas competências, algumas organizações atuam como entidades que avaliam o desempenho de seus colaboradores para se certificar das competências expressas pelas pessoas (CARBONE, 2006, p. 31).

O gestor deve atribuir responsabilidades que tenham determinados níveis de complexidade, mensurando o desenvolvimento do indivíduo. Neste sentido do leme estabelece 4 tipos de avaliação:

1. Auto avaliação: O avaliado faz a sua própria avaliação;
2. Avaliação 90°: Quando apenas o superior imediato avalia o colaborador;
3. Avaliação 180°: Avaliação conjunta. O superior avalia o colaborador e faz sua auto avaliação;

4. Avaliação 360°: Avaliação múltipla. Várias pessoas respondem à avaliação de um mesmo avaliado, tipo: seus superiores, pares, clientes e fornecedores internos, incluindo o avaliado, o que configura uma avaliação do tipo; (LEME, 2005, p. 16).

Nos baseamos nos estudos de Leme (2005) para concluir que o quarto tipo de avaliação a alternativa mais democrática de avaliar o desempenho, pois ela se insere no contexto do desenvolvimento e conseqüentemente ampliar o domínio das competências. Esse tipo de avaliação é mais participativa, obtendo maior adesão dos gestores, dirigentes da organização e dos colaboradores. Cria uma rede de pessoas que recebem retornos imediatos de diferentes fontes, isso reduz as possibilidades de distorções, oferece um saldo mais verdadeiro sobre o desempenho e ainda determina contribuições para os múltiplos subsistemas da gestão de pessoas.

Um dos desafios do novo milênio superar os desafios surgidos das mudanças intensas e cada vez mais rápidas das pessoas, das organizações e da sociedade. O entrelaçamento da globalização, tecnologia e competitividade, tem levados os gestores e as empresas a investir no conhecimento, serviços, qualidade, produtividade e ênfase no cliente. Isso influencia o estilo de administrar pessoas. É exigido dos gerentes e gestores um suporte maior, pois o mercado está diferente, dinâmico, incerto e mutável, as sentem os impactos e reagem a eles de formas inesperadas, é preciso esta preparado para tudo.

3.1 Novos Papéis da Gestão de Pessoas

Os novos papéis da gestão de pessoas, principalmente na área de Recursos Humanos (RH) também esta passando por mudanças profundas. Ele desempenha papeis operacionais e estratégicos ao mesmo tempo. Precisam trabalhar através de parcerias e atender as politicas instituídas na organização. O RH deve dá suporte aos gestores, assim como entre os colaboradores poder criar vantagens competitivas, adicionando valor a organização. Segundo Xavier (2011), os quatro papéis principais de RH são:

1. Administração de estratégias de recursos humanos. Como RH pode ajudar a impulsionar a estratégia organizacional;
2. Administração da infraestrutura da empresa. Como RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz;

3. Administração da contribuição dos funcionários. Como RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização;
4. Administração da transformação e da mudança. Como RH pode ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora. (XAVIER, 2011, p. 47).

Baseados nos estudos de Xavier (2011) podemos concluir que com a era da informação vieram as mudanças comportamentais, culturais e estruturais das empresas. A RH assume e desenvolve novas posturas, que dinamizam as potencialidades dos gestores e colaboradores. No contexto cultural e estrutural, os gerentes assumem novas responsabilidades, e devem aprender novas habilidades técnicas e conceituais, se adaptar as urgências da contemporaneidade é essencial para a realização de um bom trabalho, através da descentralização do processo administrativo.

Ser e estar apto a gerir o talento humano tornou-se indispensável para o sucesso da organização. Mas nem sempre ter pessoas significa ter talentos, pois para se ter talento é necessário que o individuo possua algum diferencial que o destaque e valorize. Três importantes aspectos envolvem a questão do talento: conhecimento, habilidade e atitude. Onde respectivamente deve-se: saber, saber fazer e saber fazer acontecer. Tornando possível para o gestor aplicar novas estratégias, saber atrair, desenvolver, reter e recompensar seus colaboradores.

Esse sistema de parceria faz das pessoas dediquem mais esforço, comprometimento e responsabilidade com satisfação na função a qual exerce.

As organizações são compostas por pessoas e dependem delas para alcançar as metas e cumprir seus objetivos. Sem pessoas e organizações, não existiria a gestão de pessoas. As discursão vai além da necessidade do colaborador em manter o emprego ou trabalhar tendo como recompensa o salário. Eles querem estar satisfeitos com o trabalho que realizam, querem poder e ser mais do que esperam dele.

O tópico seguinte tem como objetivo analisar as percepções dos gestores e colaboradores dentro da organização, através da aplicação de questionários que promoveram a autoavaliação dos membros da organização, podendo propor quais as vantagens e dificuldades enfrentadas pela organização ao trabalhar a gestão de pessoas por competências.

4. METODOLOGIA

Desenvolvemos essa pesquisa, traçando metas e definindo essa investigação como uma pesquisa ativa, com justificção prática, de enfoque qualitativo, descrevendo os resultados da pesquisa bibliografia e da exploração dos saberes sobre a aplicação prática do projeto. O resultado da pesquisa permite que o problema exposto seja explorado através de estratégias que ajudem a resolver as questões levantadas sobre o tema.

Abordaremos o problema da pesquisa de acordo com Godoy (1995) e Gil (1999), onde Godoy (1995, p. 58) afirma que “[...] a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, para compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou se já, dos participantes da situação em estudo.” Gil (1999, p.94) corrobora, dizendo que “[...] métodos de pesquisa qualitativa estão voltados para auxiliar os pesquisadores a compreenderem pessoas e seus contextos sociais, culturais e institucionais”.

O pesquisador/ investigador é capaz neste sentido de considerar as variáveis dos conceitos e medir quais são os mais pertinentes para sua pesquisa na hora de recolher e analisar os dados. Torna-se importante destacar que a investigação é um processo de aquisição de conhecimento. Conhecimento prático que esta de acordo com o contexto no qual são aplicadas as análises.

Os instrumentos de análises adotados pretende nesta perspectiva assumir o compromisso de construir ao saberes e promover a sua disseminação através dos alunos, pois segundo Freire (1997, p. 25) “a prática ajuíza o discurso”. Tomando a dimensão crítica da ação de análise, relacionado à metodologia e estratégia de aprendizagem na articulação e conclusão da pesquisa.

Como instrumento de análise nesse estudo, foi utilizado um questionário, onde através dele se busca revelar na opinião dos educandos sobre a relevância do projeto, partindo do conhecimento prévio sobre o tema e abordando na segunda parte o que foi ou não compreendido.

A escolha de aplicar um questionário como técnica e coleta dos dados está de acordo com Vergara (2009), quando cita que: “a referida ferramenta é constituída por um conjunto de questões endereçadas aos participantes por escrito. Com afirmativas que devem ajudar o pesquisador na análise dos resultados.

A Escala Likert, criada por Rensis Likert em 1932, é um meio de medir atitudes, através do grau de satisfação e o nível de concordância, transformando as informações coletadas em uma forma de quantificar e dá valor as afirmativas disposta no questionário. Essa escala foi inicialmente aplicada nas indústrias a fim de se poder avaliar a relação entre o gestor e seus colaboradores, em 1960 Likert revisou o sistema a fim de por aplica-los nos contextos educacionais.

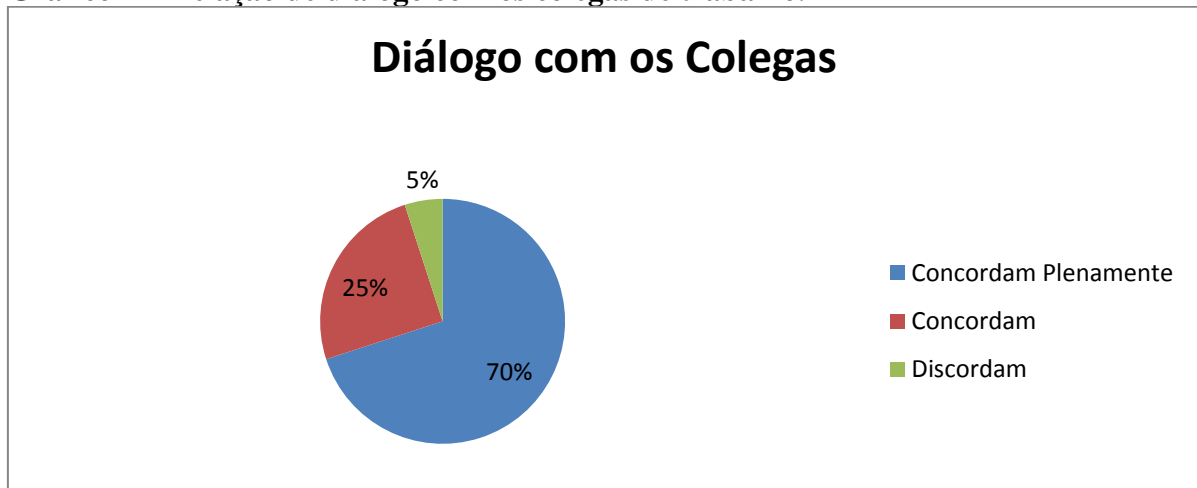
As perguntas contem respostas delimitadas, onde os entrevistados se limitam a responder aquilo que é solicitado, as cinco possibilidades de resposta apontam para uma análise mais quantificada sobre os objetivos traçados para a pesquisa. Essa categorização das perguntas são definidas pelo pesquisador/investigador, demonstrando que o individuo entrevistado, é aquele que deve eleger, no seu entendimento a opção mais adequada para dar como resposta.

