



# ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS UTILIZADAS PELA EMPRESA BETA

## ANALYSIS OF MANAGEMENT PRACTICES FOR SKILLS USED BY THE COMPANY BETA

### **André Guiguer da Costa**

Formando do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. UniBrasil, Centro Universitário Autônomo do Brasil.  
[graphis2445@gmail.com](mailto:graphis2445@gmail.com)

### **Junior Guedes**

Formando do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. UniBrasil, Centro Universitário Autônomo do Brasil.  
[juniorguedes22@gmail.com](mailto:juniorguedes22@gmail.com)

### **Tiago Pykosz de Oliveira**

Formando do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. UniBrasil, Centro Universitário Autônomo do Brasil.  
[tiago6355@hotmail.com](mailto:tiago6355@hotmail.com)

### **William Bacos**

Formando do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. UniBrasil, Centro Universitário Autônomo do Brasil.  
[william\\_bacos@hotmail.com](mailto:william_bacos@hotmail.com)

### **Graciela Sanjuta Soares Faria**

Professor(a) Orientador(a) do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. Graciela Sanjuta Soares Faria, Doutora. Centro Universitário Autônomo do Brasil.  
[graciela.sanjuta.faria@gmail.com](mailto:graciela.sanjuta.faria@gmail.com)

#### **Correspondência/Contato**

UniBrasil  
Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -  
Curitiba - PR - 82821-020

[cadernosdenegocios@unibrasil.com.br](mailto:cadernosdenegocios@unibrasil.com.br)  
<http://apps.unibrasil.com.br/proppex/>

#### **Editor responsável**

Claudio Martus Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)

### **RESUMO**

Esse estudo enfoca o tema gestão por competências que é um modelo para identificar e desenvolver as competências dos funcionários. Para planejar e implementar este modelo, é imprescindível sincronizá-lo com a gestão de pessoas, em práticas como: seleção, avaliação de desempenho, remuneração e desenvolvimento pessoal, bem como a gestão estratégica corporativa e de pessoas. O objetivo do trabalho foi analisar as práticas de gestão por competências, adotadas por uma micro-empresa, a Beta Serviços Gráficos Ltda. Para isso, foi feito um estudo de caso nesta organização, que atua no setor gráfico, e é constituída por treze funcionários. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionários junto aos funcionários e de entrevistas com alguns gestores da organização. Com o desenvolvimento do trabalho, notou-se que, apesar do grande esforço, a empresa ainda necessita atender alguns aspectos importantes para se caracterizar adotando esse modelo por completo, principalmente, por não adotar uma completa e eficiente gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Competências. Gestão por Competências Microempresas.

### **ABSTRACT**

This study focuses on the theme of management by competence that is a model to identify and develop the skills of employees. To plan and implement this model, it is essential to synchronize it with the management of people, practices such as: selection, performance appraisal, compensation and personal development, and with the corporate strategic management and people. The aim of the study was to analyze the management practices for competence, adopted by a micro-enterprise, Beta Serviços Gráficos Ltda. For this, we made a case study in this organization, which operates in the printing industry, and consists of thirteen employees. Data collection was conducted through questionnaires to employees and interview with some managers of the organization. With the development of the work, it was noted that, despite the great effort, the company needs to meet some important aspects to characterize adopting this model completely, especially for not adopting a comprehensive and effective management of people.

**Keywords:** People Management. Competencies. Management by Competencies. Microenterprises.

# 1 INTRODUÇÃO

O artigo apresentado tem o intuito de analisar as práticas da gestão por competências, adotadas por uma microempresa, a Beta Serviços Gráficos Ltda, localizada na cidade de Manaus-AM, nas perspectivas de seus gestores e funcionários.

Desde meados de 1970, o conceito de competências e o modelo de gestão por competências vêm sendo trabalhados por diversos autores sob diferentes óticas. Desta forma, será apresentado nesse estudo o entendimento dos principais autores que são referências do tema, como: Dutra (2004), Fleury (2002), Gramigna (2007), Zarifian (apud Fleury, 2002), entre outros.

O modelo de gestão por competências tende a proporcionar à empresa uma padronização correta e necessária para seus cargos, a partir dos conhecimentos, habilidades e melhores atitudes dos funcionários. Assim, visa garantir à organização uma mão de obra mais qualificada que anda lado a lado com a estratégia empresarial.

Segundo Fleury (2002), a gestão por competências objetiva o desenvolvimento das pessoas e da organização, pois estas combinações geram vantagens para ambas as partes, principalmente econômica para a empresa e social para o profissional, através de sua participação na aplicação de seus conhecimentos nas tarefas da empresa.

A gestão por competências é o modelo que serve como base para definir estratégias organizacionais, de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), dos indivíduos inseridos na organização, para juntos conseguirem ter o direcionamento necessário para atingir os resultados esperados. (RUANO, 2003)

Nesse sentido, Gramigna (2007 p. 43) destaca que o modelo de gestão por competências tem importância por se caracterizar como base em “um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.

Percebem-se pelas exposições dos autores que a gestão por competências consiste em ser uma maneira de identificar as necessidades futuras da empresa e de como as pessoas inseridas, nas funções organizacionais da mesma, poderão agregar valor à organização. Este modelo de gestão ainda pode proporcionar desempenho organizacional sustentado pelas competências humanas, o que gera sustentação das competências organizacionais de maneira que a organização alcance o objetivo planejado.

Diante do exposto, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Como a gestão por competências está sendo desenvolvida nas micro e pequenas empresas? Ligado ao problema, têm-se como objetivo geral: analisar as práticas da gestão por competências, adotadas pela Beta, confrontando-as com os modelos teóricos. Já os objetivos específicos foram:

- Caracterizar o modelo teórico de gestão por competências;
- Descrever o funcionamento dos subsistemas de gestão de pessoas na empresa estudada;
- Compreender as práticas de gestão estratégica da empresa e mais especificamente de gestão estratégica de pessoas;
- Identificar e caracterizar as práticas de gestão de pessoas conduzidas pela Beta com enfoque na Gestão por Competências;
- Comparar o referencial teórico sobre Gestão por Competências e o que está sendo implantado na Beta.

A justificativa para escolha do tema, gestão por competências, se deu devido ao fato de poder ampliar resultados organizacionais com base no desempenho dos funcionários, os quais têm papel fundamental para a empresa atingir os resultados esperados.

Nota-se a importância das competências quando ocorre a percepção da agregação de valor para o funcionário, de maneira social, e a agregação de valor à empresa, de maneira econômica (FLEURY, 2002). Compartilhando o mesmo pensamento, Gramigna (2002) destaca também a importância deste modelo de gestão pelo fato de formar bons profissionais e Dutra (2004) completa citando, que sem a incorporação da noção de entrega dos colaboradores (o que eles podem oferecer), não há garantias de que a empresa irá se beneficiar dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos mesmos.

A proprietária, que também é a principal gestora da organização estudada, diz ter optado por utilizar o modelo de gestão por competências em 2013, por perceber a necessidade de implantar um tipo de modelo de gestão que se preocupe com o desempenho e desenvolvimento profissional dos envolvidos.

Contudo, a seguir será apresentada a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, a análise de dados e as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica apresentada, neste artigo, aborda os conceitos de: competência, modelo de gestão por competências, principais tipos de competências e a implantação da gestão por competências.

A palavra competência, no final do século XVI, tinha relação com ambiente jurídico. O termo era usado para identificar algum caso ligado às pessoas ou empresas, para analisar ou julgar determinadas situações. Após a revolução industrial, esse termo foi utilizado no ambiente organizacional, por volta do século XX, na era Taylor, como uma maneira de

qualificar os trabalhadores a desempenhar as tarefas determinadas na época. (CARBONE ET AL, 2009).

Gramigna (2007) utiliza o termo competência para designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação.

Segundo Fleury (2002), competência é o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes que justifica um alto desempenho, ou seja, a competência é o estoque de recursos que o indivíduo detém. O foco da análise deve ser o indivíduo e não o alinhamento das competências às necessidades, estas que são estabelecidas por posições e cargos existentes na empresa. A autora finaliza afirmando que a competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à empresa e social ao indivíduo.

McLang (1997 *apud* FLEURY 2000) afirma que a competência tem relação com o que o indivíduo possa vir a desempenhar no ambiente de trabalho, diante de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Já Le Boterf (1995, *apud* FLEURY, 2000) define competência como a relação direta entre três eixos: o próprio indivíduo (a sua biografia, a sua socialização), sua formação organizacional e, por fim, suas experiências profissionais, implicando em saber como agir, mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, habilidades e atitudes, em um contexto profissional determinado.

Rabaglio (2001) conceitua e descreve que a competência se baseia nos conhecimentos, habilidades e atitudes. O autor exemplifica as dimensões da competência, como mostra o quadro 1:

**QUADRO 1 - DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA E SEUS SIGNIFICADOS**

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATITUDES</b>
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	Experiências básicas do saber	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas ou a serem adquiridas.
<b>SABER</b>	<b>SABER FAZER</b>	<b>QUERER FAZER</b>

**FONTE:** Rabaglio (2001).

Durand (1999, *apud* VIEIRA, 2002) fundamenta que essas dimensões da competência são necessárias para execuções de determinadas tarefas e deveres no ambiente de trabalho.

Portanto o C.H.A. é uma ferramenta para utilização da definição completa do que se entende por competência. Por isso, o C.H.A. das competências fundamenta-se como um entendimento específico do que se entende por competência e também torna-se indispensável para o alcance dos resultados esperados dentro do modelo proposto, que é o de gestão por competências.

No entanto, de acordo com Deluiz (2001), o modelo de competências tem como base avaliar todos os desempenhos através das exigências impostas. Assim, as organizações poderão identificar as competências essenciais para o seu negócio e necessárias para cada cargo/função. Desta forma, pode qualificar o profissional da melhor maneira.

O foco principal deste modelo é a integração dos processos de recursos humanos, pois há necessidade de alinhar as necessidades do funcionário com a estratégia da empresa. (GRAMIGNA, 2002)

As premissas podem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e sejam internalizadas nas atitudes e no comportamento de todos, são elas:

Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e aquisição de novas competências; a percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã; a crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências; a conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos. (GRAMIGNA, 2002, p. 30)

Hondeguem (2006) afirma que o modelo de competências serve para diferenciar as competências essenciais que os indivíduos possuem e as quais têm necessidade de aprendizado, daquelas de menor importância. Este modelo tem por objetivo também dar uma base ao recrutamento, a seleção e a formação do funcionário.

Segundo Fleury (2002, p. 55), a gestão por competências caracteriza-se como, “a utilização do saber agir como estratégia, para que o indivíduo possa atribuir seu valor social, agregando valor econômico para organização”. Tal pensamento é compartilhado por Zarifian (1999) que destaca que a competência é a inteligência prática, desenvolvida em ocasiões que se apoiam nos conhecimentos adquiridos, e os transforma com mais força, quando maior for a complexidade das situações.

Diante destes conceitos, a gestão por competências consiste em uma maneira de identificar e enxergar as necessidades futuras da empresa. Esta também tem por objetivo identificar como as pessoas inseridas nas funções organizacionais poderão gerar e agregar valor à organização. Este modelo de gestão ainda pode proporcionar desempenho organizacional a partir das competências humanas, gerando sustentação das competências organizacionais, de maneira que a organização alcance o objetivo planejado.

Há alguns tipos de competências que podem ser encontradas na gestão por competências, que são essenciais para o planejamento estratégico da empresa, como: competências individuais, competências essenciais, competências funcionais e competências organizacionais.

A competência individual consiste no empenho de cada indivíduo que contribui para organização. Este empenho deve ser observado tanto pelo indivíduo, quanto pelos responsáveis por oferecer-lhes a orientação.

Sant'anna e Moraes (2005) afirmam que a competência individual é a capacidade de comunicação, de lidar com incertezas e ambiguidades, de inovar, e lidar com situações inusitadas.

Estes conceitos relatam a importância das pessoas através das suas capacidades de entrega, podendo a empresa ter a perspectiva mais adequada para avaliar e orientar o seu desenvolvimento, assim podendo estabelecer gratificações justas ao funcionário. Sob estas perspectivas que se devem analisar os conceitos de competência individual, com a determinação do indivíduo e a agregação de valor à empresa.

Contudo, competências essenciais é o aprendizado coletivo na organização e esta competência é transformada em longo prazo em vantagem competitiva, entre o conhecimento e a estratégia. (JOÃO, 2001)

Balceiro (2002) afirma que competências essenciais é um grupo de habilidades, que permite as empresas proverem um benefício fundamental aos seus clientes. É uma combinação de habilidades complementares, e conhecimentos embutidos em um grupo ou time, que resulta na habilidade de executar um ou mais processos críticos.

Diante destes conceitos, é visível salientar que as competências essenciais são estipuladas no decorrer do planejamento da organização. Elas podem e devem ser utilizadas como uma estratégia que a empresa segue, com o intuito do alcance dos objetivos que a mesma impõe, diante do modelo de gestão.

No entanto, as competências funcionais são uma associação das principais funções coletivas da organização, estando relacionada aos seus macros processos, prestando um "suporte" fundamental para o desenvolvimento e execução das tarefas empresariais. Pode assim, ser estabelecida como competência organizacional com o decorrer do tempo. (RUAS, 2005)

Já Rocha-Pinto et al (2004, *apud* CARDOSO, 2006) afirma que as competências funcionais podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que admitem o desenvolvimento das funções pelos funcionários da empresa, estando alinhada com as competências organizacionais.