Essa pesquisa é descritiva, adotando artifício de coleta e levantamento de dados, a fim de realizar uma abordagem quantitativa para as análises. Podemos destacar que todas as técnicas, procedimentos e abordagens, foram aplicados criteriosamente no transcorrer desta pesquisa, permitindo que os gestores e colaboradores percebam a importância sua participação na construção desta investigação científica acadêmica.

5. ANÁLISE DA PESQUISA

O estudo se procedeu no sentido de verificar o conhecimento prévio dos colaboradores acerca da problemática da percepção da organização e dos indivíduos sobre gestão de competências. Para a análise quantitativa, os dados obtidos foram coletados e tabulados nos gráficos abaixo. Sendo a partir desses gráficos e da literatura consultada nesta pesquisa, que chegamos à perspectiva que a hipótese tem fundamento e se confirma e os objetivos traçados para esta investigação foram mensurados e confirmados. Segue abaixo os gráficos que demonstram os resultados obtidos nesta pesquisa:

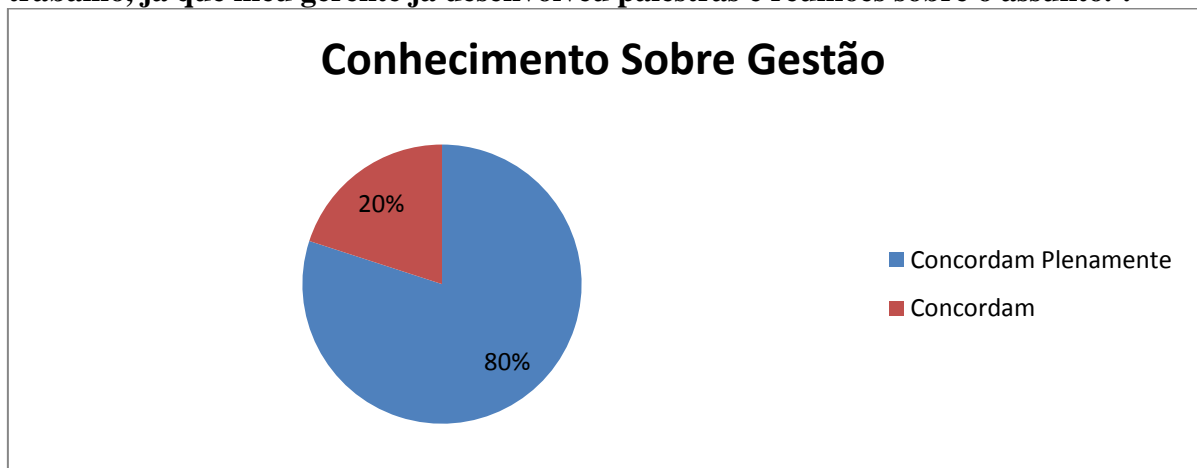
Gráfico 1 – Relação de diálogo com os colegas de trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Nas respostas obtidas nos dados coletados, vemos que os colaboradores tem uma relação de diálogo sobre o tema, onde 70% Concordam plenamente com a afirmação e 25% Concordam, sendo apenas a minoria de 5% que Discordam ou estão Neutros (sem opinião). Vemos aqui que existe uma atenção dos colaboradores em relação à gestão de pessoas, pois a empresa tem programas nesse sentido sendo aplicados no dia a dia da organização.

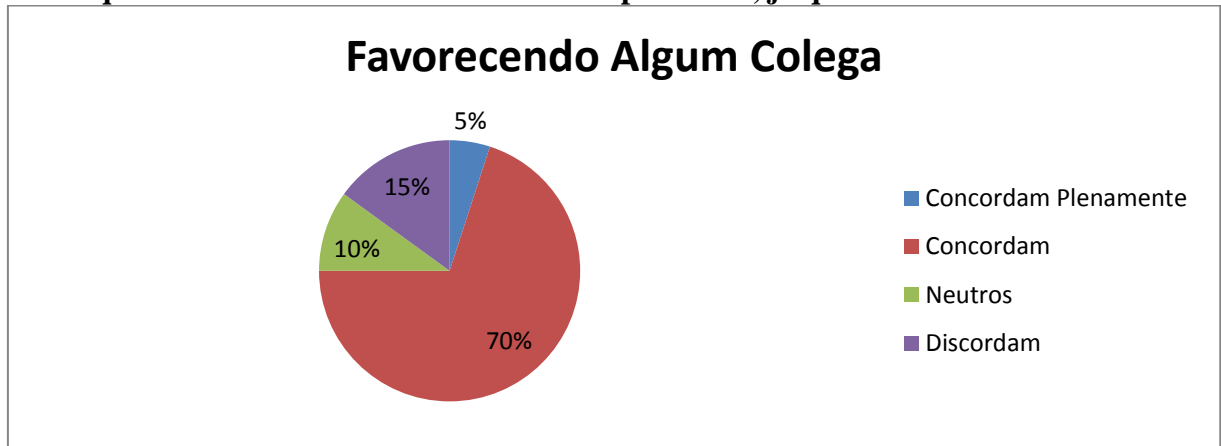
Gráfico 2 – Conhecimento sobre a gestão de pessoas por competências na empresa onde trabalho, já que meu gerente já desenvolveu palestras e reuniões sobre o assunto.:



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Vale destacar que neste ponto, que os colaboradores têm conhecimento necessário para se entender a gestão de competências, dado 80% concordam plenamente, 20% concordam isso se deve ao fato que uma grande maioria deles cursa ou pretendem cursar o ensino superior na área de administração ou ciências econômicas, e não só por causa das palestras ou reuniões no ambiente de trabalho, na verdade as reuniões só completam o conhecimento existente.

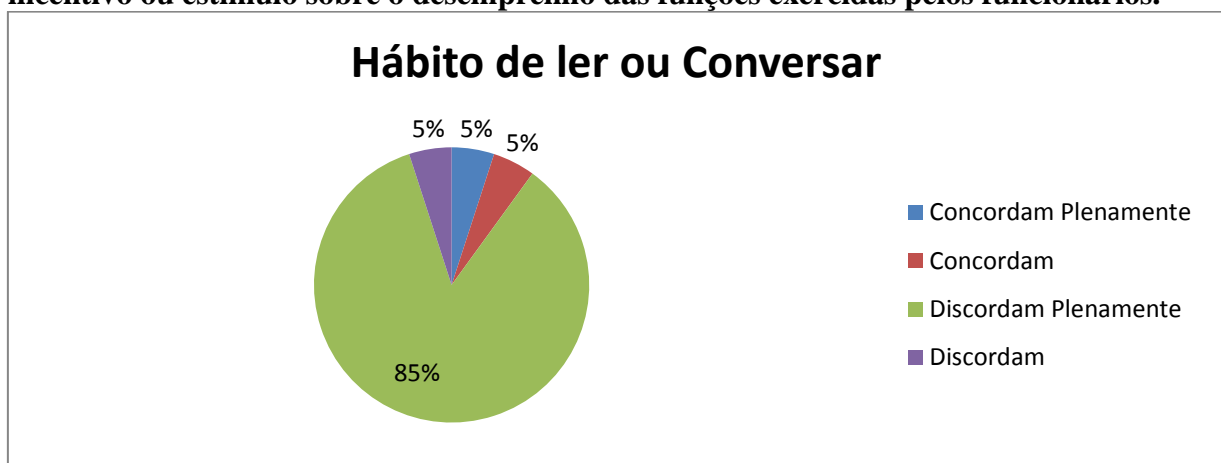
Gráfico 3 Já presenciou o superior favorecendo algum colega sem motivo aparente, por achar que essa atitude não causaria nenhum problema, já que é um hábito comum.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os dados dispostos acima, se apresentam de forma a justificar a necessidade de se desenvolver um novo tipo de relação entre os funcionários dentro da organização. Onde as relações pessoais fora da empresa não interfiram no modelo de gestão por competências de forma tão direta. Sendo que 5% Concordaram Plenamente e 70% Concordam que já presenciaram um superior favorecendo algum colega, sem que esse tenha qualquer mérito. Mas também existem que nunca tenha presenciado 15% Discordam e 10% preferiram se mantiveram Neutros.

Gráfico 4 – Em tempo livre fora do trabalho, raramente costumo ter o hábito de ler ou conversar sobre os incentivos no ambiente de trabalho, por que não existe nenhum incentivo ou estímulo sobre o desempenho das funções exercidas pelos funcionários.

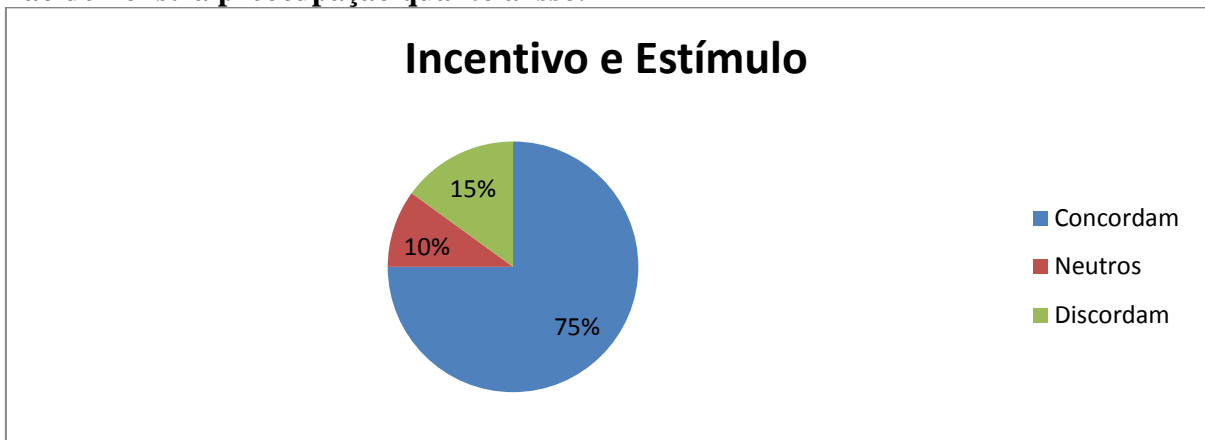


Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Ao buscar compreender como anda o hábito da ler, conversar e discutir entre os colaboradores fora do ambiente de trabalho, observamos que o hábito da leitura é eficiente e constante principalmente em relação aos acontecimentos no trabalho, pois a maior parte dos

colaboradores tem um conhecimento bem estruturado sobre o tema e ver que na pratica esse conhecimento são pouco aplicados ou aplicados de uma forma diferente daquela que deveria esta de acordo com o que permeia a gestão de pessoas por competências, verificando que há um estímulo sobre o desempenho, mas esse estímulo é direcionado a alguns poucos. Onde 85% Discordam Plenamente e 5% Discordam, sendo que apenas 5% Concordam Plenamente e 5% Concordam.

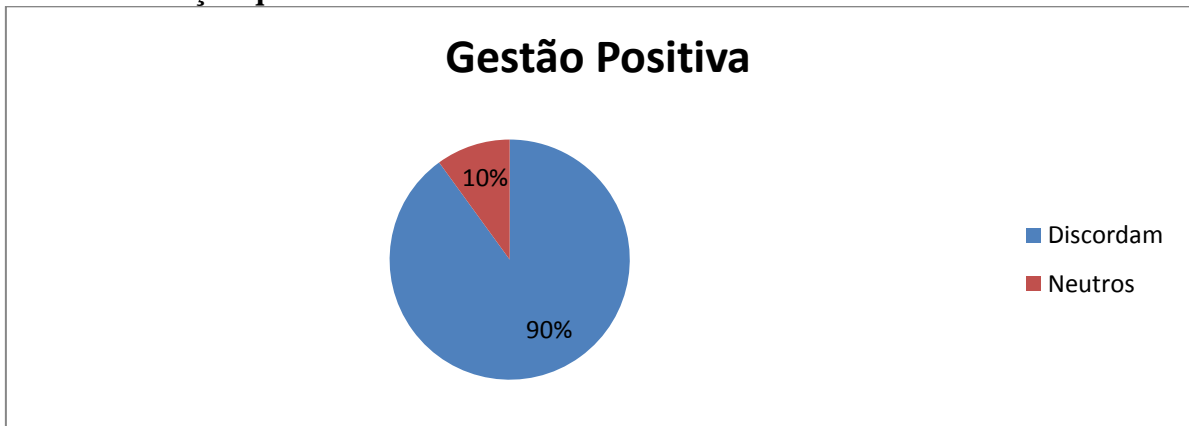
Gráfico 5 – Quanto ao incentivo e estímulo sobre o meu desempenho, minha empresa não demonstra preocupação quanto a isso.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

No que tange o incentivo e o estímulo sobre o desempenho por parte da empresa, a situação encontra-se em um estado crítico, pois, 75% dos colaboradores apontam a não preocupação da empresa neste requisito, estes responderam que Concordam e Concordam Plenamente com a afirmação; Porém obteve-se que 15% dos colaboradores que fizeram parte da amostra acreditam na preocupação da empresa quanto ao incentivo e estímulo a respeito do desempenho; E ainda 10% permaneceram Neutros (sem opinião). Observamos que apesar de ter um modelo de gestão que teoricamente garanta o incentivo na pratica ela pouco adotada pelo gestor, ficando muitas vezes restrito a elogios vagos e cobranças em excesso o que neste aspecto desestimula e muito os colaboradores a exercerem as suas funções.

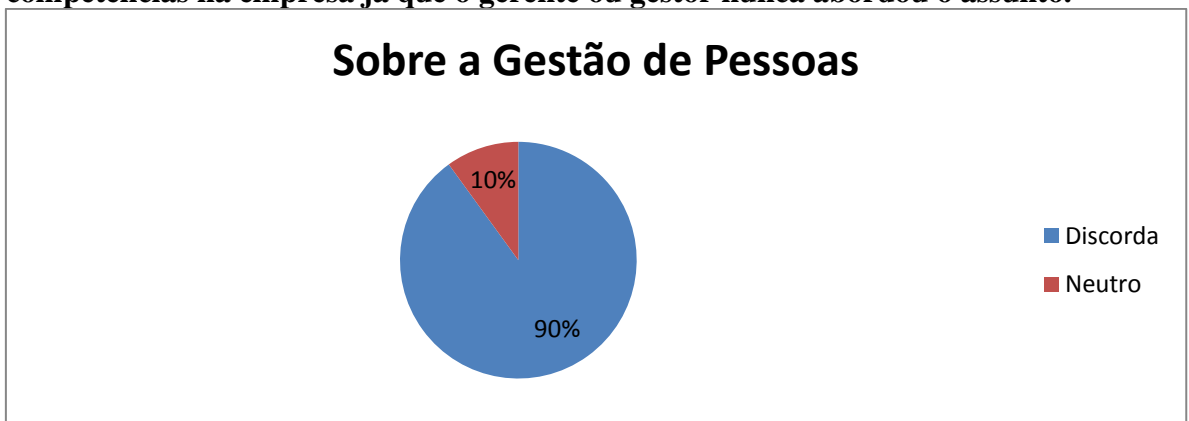
Gráfico 6 Seus colegas de trabalho falam com frequência sobre o impacto da gestão adotada pela empresa, essa gestão positiva é vista como positiva para seu crescimento dentro da função que exerce.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os dados obtidos foram 90% discorda e 10% se mantiveram Neutros. Onde podemos observar que os colaboradores falam e discutem com frequência sobre os impactos da gestão adotada pela empresa, foi existe um programa que é implementado todos os anos, onde se estabelece as metas a serem atingidas pela empresa, mas é comum que esse plano seja restrito na sua pratica, pois ele acaba se estabelecendo apenas para aqueles colaboradores que tem alguma relação pessoal com o gestor, e isso acaba intimidando os demais a se sentirem um pouco coagidos a se manifestar e pouco estimulados a exercerem suas funções. Assim a empresa. Essa é uma situação infelizmente comum em alguns ambientes de trabalho, onde há um bom plano, mas o fator humano e pessoal acaba influenciando de forma negativa na gestão. Levando em consideração neste caso que nem sempre o gestor é um bom líder.

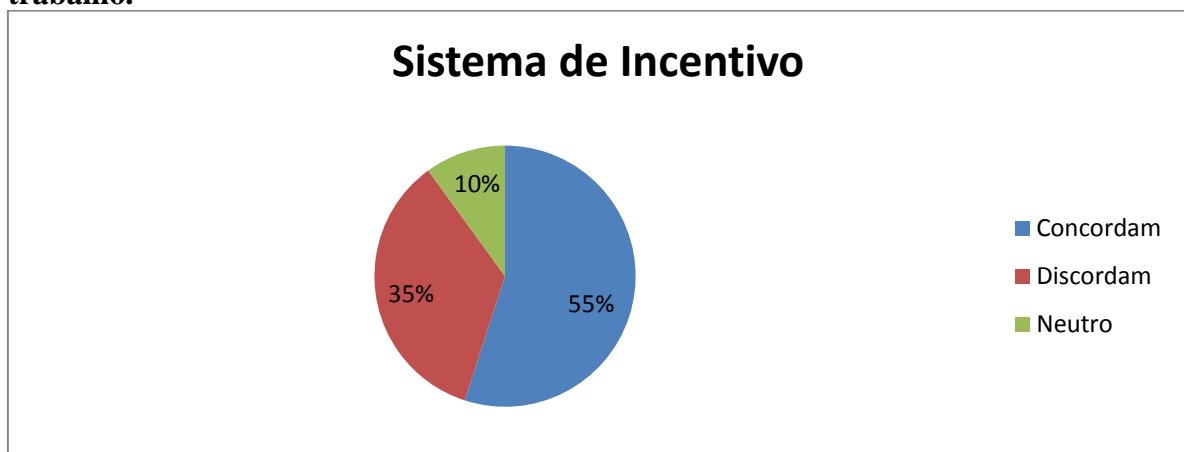
Gráfico 7 – Não tenho nenhum conhecimento sobre a gestão de pessoas por competências na empresa já que o gerente ou gestor nunca abordou o assunto.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os dados obtido acima mostraram que, 90% Discordam da afirmação acima, devido o fato da empresa ter um programa de gestão de pessoas e a formação da maioria dos colaboradores, onde alguns não só tem formação acadêmica na área, como existem aqueles que pretendem ter formação em administração a fim de obter melhores colocações no ambiente de trabalho, por ter esse conhecimento torna-se mais fácil para eles poderem avaliar a gestão de acordo com plano de gestão incorporado pela empresa e assim também poder participar ativamente quando o gerente abordar o assunto, pois é possível estabelecer uma linha direta com o que esta sendo implementado com aquilo que foi determinado, dando-lhes o empoderamento sobre as questões tratadas pelo gerente. Apenas 10% permaneceram Neutros. O que pesa para eles é a relação interpessoal com o gerente que em muitos momentos parece ser impossível.