Neste contexto, as competências funcionais se resumem em colocar em prática o patrimônio de conhecimentos da empresa envolvida, concretizando as competências organizacionais e implementando esse patrimônio a fim de aprimorá-lo. Desta forma, gera a agregação de valor e permite à empresa manter e desenvolver vantagens competitivas ao longo do tempo. (DUTRA, 2004, p. 24)

Portanto, os conceitos citados evidenciam que as competências funcionais estão inteiramente ligadas às atividades específicas, as quais são determinadas pela organização, os indivíduos e as equipes de trabalho. Isso também identifica a importância de capacitação e de realização nas práticas de trabalho, sendo distribuídas em diversas unidades ou setores da empresa.

Para Zarifian (1999, *apud* Fleury, 2002), as competências organizacionais abrangem cinco aspectos:

- Processos, conhecendo o processo de trabalho;
- Técnicas, conhecendo especificamente o trabalho a ser realizada;
- Organização, sabendo organizar os fluxos de trabalho;
- Serviço, aliando a competência técnica à pergunta (p.57) “que impacto este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”;
- Social, ligado à autonomia, responsabilização e comunicação.

Dutra (2004) segue o mesmo pensamento de que as competências organizacionais envolvem cinco categorias distintas, sendo elas:

- Competências essenciais, com o propósito de manter a organização diante de suas estratégias;
- Competências distintivas, que são reconhecidas pelos clientes como diferencial em relação à concorrência;
- Competências de unidade de negócio que seria um pequeno número de atividades-chave esperado pela organização;
- Competências de suporte, que abrange atividades que servem de alicerce para outras atividades;
- Capacidade dinâmica, que mostra que a organização consegue adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Desta forma as competências da organização envolvem muito mais do que apenas ter maquinário de ponta e faz-se necessário ir em busca dos conhecimentos para se elevar a capacidade empresarial e profissional. As estratégias organizacionais acabam se relacionando de forma incisiva com os conhecimentos dos profissionais em assuntos específicos.

A implantação da gestão por competências é necessária para a organização utilizar um mapeamento de competências, pois a direção da empresa exige que sua participação seja decisiva, para que seus colaboradores consigam aprimorar e desempenhar suas competências. A partir disto, a empresa poderá colocar em prática esse projeto com o intuito de formar bons profissionais. (GRAMIGNA, 2007).

De acordo com Carbone (2006), a implantação deste modelo se caracteriza em um processo que permite identificar quais as competências que possam ser encontradas na empresa, com base em seus colaboradores.

Para implantação do modelo de gestão por competências, estes conceitos apontam a necessidade de várias etapas a serem seguidas e constituídas no planejamento estratégico da organização.

O mapeamento das competências consiste em identificar as competências organizacionais e profissionais necessárias para consecução dos objetivos da organização. (CARBONE ET AL, 2005).

Faria e Brandão (2003) apontam que, para identificar o mapeamento de competências, é necessário realizar uma coleta de dados na organização em cima dos indivíduos considerados “peças chaves”, para que determinadas informações sejam apuradas pela organização, com base na análise documental.

Percebe-se que o mapeamento de competências caracteriza-se como parte chave da implantação do modelo de gestão por competências, pois nele pode-se identificar a importância de cada membro e o cargo/função que está constituído na empresa.

Um dos subsistemas de gestão de pessoas, tratado na perspectiva de competências, é a seleção. Segundo Leme (2005), este tipo de seleção se caracteriza em um processo de contratar novos colaboradores para a organização, pois é uma metodologia que permite identificar no candidato suas características comportamentais, ou seja, suas competências comportamentais.

A seleção por competências é vista pelas organizações como uma ferramenta eficaz nos processos de seleção, considerando-se um critério para analisar as habilidades e desempenhos que o indivíduo pode atribuir ao cargo pretendido. (MATOS, 2010)

Estes conceitos citados afirmam que a organização pode selecionar quais os candidatos estão aptos para determinado cargo/função, utilizando vários tipos de critérios, de acordo com a sua política e cultura empresarial. Isso é realizado com a pretensão de preencher o cargo com o indivíduo que supra as necessidades do cargo/função que a empresa está buscando.

A remuneração também tem sido adotada por competências em algumas empresas. Ela é estabelecida através da relação entre o cargo e a função que o indivíduo ocupa dentro da

empresa, com o intuito de propor com que ele obtenha as competências necessárias para desempenhar as atividades e tarefas que a empresa lhe estipulou, como metas e objetivos. (PASCHOAL, 2007)

Para Gil (2001), a remuneração por competências é realizada com base nos conhecimentos, habilidades e atitudes que o funcionário detém. Conforme aprimoramento, eventualmente recebe promoções, aumento de salários e outros benefícios.

Conforme apresentado nesta fundamentação teórica, existe um modelo para se utilizar no planejamento e implantação da gestão por competências em uma empresa. Assim, como há também os tipos de competências que são de extrema importância para aplicação na organização. No quadro 2 é realizada a síntese da teoria que caracteriza a gestão por competências.

#### QUADRO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

CARACTERÍSTICAS
A gestão por competências é o conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas. (GRAMIGNA, 2007)
O conceito da gestão por competências abrange os conhecimentos, habilidades e atitudes deve-se considerar a noção de entrega (DUTRA, 2004)
A gestão por competências seria o conjunto do saber agir responsável, de forma a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY, 2002)
Gestão por competência seria a inteligência prática desenvolvida em ocasiões que se apoiam nos conhecimentos e os transformam com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações. (ZARIFIAN, 1999)
Utiliza-se o termo competência para designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação. (GRAMIGNA, 2007)
A conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos. (GRAMIGNA, 2002)
A crença de que cada posto de trabalho tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências (GRAMIGNA, 2002)
Reconhecimento de que funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades para o desenvolvimento e aquisição de novas competências (GRAMIGNA, 2002)
A percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que, hoje, é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã (GRAMIGNA, 2002)

FONTE: Os autores (2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo estão organizados nos seguintes tópicos: tipos de pesquisa, participantes, procedimento e perfil da organização.

Esse estudo pode ser classificado como: qualitativo, exploratório e estudo de caso.

A classificação da pesquisa, quanto à abordagem, apresenta-se como qualitativa, e, para Malhotra (2006, p. 154), ela “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”. Seguindo o mesmo pensamento, Minayo (1995) a define como aquela que trabalha com questões particulares do participante.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória. De acordo com Gil (1999), esta se caracteriza por desenvolver um estudo de um determinado assunto ou tema, ou seja, esta pesquisa é realizada, com base no tema ao qual foi escolhido e explorado para análise com o propósito de formular dados ou procedimentos cabíveis que corrija ou complemente dentro do tema ou assunto ao qual foi escolhido.

O estudo pode ser caracterizado como estudo de caso. Segundo Gil (1999), o estudo de caso é um procedimento de coleta de dados que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos. Ele tem caráter de profundidade e detalhamento.