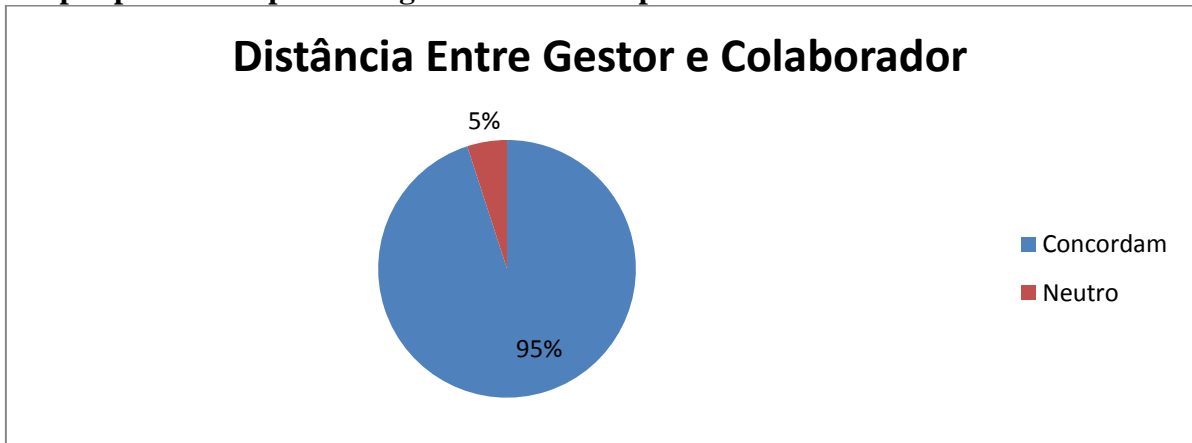
Gráfico 8 – Existe um sistema que incentiva os funcionários que desempenham melhor as suas funções, no sentido de promover a satisfação e valorização no ambiente de trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Ao buscar traçar a opinião dos colaboradores acerca da gestão nos dias atuais, enfrentamos dificuldades em relação à postura dos gestores muitas vez impositiva e antiprofissional dos mesmos, já que uma gestão por competências requer estratégias justas e modernas de ação quando se refere trabalhar com diferentes pessoas objetivando atingir a meta da empresa, apesar disso vimos nos dados acima a existência de um sistema que incentiva os funcionários, onde 55 % Concorda, 35 discorda e 10% se mantem Neutros. A relação do gestor com os colaboradores determina a satisfação e a valorização no ambiente de trabalho, mas nem sempre se ter um programa de incentivo é garantia disso.

Gráfico 9 Há uma distancia entre o gestor e o funcionário já quase nunca elogia, por sempre pontuar os pontos negativos exercidos pelos funcionários.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os dados acima mostram que 95 % Concordam e 5% são Neutros. Neste ponto obteve-se que os dados condizem com que esta sendo analisado até agora nos gráficos anteriores. Apesar de existir um programa de gestão por competências e incentivos em relação ao desempenho, há pouca valorização do gestor aos colaboradores, ou seja, os colaboradores não se sentem valorizados, devido à relação do gestor para com eles ser distantes, impositiva e muitas vezes priva o funcionário de sentir vontade de fazer melhor sua função. Líderes podem ser gestores mais próximos dos seus colaboradores, pois conseguem trabalhar a favor deles, ao tentar conhecer suas necessidades e desejos dentro da empresa, mas nem sempre o gestor é um bom líder, esse último tipo pode tornar o ambiente de trabalho insuportável, fazendo com o colaborador se sinta intimidado e pouco receptivo a qualquer estratégia que o gestor estabeleça. Empresas que trabalham assim, podem até ter bons resultados, mas existe um potencial que é desperdiçado devido a esse problema.

Gráfico 10 - Acho que o ambiente de trabalho seria mais agradável, se o gestor estimulasse como devo melhorar meu desempenho, já que entendo que isso faz o funcionário querer crescer com a empresa.

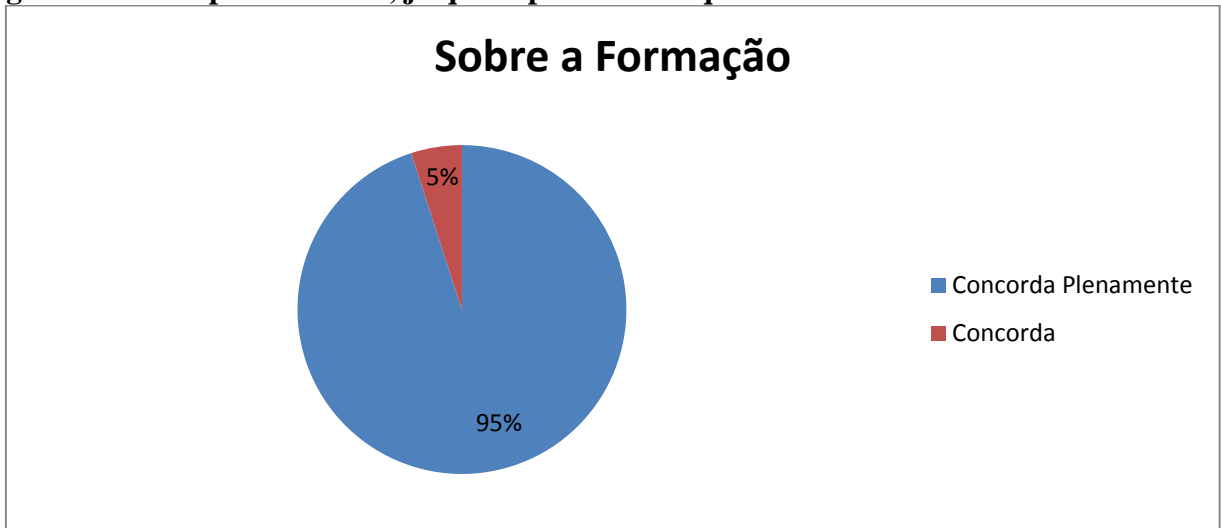


Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os dados acima demonstram que: 85 % dos colaboradores Concordam Plenamente e 15% Concordam com a afirmação acima. Podemos observar que um bom plano de gestão de pessoas, um programa de incentivo e estímulo sobre o desempenho dos colaboradores não significa nada se o gestor não estiver aberto a deixar a suas questões pessoais de lado e trabalhar com o individuo de forma justa, levando em consideração todos os aspectos que o compõe como pessoa e como funcionário. Estabelecer metas, ter presença constante nas atividades que são desenvolvidas, poder administrar conflitos internos sem favorecer um ou outro, tornar sua gestão imparcial, levando em consideração o conhecimento dos colaboradores, as ideias e atitudes, esse é o caminho para tornar o ambiente de trabalho um ambiente de possibilidades de crescimento, onde todos aprendem a trabalhar em equipe para o bem comum, atingir e até ultrapassar os objetivos traçados. É preciso gerir tendo o colaborador como parceiro e não como oponente de capacidade inferior.

- **Resultado dos questionários aplicados aos Gestores:**

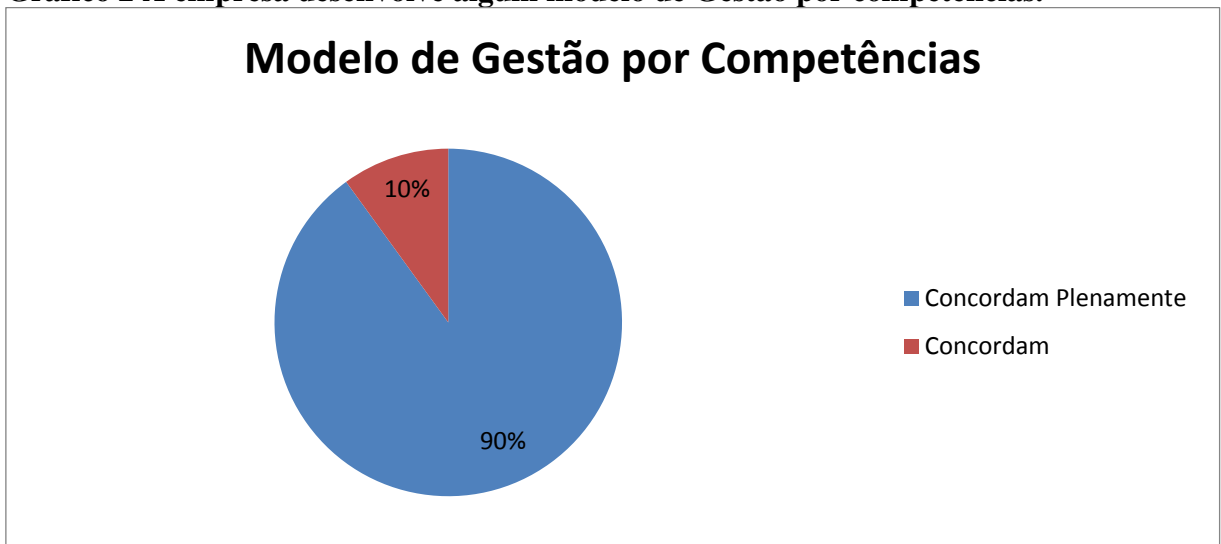
Gráfico 1 O Senhor acha que a formação Acadêmica em Administração o ajuda a gerenciar a empresa melhor, já que experiência adquirida no ramo não é o suficiente.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Mesmo sabendo que a experiência na área é um fator importante na gestão, Podemos notar que há uma valorização da formação acadêmica neste sentido, já que 95 % Concordam Plenamente e 5% Concordam com a afirmação, pois para ele a formação os ajuda a encerrarem as suas funções dentro da empresa.

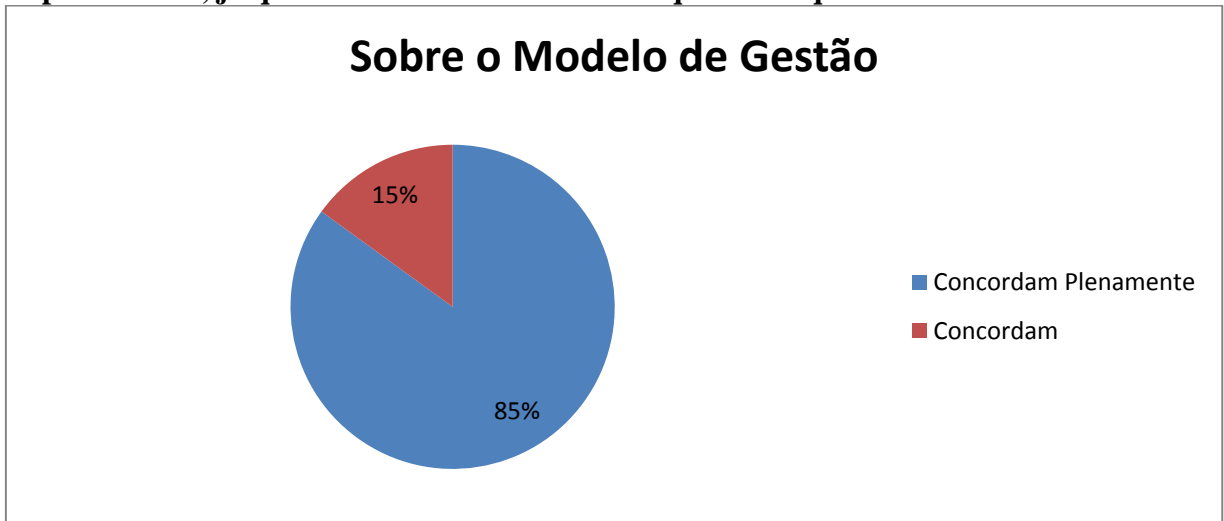
Gráfico 2 A empresa desenvolve algum modelo de Gestão por competências.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os dados acima mostram que 90% Concordam Plenamente e 10 % Concordam.

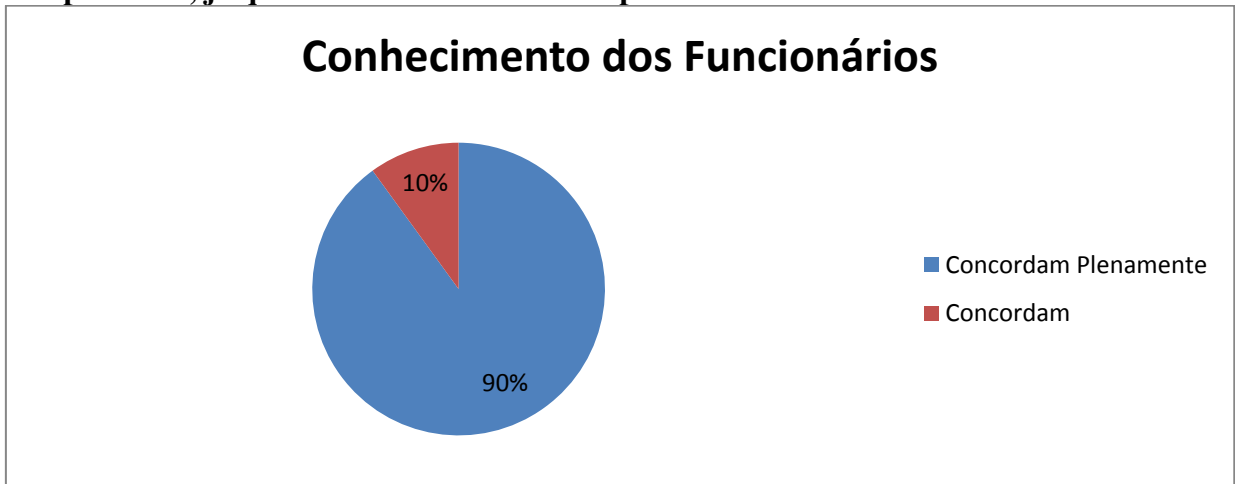
Gráfico 3 Acho que o modelo de gestão por competências adotada pela empresa é bem implementado, já que nenhum colaborador tem queixa do que esta sendo desenvolvido.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Segundo 85% dos gestores concordam plenamente e 15 % concordam que o modelo de gestão por competências esta sendo absorvido pelos colaboradores, dado que nenhum deles se manifestou contrario ao que esta sendo desenvolvido por ele neste sentido.

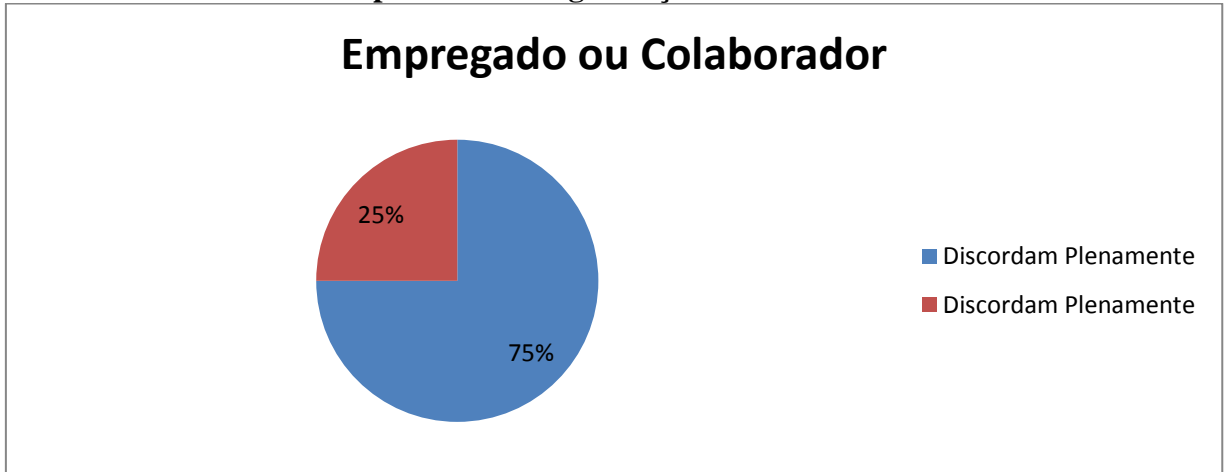
Gráfico 4 No meu entender, os funcionários estão cientes dos conceitos de gestão por competências, já que constantemente realizo palestras e reuniões neste sentido.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Nos dados obtidos acima 90 % Concordam Plenamente e 10 % Concordam, pois segundo eles sempre estão realizando atividades e reuniões para informar e sobre a gestão por competências e assim estimulando os colaboradores a estarem mais próximos de atingir as metas estabelecidas.