Para a realização do estudo de caso, foram entrevistados três gestores da empresa e foram aplicados questionários em seis funcionários, ou seja, os participantes do estudo foram os nove colaboradores (ver Quadro 3) selecionados dentro dos respectivos critérios utilizados. Os critérios utilizados para escolha dos participantes foram trabalhar com os funcionários ligados às áreas, administrativa e de produção, excluindo os da área comercial porque a ideia e a implantação do modelo de gestão por competências, inicialmente foi aplicada nestas respectivas áreas. Informações sobre o tempo de empresa e principais atividades dos envolvidos na pesquisa são apresentados no quadro 3.

### QUADRO 3 - DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO

NOME	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	CARGO	TÉCNICA DE COLETA
Maria	Casada	Especialização	Sócia-gerente	Entrevista
Angela	Solteira	Superior completo	Gerente administrativa	Entrevista
Luiz	Casado	Superior completo	Gerente de produção	Entrevista
Miguel	Solteiro	Superior incompleto	Encarregado de produção	Questionário
Eduardo	Casado	Superior completo	Programador visual gráfico	Questionário
Nelson	Solteiro	Superior completo	Programador visual gráfico	Questionário
Sandra	Solteira	Superior incompleto	Auxiliar Administrativa	Questionário
Luciana	Casada	Superior incompleto	Auxiliar de Produção	Questionário
Carlos	Solteiro	Superior incompleto	Auxiliar de Produção	Questionário

FONTE: Os autores (2014).

No quadro 4, é descrito qual o tempo de empresa e as principais atividades de cada funcionário, participante do estudo, em seu respectivo cargo/função.

#### QUADRO 4 - DESCRIÇÃO DO TEMPO DE EMPRESA E PRINCIPAIS ATIVIDADES DOS PARTICIPANTES.

PARTICIPANTES	TEMPO DE EMPRESA	PRINCIPAIS ATIVIDADES
Maria	Desde a fundação da empresa em 2002 (12 anos)	Gerencia todas as áreas gerais da organização
Angela	9 meses	Gerencia a área administrativa (financeiro)
Luiz	11 anos	Gerencia a área de produção (treinamentos, controle de estoque, processos de produção)
Miguel	3 anos	Encarregado da produção da confecção de clichês, fotolitos e Chapas CTP.
Eduardo	7 anos	Atendimento aos clientes para confecções de materiais que o mesmo solicita.
Nelson	10 meses	Atendimento aos clientes para confecções de materiais que o mesmo solicita.
Sandra	4 anos	Recepção, emissão de notas, cobranças, recebimento, controle de entregas, fluxo de entradas e saídas de produtos/serviços.
Luciana	4 anos	Auxilia em toda produção de materiais da empresa
Carlos	1 ano	Auxilia em toda produção de materiais da empresa

FONTE: Os autores (2014).

O questionário foi elaborado com o propósito de saber dos funcionários o que eles entendem por gestão por competências e as práticas adotadas pela empresa nessa perspectiva. Ao todo foram elaboradas doze questões, dentre quais nove delas eram sobre características pessoais e profissionais dos respondentes e três sobre gestão por competências, embasadas no referencial teórico. Em especial, foram considerados os seguintes autores que caracterizam gestão por competências: Dutra (2004), Fleury (2002), Gramigna (2007), Ruano (2003) e Zarifian (*apud* FLEURY, 2002).

Já, para a entrevista com os gestores, foi seguido um roteiro semi-estruturado com 19 questões sobre características dos entrevistados, o que eles entendem e o que estão fazendo dentro da gestão por competências que está sendo implantada na organização.

A coleta de dados foi feita de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. É apresentado, no quadro 5, informações sobre os instrumentos de coleta de dados utilizados para cada objetivo específico.

**QUADRO 5 - PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS</b>
Caracterizar o modelo teórico de gestão por competências	- Referências bibliográficas.
Descrever o funcionamento dos subsistemas de gestão de pessoas na empresa estudada.	- Entrevistas com os gestores.
Compreender as práticas de gestão estratégica da empresa e mais especificamente de gestão estratégica de pessoas	- Entrevistas com os gestores.
Identificar e caracterizar as práticas de gestão de pessoas conduzidas pela Beta com enfoque em gestão por competências.	- Entrevistas com os gestores; - Questionários com funcionários;
Comparar o referencial teórico sobre gestão por competências e o que está sendo implantado.	- Referências bibliográficas; - Entrevistas com os gestores; - Questionários com funcionários;

**FONTE:** Os autores (2014)

Os questionários foram aplicados através do envio por e-mail, em anexo, para cada funcionário envolvido, que ao total foram seis. A intenção era de que eles respondessem de acordo com o que pensam e entendem a respeito de gestão por competências dentro da empresa. Os pesquisadores precisaram obter dados sobre o email de cada um para envio do documento. Todos os funcionários contaram com um tempo hábil de 10 minutos, concedidos por seus supervisores, para abrirem e responderem o questionário por e-mail. A empresa inclusive disponibilizou computadores para aqueles funcionários que não contam com tal ferramenta no cotidiano de trabalho.

Já nas entrevistas, inicialmente a equipe contactou por telefone a proprietária e gestora da empresa. Para os demais gestores, foram enviados os roteiros para o e-mail individual, e o retorno se deu através de respostas diretas aos pesquisadores por meio do endereço eletrônico.

Para tratar os dados coletados, foi feita uma análise de conteúdo. Segundo Vergara (2009, p. 43), a análise de conteúdo é “considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito à respeito de determinado tema”. Ela destaca que deve-se analisar os dados de acordo com categorias previamente escolhidas, considerando sua relevância.

Quanto à empresa estudada, Beta Serviços Gráficos Ltda, ela foi fundada em Curitiba, Paraná, no ano de 2002. No ano de 2005, foi transferida para Manaus, Amazonas.

A organização atua no segmento gráfico, na prestação de serviços de pré-impressões, de livros, apostilas, capas de Cd's e Dvd's e na fabricação de filmes de fotolitos e chapas com clichês. Ela tem como parceiras as empresas Kodak, Microservice, Ibf e Agfa

Hoje, ela conta com treze funcionários e tem um faturamento de R\$ 2.000.000,00 anuais, sendo considerada uma microempresa na categorização do SEBRAE.

A proprietária e gestora Maria, no início de 2013, relatou ter começado a gerir a organização voltada para trabalhar com as competências dos seus funcionários, ou seja, analisou e implantou medidas visando a melhoria e qualificação dos seus funcionários nas respectivas áreas de atuação, com base na gestão por competências. Foi necessário, contudo, para geração dos resultados do estudo, averiguar o que a empresa está fazendo em relação a esse tipo de gestão.

#### **4 ANÁLISE DE DADOS: A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA BETA**

Serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os gestores e dos questionários aplicados nos funcionários seguindo a ordem dos objetivos específicos estabelecidos.