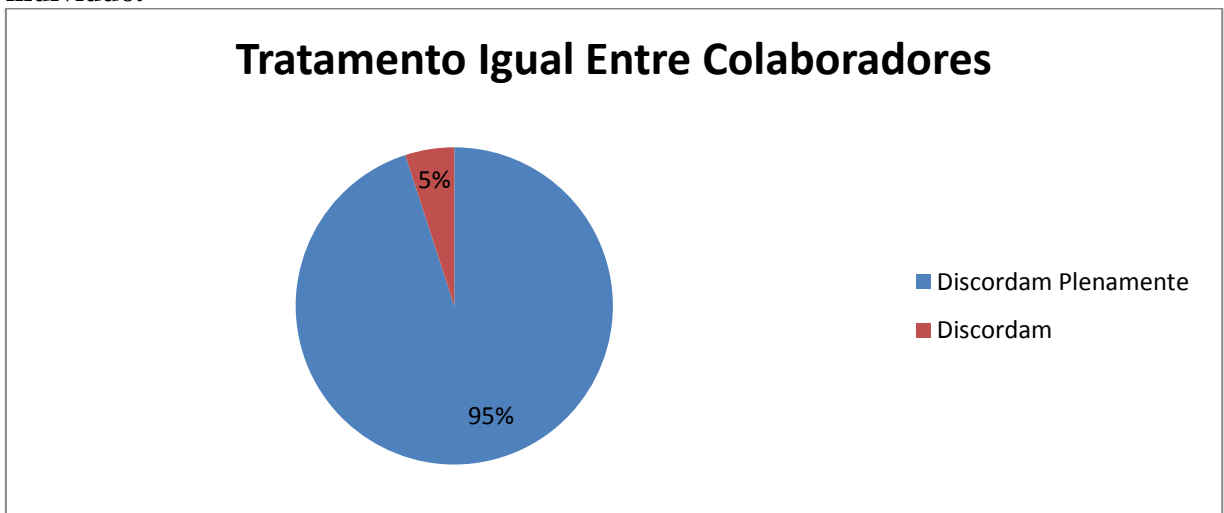
Gráfico 5. Em minha opinião o gestor deve ver o individuo apenas como empregado e não como um colaborador/parceiro da organização.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os dados acima demonstram que 75 % Discordam Plenamente e 25 Discordam, pois para eles os funcionários devem ser tratados como parceiros e colaboradores da organização por que é através de seus desempenhos e contribuições que a empresa tende a melhorar sua atuação frente às concorrentes, portanto a opinião do colaborador é extremamente importante no processo de crescimento.

Gráfico 6 Já privilegiei algum colaborador por ter realizado uma função na qual outro colaborador teve desempenho melhor, por não me dá bem pessoalmente com o individuo.

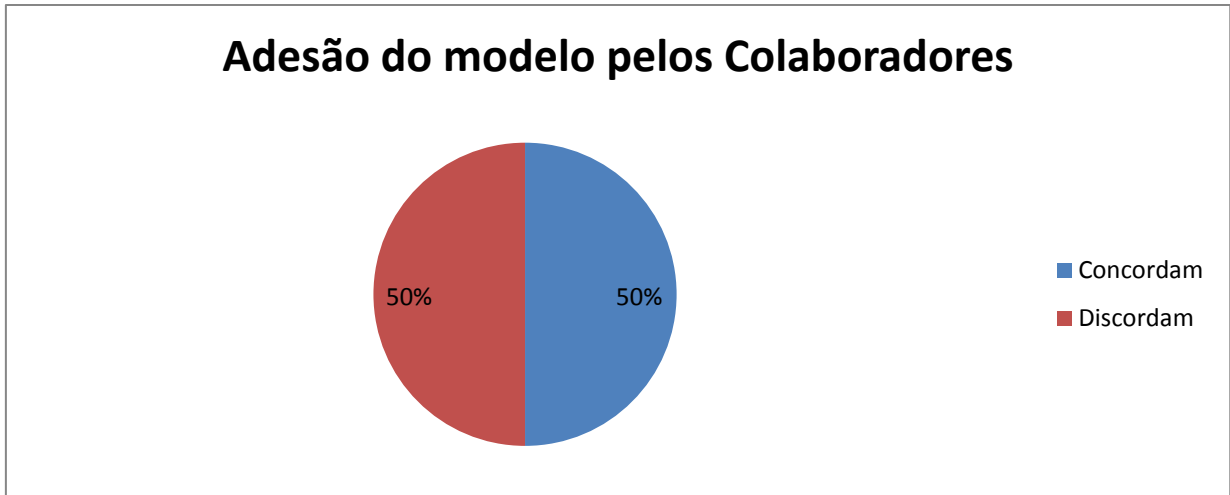


Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os dados acima demonstram que 95% Discordam Plenamente e 5% Discordam, pois afirmam nunca terem preterido um funcionário a outro na hora de avaliar o desempenho, mesmo que admitam que o fator pessoal possa influenciar na hora de destacar um ou outro funcionário no

desempenho da mesma função, segundo eles tendem a deixar essas questões de lado e usar apenas o lado profissional a fim de não causar nenhum mal estar entre os colaboradores.

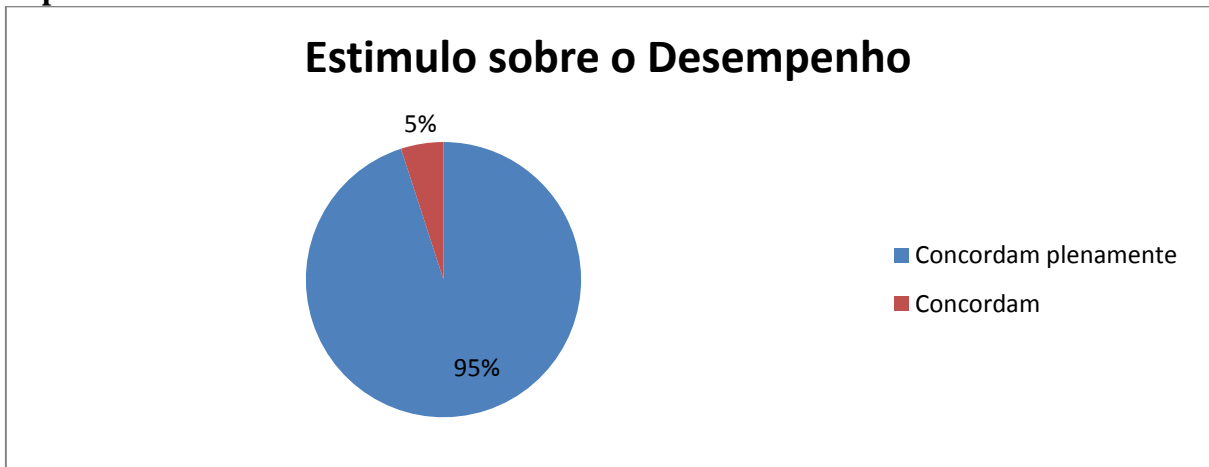
Gráfico 7 Em minha opinião, não há uma aceitação e adesão maior dos colaboradores ao modelo de gestão implantado, por eles considerarem uma perda de tempo de trabalho e recursos.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os dados acima mostram que 50% Concordam e 50% Discordam, isso se deve ao fato de que há um modelo de gestão implantando que funciona, há um interesse dos colaboradores em participar, e mesmo assim os gestores não conseguem enxergar totalmente os fatores negativos da gestão, que aparentemente não está no plano de gestão e sim na forma com que o gestor se coloca frente aos seus colaboradores, há uma espécie de trave que os distancia e mesmo com conhecimento sobre o assunto e interesse as coisas não caminham tão bem como parece. Essa é um problema que alguns gestores costumam enfrentar, tem disponibilidade, participação e até um determinado sucesso, mas a falta de se estabelecer uma ponte de comunicação direta com o colaborador ainda é muito difícil de se ter, o gestor precisa estar próximo, saber, ter em seu poder a capacidade de resolver os problemas sem que isso prejudique o ambiente de trabalho.

Gráfico 8 Considero que para o colaborador ter um melhor desempenho é necessário que haja estímulos diários sobre o seu desempenho, já que sempre faço isso com imparcialidade.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Dos dados obtidos acima 95% Concordam plenamente e 5% Concordam, pois segundo eles traçam metas diárias e ficam sempre observando a atuação dos seus colaboradores no sentido de fazê-los exercerem melhor suas funções. E só através do estímulo diário que podem estabelecer um contato direto com as necessidades de seus colaboradores a fim de melhor.

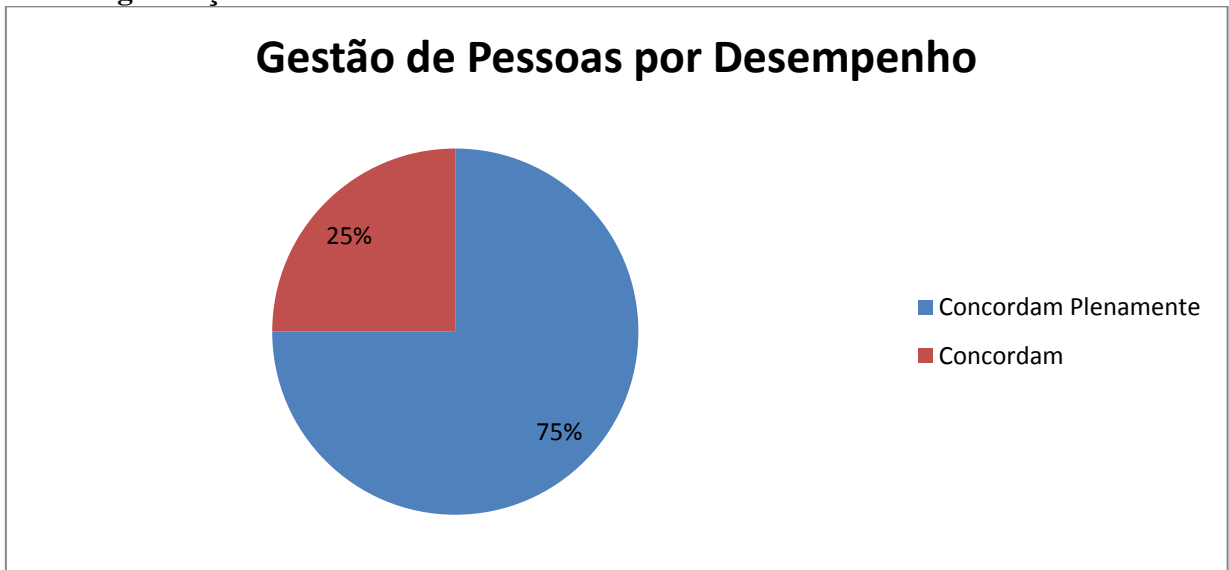
Gráfico 9 A minha avaliação sobre o desempenho é justo, já que observo todos os aspectos da atuação do colaborador e os estímulos sempre a alcançar suas metas.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Neste ponto vemos que 100% Concordam com a afirmação. Dado que segundo eles consideram a avaliação que fazem dos colaboradores como justa e que sempre os estão estimulando a se tornarem melhores nas funções que exercem.

Gráfico 10 Considero que a Gestão de pessoas por desempenho é a melhor alternativa de fazer com que a empresa, os gestores e os colaboradores cresçam e se tornem melhor como organização frente a concorrência.



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os dados acima mostram que 75 % Concordam Plenamente e 25% Concordam que esse tipo de gestão é a melhor alternativa no momento para avaliar o desempenho dos colaboradores, abrangendo essa avaliação para a organização e os gestores. Dado a importância da Gestão de Pessoas por Competências no mercado hoje em dia, onde o colaborador é mais do que um empregado, onde as suas funções são mais do que meras atividades. O colaborador tem um importante papel para crescimento da organização, assim como as suas necessidades, desejos e sonhos pessoais, tudo isso colabora para que a organização se destaque frente às outras. O conceito de desempenho é bem maior do que só atingir números, eles estão relacionados com a satisfação e valorização de todos os envolvidos. Pra melhorar é preciso conhecer, estar aberto as diferentes pessoas, ferramentas e ideias. É preciso estar preparado a utiliza-las na hora certa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas por competência é uma nova filosofia de gerência dos Recursos Humanos de uma organização e vem contribuindo também para a valorização do ser humanos, que agora não é apenas mais um empregado e sim um colaborador, apto a se desenvolver, podendo se tornar parceiro na organização. Coma mudanças rápidas que acontecem na nossa sociedade as empresas enxergaram a necessidade de acompanhar as constantes exigências da gestão de pessoas, a fim de reter talentos objetivando o sucesso desejado, o papel do colaborador vem ganhando destaque nesse sentido como um agente transformador. As relações humanas contribuem para a profissionalização dos talentos da empresa, pois moldam através do estímulo de suas capacidades um novo perfil de profissional.

A evolução da Gestão de pessoas assume critérios que tem como objetivo atender com mais qualidade e comprometimento todos os desejos dos consumidores, a intenção desse tipo de gestão é ter equipes e grupos atuantes e focados na produtividade vinculando o sucesso a valorização humana. Podemos destacar que o papel do gestor vai muito mais além de apenas administrar, é um trabalho de observação das diferentes formas de pensar e agir. É preciso gerir levando em consideração todos os aspectos que fazem com que um colaborador se sinta parte da organização. Seu desempenho compromete diretamente as metas que são traçadas.

A falta de comunicação entre os membros da organização é um dos principais problemas enfrentados pelas empresas. Essa falha pode ocasionar consequências negativas para equipe e acabar tendo impacto no desempenho e na produtividade dos profissionais. Quanto mais informação sobre os processos nas empresas, mais se pode compactar as funções, dinamizar as atividades, dando consistência a tudo que é realizado pelo gestor e pelo colaborador. A problemática da questão é que gerir pessoas é muito mais complexo do que realmente aparenta, é preciso sempre estar atento e conectado, pronto a encarar qualquer desafio obstáculo que se apresente.

Portanto lançamos uma discursão sobre a importância do desenvolvimento de competências nas organizações, ao abordarmos os conceitos, atingido assim os objetivos traçados para a realização do projeto, onde conseguimos: Definir o papel do gestor e do colaborador na avaliação de desempenho por competências, assim traçar um paralelo entre a

relação deles com o crescimento da organização. E através das análises conseguimos perceber com clareza os diferentes tipos de visão sobre a gestão.

Nas análises podemos observar que há uma distancia clara entre os gestores e os colaboradores na organização. Os colaboradores são bem informados sobre o tema, sabem dos planos e gestão e se mostram abertos às propostas dos gestores, mas por outro lado demonstram uma preocupação em relação à forma com que o gestor trabalha, pois segundo eles, muitos gestores se deixam levar por questões pessoais para promover ou privilegiar aqueles que tenham um pensamento de acordo com o dele, deixando muitas vezes de lado aqueles que pensam diferente, o que claro causa um mal estar no ambiente de trabalho.

Notamos, também, que há uma dificuldade enorme em se aplicar projetos desse tipo, pois os gestores tem certo receio em serem avaliados pelos colaboradores e que suas falhas surjam, para eles isso representa um fracasso naquilo que estão tentando implementar e não conseguem enxergar que ao serem avaliados pelos seus colaboradores isso pode trazer melhoria para a realização de um trabalho melhor, podemos através das falhas acentuar os pontos levantados e traçar um novo caminho a fim de resolver. Um ponto que nos chamou a atenção foi o fato de mesmo quando a empresa tem um plano de gestão de pessoas por competências, ele esbarra nas questões pessoais causando um conflito.

Quando se privilegia alguém seja por qualquer motivo, deve explicar aos demais quais os pontos que levaram aquela pessoa a se destacar e pontuar tudo que é necessário que pra os demais possam conseguir o mesmo. Uma gestão impositiva onde um manda e outro acata sem questionar, cria um clima de insatisfação, que desmotiva o colaborador a querer buscar melhor no desempenho das suas funções, a sociedade comercial e industrial local é muito pautada no coleguismo, o líder é visto como inquisidor, ao invés de ter o respeito pelo trabalho que realiza, ele tem em seu favor o medo de que se o funcionário não seguir aquilo que ele determina pode perder o emprego.

A cultura do medo dentro das organizações ainda é empregada. Esse é o grande desafio para a gestão de pessoas por competências, usar o fator humano como uma ferramenta a favor do desenvolvimento, deixar de lado questões individuais e pensar no coletivo.

Esperamos com esse estudo poder contribuir para um novo pensamento em relação à importância da gestão de pessoas por competências como uma ferramenta fundamental para a manutenção, desenvolvimento e crescimento da organização no mercado e também contribuir academicamente para o melhor entendimento sobre o tema tão presente na nossa sociedade. É preciso está aberto ao novo para se construir um mundo melhor.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **A gestão estratégica de pessoas.** In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. p.35 - 50. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/973/97312505009.pdf>. Acesso em: 18 de Fevereiro de 2015.
- BARDIN, L. (1977). **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70.
- BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competências dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003. Disponível em: <http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>. Acesso em: 17 de Abril de 2015.
- BRÍGIDO, R. V. **Criação de uma rede nacional de certificação de competências nacionais.** In **Organização Internacional do Trabalho. Certificação de competências profissionais: discussões.** Brasília: OIT, MTE / FAT. 1999. Disponível em: http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/certification/pub/certific_comp_prof_relatos_205.pdf. Acesso em: 15 de Janeiro de 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas.** 1999, Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/66806312/Gestao-de-Pessoas-Chiavenato-Capitulo-01>> Acesso em: 15 Jun. 2014.
- COELHO, E. C. **As profissões imperiais.** Rio de Janeiro: Record. 1999.
- COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento.** São Paulo: Atlas. (2003).
- DADOY, M.. **As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra.** In A. Tomasi (Org.). **Da qualificação à competência.** Campinas: Papirus. 2004.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo, Atlas, 2009.
- _____. **Gestão Por Competência. Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas.** Gente. São Paulo. 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr732.pdf>. Acesso em: 10 de Maio de 2015.
- _____. **Absorção do Conceito de Competências em Gestão de Pessoas: Percepções dos Profissionais e As Orientações Adotadas Pelas Empresas.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr732.pdf>. Acesso em: 10 de Maio de 2015.
- DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., & SILVA, C. M. (1998). **Gestão de pessoas por competências.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.
- FILHO, O.V. M; PEREIRA, V.C. **Gestão de Pessoas e Seu Contexto na Sociedade Contemporânea.** Disponível em:

http://www.pbh.gov.br/smaas/Publicacao_smaas_Metodologia.pdf. Acesso em: 16 de Abril de 2015.

FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. P.11 - 34. Disponível em: <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1847>. Acesso em: 21 de Janeiro de 2015.

FREIRE, J.E., SEIXAS, J.A., CAZARINI, E.W., – **Competência na atual sociedade do conhecimento**. In: Anais ENEGEP –XXI Encontro Nacional de Eng. de Produção. ABEPRO, 1999, Salvador. 1 CD-ROM.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro. V.35. 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

GUIMARÃES, Mirna Santiago. **Gestão do conhecimento baseado na análise de GAP de competências: um estudo de caso do DETRAN-RN**. 2008. 218f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<http://ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/bdtd/MirnaSG.pdf>>. Acesso em 14 Março de 2014.