Em se tratando do funcionamento dos subsistemas de gestão de pessoas na empresa estudada, observou-se pelas entrevistas que, na análise e descrição de cargos, é necessário identificar o perfil ideal e os requisitos básicos para executar certas atividades, como afirmaram Maria (gerente geral da organização) e Angela (gerente administrativa)

Sobre recrutamento e seleção, Maria e Angela têm pensamentos muito similares, citando que eram feitas análises dos currículos e das referências, além das entrevistas para a escolha dos candidatos que se encaixavam no perfil exigido pela empresa. Luiz comentou dizendo que os novos colaboradores são selecionados baseados na necessidade da empresa ou de um setor específico. Ele complementou que após as entrevistas, o futuro colaborador passa por um período de avaliação que dura aproximadamente quinze dias, a fim de verificar os requisitos e necessidades da empresa. Caso ele venha a ser contratado, receberá um treinamento baseado nas avaliações, focando os pontos fortes e os pontos a serem melhorados.

Tratando da integração dos novos funcionários, Maria afirmou que são apresentadas as políticas, normas, os setores, os gestores e a equipe de trabalho. Angela complementou citando a criação do Manual do Colaborador, que seria a diretriz para a integração.

Referente ao treinamento e desenvolvimento, Maria afirmou que eram efetuados por gestores da área ou pessoas com formação relacionada com o tema, podendo ser: on-line, remoto ou presencial. Eles sempre contavam com a assinatura dos participantes e eram documentados pela empresa e, quando o treinamento era externo, o órgão responsável

garantia certificado aos participantes. Angela disse que os cursos externos são sempre custeados pela empresa.

À respeito de gestão de benefícios, Maria e Angela disseram que os planos deviam atender às necessidades dos colaboradores e eram negociados diretamente com os mesmos, a fim de os motivar e estimular, de acordo com seus planejamentos e ambições.

A gestão dos salários, segundo Maria, era feita por meio de avaliações que apresentam um plano de valores, iniciados à partir da tabela do Sindicato do ramo gráfico.

Sobre o plano de carreira, Maria afirmou que a empresa busca incentivar os colaboradores a se capacitarem constantemente a fim de poderem almejar algo a mais. Angela citou que foi elaborado um plano de carreira que é motivado pelo desempenho de cada um e visava oferecer oportunidades, como os cursos citados, além de ajuda de custo para, por exemplo, adquirir um curso superior.

Em se tratando da avaliação de desempenho, a gestora Maria disse que eram feitas análises trimestrais visando observar o desenvolvimento das pessoas relacionado ao sucesso da empresa. Luiz citou que as avaliações funcionam de forma a aprimorar e desenvolver os colaboradores para aperfeiçoar os processos. Angela compartilha dos mesmos pensamentos e complementa que a empresa foca na necessidade dos seus clientes, estipulando metas de acordo com a demanda.

Referente à análise do clima organizacional, os três gestores citaram que periodicamente são efetuadas reuniões, dinâmicas e questionários a fim de avaliar como anda o clima na empresa.

Sobre segurança e higiene no trabalho, Maria e Angela mencionaram a criação do manual do colaborador que contém normas relativas à segurança, como o uso de EPI, e outras orientações aos colaboradores.

Outro objetivo específico era caracterizar a gestão estratégica da empresa e a gestão estratégica de pessoas. Maria e Angela disseram que ela ainda está sendo mapeada, já que a empresa está passando por um processo de expansão, e complementaram com uma figura (Apêndice C), que serve como diretriz, descrita assim: definir os objetivos, mapear as competências de profissionais para cada cargo, alterar o processo de seleção para a nova descrição de cargos, criar um modelo de avaliação com base no trabalho realizado, criar um modelo de feedback que funcione, desenhar soluções de capacitação com base nas defasagens das competências identificadas, aplicar as capacitações, avaliar novamente a equipe e comparar os resultados com o esperado pela empresa. Luiz afirmou que a gestão estratégica funciona de forma a avaliar os colaboradores para que eles aprimorem a sua tomada de decisão, tornando a empresa mais competitiva e bem estruturada.

Quando questionados sobre como a empresa trabalha com a gestão estratégica de pessoas, Maria afirmou que deve haver a sensibilização dos envolvidos na procura constante por inovação e investimento tanto pessoal, quanto em formações técnicas. Angela citou que, primeiramente, deve-se mapear os pontos principais e os objetivos de cada colaborador, dentro de sua função, e em seguida alinhar com os objetivos da empresa, visando sempre crescimento e desenvolvimento. Luiz apontou uma importante ferramenta que conecta empresa e funcionário que é a junção de ideias e opiniões.

Em se tratando do objetivo específico que visa a identificação e caracterização das práticas de gestão de pessoas conduzidas pela Beta com enfoque em Gestão por Competências, Maria comentou entender por gestão de competências:

A importância do crescimento profissional, passando pelo desenvolvimento de competências técnicas (formação acadêmica, fluência em outros idiomas, administração do tempo, negociação), comportamentais (iniciativa, comprometimento, ousadia, determinação, resiliência), relacionais (liderança, *empowerment*<sup>2</sup> e trabalho em equipe) e valorativas (integridade, pluralidade, ética). Entre estas e tantas outras, destaca-se a criatividade. (MARIA, gerente geral da empresa).

Já Luiz afirma que deve-se identificar os atributos, conhecimentos, habilidades, atitudes, a fim de aperfeiçoar os pontos positivos e melhorar os pontos negativos para que o funcionário possa desempenhar sua função da melhor maneira possível, dentro da área ou setor e que se adeque às suas qualificações.

A gestora Angela entende que: “seria formar, criar, liderar e valorizar os profissionais, procurando explorar a potencialidade e a criatividade de cada um conforme suas competências”.

Quando questionados de que forma eram identificadas as competências, abrangendo conhecimentos, habilida<sup>1</sup>des e atitudes necessárias para cada cargo, Maria descreveu da seguinte forma:

Avaliam por meio de questionários constando formação e função, relacionada a teoria do C.H.A: Conhecimento (ter o saber) - Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações, etc. Habilidades (saber fazer) - Experiência nos conhecimentos técnicos, colocando em prática o saber. Atitude (querer fazer) - Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Já Luiz citou que as competências funcionam através da aplicação diária de suas funções, agregando treinamento e aperfeiçoamento, tanto pessoal como profissional.

Angela comentou que foram realizados questionamentos com cada colaborador para identificar o que ele fazia, como fazia, quais suas experiências anteriores (ou não), adquiridas ou treinadas dentro de sua função.

Quando questionados se o mapeamento das competências dos funcionários é usado no plano de carreira, Maria e Angela afirmaram que o plano está em fase de implementação,

---

<sup>1</sup> Empoderamento (Tradução nossa)

criando metas e colhendo dados dos colaboradores a fim de uma melhor elaboração. Luiz afirmou que o mapeamento das competências é usado no plano de carreira, pois avalia se o funcionário atende ao perfil de se tornar um líder dentro da empresa, com um cargo de chefia, por exemplo, ou ser um funcionário sempre subalterno.