LIMA, S. B. **Comunicação Organizacional Rompendo Barreiras**. P. 32-37, 2005: Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/~slim/comunicaorg.pdf>> Acesso em: 10 de Fevereiro de 2015.

LIMA, M.F. – **Mapeamento de competências**. Brasil, 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/colunas>>. Acesso em: 10 de Fevereiro de 2015.

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

MÂNSIH, R.T. **Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard**. Florianópolis, dezembro de 2005
Disponível em:
<http://enancib2013.ufsc.br/index.php/enancib2013/XIVenancib/paper/view/420/352>. Acesso em: 16 de Abril de 2015.

MAYO, Elton. **Teoria das Relações Humanas**. Disponível em: <http://www.coladaweb.com/administracao/elton-mayo>. Acesso em: 24 de Maio de 2015.

MCLELLAND, D.C. 1997. **Testing for Competence rather than Intelligence**. *American Psychologist*, Washington, D.C.: 28 1-4. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010. Acesso em: 10 de Abril de 2015.

MCLAGAN, P.A. 1997. **Competencies: the next generation. Training and Development**, p.40-47, May. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522001000500010. Acesso em: 10 de Abril de 2015.

MELO, M. C. O. L. (1991). **Estratégia do trabalhador informático nas relações de trabalho**. Tese de Professor Titular. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Disponível em: Acesso em: Dezembro.

PARRY, S. B. The Quest for Competencies. *Training*, p.48-54, July 1996.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. – **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

REZENDE, E. – **O Livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, p.32.

RESENDE, T. **Falta de mão de obra qualificada afeta 69% das empresas. 2011**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/898922-falta-de-mao-de-obra-qualificada-prejudica-69-das-empresas.shtml>>. Acesso em: 06 de Janeiro de 2015.

SILVA, C. A. **gestão de pessoas por competências**. Publicado em 01/01/2011. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/gestao-de-pessoas-por-competencias/55959/>>. Acesso em: 17 de Fevereiro de 2015.

SHINTAKU, N.G.S. **A Gestão Por Competência na Percepção dos Funcionários e Nível Operacional do Banco Do Brasil: Um estudo no Centro de Serviços e Logística de Brasília**. 2012, p. 13- 15. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70072/000876157.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17 de Fevereiro de 2015.

SOARES, A.V; ANDRADE, G.A. R. **Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>. Acesso em: 21 de Fevereiro de 2015.

TOMASI, A. (2004a). **Qualificação ou competência?** In A. Tomasi (Org.). *Da qualificação à competência*. Campinas: Papirus. Disponível em: <https://prezi.com/awe5zunbkft3/competencia-individual-david-mcclelland/>. Acesso em: 10 de Março de 2015.

VERGARA Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

XAVIER, C.F. **A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/viewFile/25795/27528>. Acesso em: 21 de Fevereiro de 2015.

ZAMBONINI, G., FREITAS, M. L. **Processos de Gestão de Pessoal. Faculdade de Tecnologia em Recursos Humanos**. CEUNSP, 2010. Disponível em:

<https://glaucozambonini.files.wordpress.com/2011/03/apostila-de-pgp.pdf>. Acesso em: 21 de Fevereiro de 2015.

ZABOT, J B M., SILVA, L.C. M. Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: Construída a inteligência Coletiva. São Paulo: Atlas, 2002, p. 99. 13.

ANEXOS

ANEXO 1: Questionário para os Funcionários

- 1. Tenho uma relação de diálogo com meus colegas de trabalho, sempre converso com eles sobre tudo, e esses já tinham buscado informar-se sobre a gestão de pessoas por competências.**

a. Concordo Plenamente b. Concordo c. Neutro (sem opinião)
d. Discordo e. Discordo Plenamente
- 2. Tenho conhecimento sobre a gestão de pessoas por competências na empresa onde trabalho, já que meu gerente já desenvolveu palestras e reuniões sobre o assunto.**

a. a. Concordo Plenamente b. Concordo c. Neutro (sem opinião)
i. d. Discordo e. Discordo Plenamente
- 3. Já presenciei o superior favorecendo algum colega sem motivo aparente, por achar que essa atitude não causaria nenhum problema, já que é um hábito comum.**

a. Concordo Plenamente b. Concordo c. Neutro (sem opinião)
d. Discordo e. Discordo Plenamente
- 4. Em tempo livre fora do trabalho, raramente costumo ter o hábito de ler ou conversar sobre os incentivos no ambiente de trabalho, por que não existe nenhum incentivo ou estímulo sobre o desempenho das funções exercidas pelos funcionários.**

a. Concordo Plenamente b. Concordo c. Neutro (sem opinião)
d. Discordo e. Discordo Plenamente
- 5. Quanto ao incentivo e estímulo sobre o meu desempenho, minha empresa não demonstra preocupação quanto a isso.**

a. Concordo Plenamente b. Concordo c. Neutro (sem opinião)
d. Discordo e. Discordo Plenamente
- 6. Seus colegas de trabalho falam com frequência sobre o impacto da gestão adotada pela empresa, essa gestão é vista como positiva para seu crescimento dentro da função que exerce.**

a. Concordo Plenamente b. Concordo c. Neutro (sem opinião)
d. Discordo e. Discordo Plenamente
- 7. Não tenho nenhum conhecimento sobre a gestão de pessoas por competências na empresa já que o gerente ou gestor nunca abordou o assunto.**

a. Concordo Plenamente b. Concordo c. Neutro (sem opinião)
d. Discordo e. Discordo Plenamente
- 8. Existe um sistema que incentiva os funcionários que desempenham melhor as suas funções, no sentido de promover a satisfação e valorização no ambiente de trabalho**

a. Concordo Plenamente b. Concordo c. Neutro (sem opinião)
d. Discordo e. Discordo Plenamente
- 9. Há uma distancia entre o gestor e o funcionário já quase nunca elogia, por sempre pontuar os pontos negativos exercidos pelos funcionários.**

a. Concordo Plenamente b. Concordo c. Neutro (sem opinião)
d. Discordo e. Discordo Plenamente
- 10. 10- Acho que o ambiente de trabalho seria mais agradável, se o gestor estimulasse como devo melhorar meu desempenho, já que entendo que isso faz o funcionário querer crescer com a empresa.**

a. Concordo Plenamente b. Concordo c. Neutro (sem opinião)
d. Discordo e. Discordo Plenamente

ANEXO 2: Questionário para os Gestores

1. **O Senhor acha que a formação Acadêmica em Administração o ajuda a gerenciar a empresa melhor, já que experiência adquirida no ramo não é o suficiente**
a. () Concordo Plenamente b. () Concordo c. () Neutro (sem opinião)
d. () Discordo e. () Discordo Plenamente
2. **A empresa desenvolve algum modelo de Gestão por competências.**
a. () Concordo Plenamente b. () Concordo c. () Neutro (sem opinião)
d. () Discordo e. () Discordo Plenamente
3. **Acho que o modelo de gestão por competências adotada pela empresa é bem implementado, já que nenhum colaborador tem queixa do que esta sendo desenvolvido.**
a. () Concordo Plenamente b. () Concordo c. () Neutro (sem opinião)
d. () Discordo e. () Discordo Plenamente
4. **No meu entender, os funcionários estão cientes dos conceitos de gestão por competências, já que constantemente realizo palestras e reuniões neste sentido.**
a. () Concordo Plenamente b. () Concordo c. () Neutro (sem opinião)
d. () Discordo e. () Discordo Plenamente
5. **Na minha opinião o gestor deve ver o individuo apenas como empregado e não como um colaborador/parceiro da organização**
a. () Concordo Plenamente b. () Concordo c. () Neutro (sem opinião)
d. () Discordo e. () Discordo Plenamente
6. **Já privilegiei algum colaborador por ter realizado uma função na qual outro colaborador teve desempenho melhor, por não me dá bem pessoalmente com o individuo.**
a. () Concordo Plenamente b. () Concordo c. () Neutro (sem opinião)
d. () Discordo e. () Discordo Plenamente
7. **Em minha opinião, não há uma aceitação e adesão maior dos colaboradores ao modelo de gestão implantado, por eles considerarem uma perda de tempo de trabalho e recursos.**
a. () Concordo Plenamente b. () Concordo c. () Neutro (sem opinião)
d. () Discordo e. () Discordo Plenamente
8. **Considero que para o colaborador ter um melhor desempenho é necessário que haja estímulos diários sobre o seu desempenho, já que sempre faço isso com imparcialidade.**
a. () Concordo Plenamente b. () Concordo c. () Neutro (sem opinião)
d. () Discordo e. () Discordo Plenamente
9. **A minha avaliação sobre o desempenho é justo, já que observo todos os aspectos da atuação do colaborador e os estímulos sempre a alcançar suas metas.**
a. () Concordo Plenamente b. () Concordo c. () Neutro (sem opinião)
d. () Discordo e. () Discordo Plenamente
10. **Considero que a Gestão de pessoas por desempenho é a melhor alternativa de fazer com que a empresa, os gestores e os colaboradores cresçam e se tornem melhor como organização frente a concorrência.**
a. () Concordo Plenamente b. () Concordo c. () Neutro (sem opinião)
d. () Discordo e. () Discordo Plenamente