Quando questionados, se o mapeamento de competências dos funcionários é usado para a avaliação de desempenho, a gestora Maria diz que sim, valorizando os colaboradores com cursos e treinamentos custeados pela empresa. Luiz cita que existem avaliações constantes que visam determinar se os funcionários estão bem adequados ou não na sua função, se teria maior produtividade em algum outro setor ou mesmo se ele não é mais útil a empresa. Angela parte do mesmo pensamento e cita a identificação de pontos fortes e pontos fracos dos colaboradores em foco.

Ao serem questionados se o mapeamento de competências dos funcionários é utilizado para treinamento e desenvolvimento, os três gestores afirmaram que sim. Maria disse que valorizam as facilidades das pessoas e auxiliam em suas dificuldades e ainda citou um exemplo: um funcionário muito tímido solicitar treinamento a fim de melhorar sua capacidade de atendimento. Luiz também mencionou o aperfeiçoamento do funcionário, por meio dos cursos disponibilizados. Já Angela diz que se relaciona com as necessidades individuais e as da organização.

Para Maria, a prática de análise e descrição de cargos por competências está sendo aplicada na empresa, e “ocorre através da realização do mapeamento por setor e perfil das necessidades da empresa”. Luiz afirmou que, “ocorre de acordo com a função exercida e as atividades relacionadas a mesma”. Já Angela diz que foi criado o perfil ideal para empresa.

Maria assegura que está sendo aplicada a prática de recrutamento e seleção por competências e finaliza dizendo que “oferece uma formação de mão de obra e crescimento profissional, como estratégia para atrair e reter talentos na organização”. Luiz diz que esta prática ocorre através de “indicação, análise curricular, entrevistas e avaliações constantes”. Para Angela, ocorre através da “inscrição de estagiários”.

A integração por competências, para Maria, ocorre através de “*brainstorm*<sup>2</sup> semanais”. Luiz afirma que é por meio da “convivência diária e dinâmica de grupo”. Angela diz que é por “reuniões semanais e encontros em aniversários”.

O treinamento e desenvolvimento por competências, de acordo com Maria, eram aplicados “através de avaliações por múltiplas fontes”. Luiz relatou que “há um foco nos pontos fortes e uma melhoria naqueles que são fracos”. Angela, afirma que os treinamentos “são constantes, dentro e fora da empresa”.

---

<sup>2</sup> Tempestade de ideias (Tradução nossa)

Luiz afirma que há gestão de benefícios por competências, e diz que “há hora extra de acordo com o volume de serviço, sempre numa escala de revezamento”.

Para Luiz, há a gestão de salários por competências na empresa, ele afirma que “não basta desempenhar suas funções, o funcionário tem que se mostrar disposto a melhorar, se aperfeiçoar e aprender, ou seja, não se acomodar”. Angela diz que a empresa “segue a tabela do sindicato para não criar muita defasagem no mercado”.

O plano de carreira por competências, para Maria, é aplicado na empresa. Ela diz que “é feita a implementação de programas para qualificação e crescimento individual”. Luiz respondeu dizendo que ocorre “pela atitude de cada funcionário em querer melhorar, se destacar e sempre se aperfeiçoar”. Angela disse que há “estímulos financeiros para qualificação e crescimento individual”.

Maria fugiu do tema ao responder sobre avaliação de desempenho por competências. Luiz afirma que ocorreu através da “relação produção/falhas (o que produziu, o que aprendeu, o que melhorou/erros, reposição de materiais, sugestões/reclamações dos clientes)”. Angela disse que a organização “busca avaliar quem melhor se enquadra nas necessidades da empresa e o crescimento de suas habilidades dentro da organização”.

Angela afirmou que existe a análise de clima organizacional por competências na empresa e diz que “esta análise ocorre em reuniões”.

Luiz assegurou que, na empresa, há a prática de higiene e segurança no trabalho. Nesta são utilizados EPI's e constantemente é organizado o setor de trabalho. Angela respondeu que “a empresa custeia cursos, mediante as necessidades de seus colaboradores e de mercado”.

As práticas de gestão por competências eram conduzidas, para Maria, através de: “apresentações, palestras motivadoras e conscientização”. Já, para Luiz, “através da análise das avaliações”. Para Angela eram conduzidas em reuniões e questionários de satisfação, aplicados a clientes e colaboradores.

As ferramentas utilizadas para planejar a gestão por competências para a Maria eram: “questionários, avaliações com os gerentes e clientes”. Luiz disse que eram: “reuniões, análise do perfil de cada funcionário, produtividade do setor e a disposição para aprender e melhorar”. Angela afirma que estão sendo utilizados questionários para os gestores e para os clientes.

Para Luiz, as ferramentas para delinear a gestão por competências foram desenvolvidas através de cursos, treinamentos e o próprio interesse do funcionário. Já para Angela é através de cartazes, conversas individuais e reuniões constantes. Pelas exposições, nota-se que não existe um padrão nas práticas utilizadas, e com isso os pesquisadores observaram a falta de concordância e ligação entre elas.

Por meio dos questionários aplicados, quando os funcionários foram questionados à respeito do que seria gestão por competências, quatro dos seis participantes demonstraram bom entendimento sobre o assunto, respondendo com clareza e objetividade, citando o princípio básico, como C.H.A. Já os outros dois envolvidos demonstraram pouco ou nenhum conhecimento sobre esse conceito, apesar de estarem na empresa há doze meses ou menos.

Os funcionários foram questionados à respeito das práticas de gestão de pessoas com ênfase nas competências e os resultados são apresentados no quadro 6.

#### QUADRO 6 - PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

PRÁTICAS	SIM	NÃO
Treinamento e desenvolvimento	6	0
Análise e descrição de Cargos	6	0
Recrutamento e Seleção	6	0
Avaliação de desempenho	6	0
Integração	5	1
Plano de carreira	5	1
Administração de salários	4	2
Administração de benefícios	0	6

FONTE: Os autores (2014).

Ao analisar o quadro, nota-se que a maioria dos funcionários citam que as práticas existem e são adotadas na empresa. Porém, em relação à administração de benefícios, todos os questionados responderam negativamente, podendo assim observar uma falha nesse ponto, já que através da análise da entrevista dos gestores, nota-se uma falta de conhecimento sobre o mesmo. Em relação à integração, administração de salários e plano de carreira, receberam ao menos um não, e pode-se perceber isso pela falta de atenção que a empresa demonstra de alguma forma em relação a esses quesitos. Muitas vezes, mesmo que aborde o assunto, talvez não com a intensidade que deveria.

Seguindo o objetivo específico de comparar o referencial teórico sobre Gestão por Competências e o que está sendo implantado na Beta, foi desenvolvido o quadro 7. Nele é apresentada a visão dos gestores, dos funcionários e a análise dos pesquisadores.

#### QUADRO 7 - PRÁTICAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADAS NA BETA

PRÁTICAS	GESTORES	FUNCIONÁRIOS	PESQUISADORES
Análise e descrição de cargos	X	X	X
Recrutamento e Seleção	X	X	Não se aplica
Integração	X	X	X
Treinamento e Desenvolvimento	X	X	X
Gestão de benefícios	X	Não se aplica	Não se aplica
Gestão de Salários	X	X	Não se aplica

Plano de Carreira	X	X	Não se aplica
Avaliação de desempenho	X	X	X

**FONTE:** Os autores (2014).

Na visão dos gestores, todas as práticas são trabalhadas focadas em competências. Os funcionários, no entanto, afirmam que quase todas elas são levadas em consideração pela empresa, com exceção da Gestão de benefícios.

Para os pesquisadores, analisando as respostas obtidas e confrontando com a teoria, a Beta Serviços Gráficos não aplica algumas dessas práticas, tais como: Recrutamento e seleção, Gestão de Benefícios, Gestão de Salários e Plano de Carreira. Por notar que ha uma disparidade de idéias entre os próprios gestores, percebe-se que existe algumas contradições de idéias sobre as mesmas práticas, assim refletindo na aplicação delas.

Se tratando da comparativa entre as características do modelo de gestão por competências e o que a empresa adota, apresenta-se a visão dos funcionários, que não responderam a nenhuma questão de forma negativa, e o que os pesquisadores acreditam estar sendo implantado.

#### QUADRO 8 - ADOÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PELA EMPRESA

Características	Visão do Funcionário		Pesquisadores
	SIM	MAIS OU MENOS	
A percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que, hoje, é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã (GRAMIGNA, 2002).	6	0	(X)
O conceito da gestão por competências abrange os conhecimentos, habilidades e atitudes e deve-se considerar a noção de entrega (DUTRA, 2004).	6	0	(X)
A gestão por competências seria o conjunto do saber agir responsável, de forma a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY, 2002)	6	0	(X)
Gestão por competência seria a inteligência prática desenvolvida em ocasiões que se apoiam nos conhecimentos e os transformam com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações. (ZARIFIAN, 1999)	6	0	(X)
Utiliza-se o termo competência para designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação. (GRAMIGNA, 2007)	6	0	(X)
A crença de que cada posto de trabalho tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências (GRAMIGNA, 2002)	6	0	(X)

A gestão por competências é o conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas. (GRAMIGNA, 2007)	4	2	Não
A conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos. (GRAMIGNA, 2002)	4	2	Não
Reconhecimento de que funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades para o desenvolvimento e aquisição de novas competências (GRAMIGNA, 2002)	4	2	Não

FONTE: Os autores (2014)

Analisando o quadro, nota-se, primeiramente, que nenhum dos envolvidos fez apontamentos negativos. Em sua grande maioria, os funcionários se posicionaram favoráveis a todas as características apresentadas. Para os pesquisadores, devido à falta de algumas informações que não foram passadas pela empresa, notou-se que nem todas foram trabalhadas e isso ficou evidenciado com Gramigna (2007), que cita as ferramentas e instrumentos voltados para a gestão estratégica.

Com os resultados, notou-se que a empresa não tem uma gestão estratégica bem definida e, com isso, também não possui gestão estratégica voltada para as pessoas. Quando a mesma autora trata da conscientização da necessidade de perfis específicos para cada cargo, pode-se perceber que a empresa tem maior foco em contratar o funcionário para depois moldá-lo conforme suas necessidades, não relacionando o melhor perfil para determinado cargo. Continuando com Gramigna (2007), notou-se que, na empresa, não existe o reconhecimento de que as funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades para o desenvolvimento e aquisição de novas competências. Segundo a empresa, depende exclusivamente da própria pessoa.

A gestão de benefícios, de acordo com os funcionários, não é aplicada e notou-se isso pelo fato de apenas um gestor tentar tratar no assunto, não sabendo responder corretamente. A remuneração por competências não é trabalhada na empresa, pois notou-se que, comparando com o que diz Paschoal (2007), ela é estabelecida através da relação entre o cargo e a função que o indivíduo ocupa dentro da empresa, com o intuito de propor com que ele obtenha as competências necessárias para desempenhar as atividades e tarefas que a empresa lhe estipulou, como metas e objetivos. Não pode-se relacionar plano carreira com foco na gestão por competências justamente pela ausência do plano estratégico, além da falta de gestão dos benefícios e também da remuneração no geral.

Notou-se que a empresa encontrou grande dificuldade na implantação do modelo de gestão pela questão cultural. Como se trata de uma organização que tem uma rotina de trabalho diferente, por ter sido instalada primeiramente em Curitiba, posteriormente

transferindo para Manaus, apresenta novas visões e diferentes ritmos de trabalho que não são as que os funcionários estão acostumados, gerando com isso, resistências á mudança.

Considera-se também que, para se chegar a excelência dessa nova ideia de gerir por competências, há muita coisa a se fazer ainda. Por se tratar de um assunto bem complexo e cheio de variáveis, pôde-se notar um grande avanço, já que deve-se levar em conta que fala-se de uma micro empresa. Entende-se que existe um bom trabalho em conjunto na empresa entre os funcionários e a os gestores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi proposto o seguinte problema de pesquisa: Como a gestão por competências está sendo desenvolvida nas micro e pequenas empresas? Ligado ao problema tem-se como objetivo geral: analisar as práticas da gestão por competências, adotadas pela Beta, confrontando-as com os modelos teóricos.

Com o desenvolvimento do artigo, percebeu-se que, muito do que os autores tratam como principais aspectos da gestão por competências começaram a ser desenvolvidos pela empresa, mas não por completo e na integra.

Os questionários e as entrevistas realizadas evidenciaram que a empresa está em fase de adequação da prática do modelo de gestão por competências, desde o recrutamento e seleção, como também no treinamento e desenvolvimento. Percebeu-se que existe uma grande mobilização em todas as áreas da empresa em dar foco às competências funcionais e organizacionais.

Porém, notou-se também que a gestão por competências não está sendo aplicada em toda a sua abrangência, como por exemplo, não sendo retratada a identificação das competências individuais, algo que se faz extremamente necessária para trabalhar com este modelo. Além disso, ainda, não é dado tanto destaque para a gestão estratégica das pessoas, que também é primordial quando se fala de competências. Por vezes, tratou-se do assunto, mas com certa fuga do tema. Como o estudo foi realizado em um período em que a empresa se encontra em fase de expansão, muitos deram a entender que muitas das características estão sendo trabalhadas de alguma forma, porém, não em toda a sua extensão, deixando algumas lacunas.

A Beta Serviços Gráficos, mesmo sendo uma microempresa, tem potencial para desenvolver todos as premissas encontradas no modelo de gestão por competências. Pode se tornar inclusive um exemplo a ser seguido por outras pequenas empresas, já que este modelo geralmente é relacionado apenas a grandes corporações, com áreas bem definidas e relacionadas.

Como citado, para a empresa se destacar utilizando o modelo de gestão por competências, deve-se identificar as competências individuais de cada funcionário, mapeá-las, trabalhá-las de forma sucinta e contar com profissionais dedicados e conhecedores do assunto de forma a explorar todo o potencial que este modelo proporciona.

Tratando de um assunto com embasamentos tão profundos e diferenciados, a gestão por competências se torna uma importante ferramenta que pode impulsionar o desenvolvimento tanto econômico da empresa, como pessoal de seus colaboradores.

Pode-se acrescentar ainda que a maior limitação para o estudo de caso foi à distância em que se localiza a empresa, contudo, não tira a credibilidade da obtenção dos resultados. O estudo teve o intuito de apresentar formas e maneiras de se trabalhar com o modelo de gestão por competências nas micro e pequenas empresas, visando ser uma fonte de referência para estudos e pesquisas futuras, abrindo a oportunidade para que as empresas de menor porte tenham interesse em trabalhar a gestão estratégica e mais ainda, a gestão focada nas pessoas, atingindo um diferencial considerável para a empresa e para cada um de seus funcionários.

## REFERÊNCIAS

BALCEIRO, Raquel; FIGUEIREDO, Pedro. **Gestão de competências nas organizações virtuais: o caso da empresa UR2**. In: Anais do Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Workshop brasileiro de inteligências competitivas e gestão do conhecimento: São Paulo, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; FARIA, Maria de Fátima. Gestão de competências. **Revista de Administração Contemporânea** v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. Rio de Janeiro, 2003.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

\_\_\_\_\_, Pedro Paulo. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

\_\_\_\_\_, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e gestão do Conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARDOSO, Gilson da Silva. **Mapeamento de competências funcionais: estudo de caso em uma empresa de celulose de papel**. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/40/Dissertacao.pdf>. Acesso em: 02 de maio de 2014.

DELUIZ, Neise. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo**. Disponível em: <http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/273/boltec273b.htm>. Acesso em: 12 de abril de 2014.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2000.

\_\_\_\_\_, Maria Tereza Leme et al. **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de gestão de competências e gestão de talentos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Makron books, 2002.

\_\_\_\_\_, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. **Modelo de gestão por Competências na Europa**. Revista do Serviço Público. Brasília, Abr/Jun 2006. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=comdocman&task=docview&gid=2528>. Acesso em 14 de abril de 2014.

JOÃO, Belmiro do Nascimento. **Das competências essenciais às estratégias baseadas no conhecimento**. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=50&cod\\_evento\\_edicao=5&cod\\_edicao\\_trabalho=2966](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=2966). Acesso em: 22 de abril de 2014.

LEME, Rogério **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração dos resultados e treinamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Laura Bocco. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATOS, Patrícia Pires de. **A importância da seleção por competências**. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-importancia-da-selecao-por-competencias&idc\\_cad=mmi45hw55](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-importancia-da-selecao-por-competencias&idc_cad=mmi45hw55). Acesso em: 05 de maio de 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 1. ed. São Paulo, Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1995.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de Recursos Humanos**. 1. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição á perspectiva estratégica da gestão de pessoas**. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=48&cod\\_evento\\_edicao=7&cod\\_edicao\\_trabalho=2045](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=2045). Acesso em: 11 de abril de 2014.

SANT'ANNA, Anderson Da Souza; MORAES Lucio Flávio Renault de. **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnostico comparativo**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a01.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão, baseada nas competências: na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater**. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina: 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo e habilidade: para uma nova lógica**. Ed 1. Paris: Liaisons, 1999.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Entrevista com gestores: Análise das práticas de gestão por competências utilizadas pela empresa Beta

Este roteiro de entrevista faz parte de um estudo de caso sobre práticas de gestão por competências que vem sendo desenvolvida em uma empresa do setor gráfico, produzida pelos alunos da Unibrasil (Faculdades Integradas do Brasil). Apenas os pesquisadores têm acesso aos questionários.

1 - Dados Pessoais:

Sexo: ( ) masculino ( ) feminino

Qual é o seu *nome*? \_\_\_\_\_

Qual é a sua *data de nascimento*: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Qual o seu *estado civil*?

( ) solteiro(a)

( ) separado(a)/divorciado(a)

( ) casado(a) (ou vivendo como casado)

( ) outro. Qual?

2 - Há quanto tempo você trabalha nesta organização? \_\_\_\_\_

3 - Há quanto tempo você trabalha na área de RH ou como gestor? \_\_\_\_\_

4 - Qual é o seu cargo atual? \_\_\_\_\_

5 - Há quanto tempo você está na função atual? \_\_\_\_\_

6 - Quais as atividades que exerce neste seu cargo?

\_\_\_\_\_

7 - Qual a sua Formação?

( ) Superior incompleto

( ) Superior Completo. Qual curso?

( ) Especialização. Quais?

( ) Mestrado. Qual área?

( ) Doutorado. Qual área?

8 - Como funcionam os subsistemas de gestão de pessoas na empresa, abrangendo:

- Análise e descrição de cargos
- Recrutamento e seleção
- Integração
- Treinamento e desenvolvimento
- Gestão de benefícios
- Gestão de salários
- Plano de carreira
- Avaliação de desempenho
- Análise de clima organizacional
- Higiene e segurança do trabalho

9 - Como é caracterizada a gestão estratégica na empresa?

10 - Como a gestão estratégica funciona em relação à gestão de pessoas e ao funcionário?

11 - O que a gestora entende como gestão por competências?

12 - Como são identificados os conhecimentos, habilidade e atitudes (competências) dos funcionários ocupantes de determinado cargo?

13 - Esse mapeamento das competências dos funcionários é usado para o plano de carreira?

14 - Esse mapeamento de competências dos funcionários é usado para a avaliação de desempenho?

15 - Esse mapeamento de competências dos funcionários é usado para o treinamento e desenvolvimento?

16 - Quais as práticas de Gestão por Competências das pessoas estão sendo aplicadas na empresa?

- Análise e descrição de cargos
- Recrutamento e seleção

- Integração
- Treinamento e desenvolvimento
- Gestão de benefícios
- Gestão de salários
- Plano de carreira
- Avaliação de desempenho
- Análise de clima organizacional
- Higiene e segurança do trabalho

17 - Como são conduzidas essas práticas de gestão por competências?

17 - Quais as ferramentas utilizadas pela Benchmark para planejar a gestão por competências?

18 - Como estas ferramentas estão sendo desenvolvidas na empresa?

## APÊNDICE B - Questionário com funcionários: Análise das práticas de gestão por competências utilizadas pela empresa Beta

Este questionário faz parte de um estudo de caso sobre práticas de gestão por competências, que está sendo desenvolvido na empresa em que trabalha, como trabalho de conclusão do curso de Administração pelos alunos da Unibrasil (Faculdades Integradas do Brasil). Todas as informações sobre você e a empresa serão mantidas em sigilo e tratadas anonimamente.

Para um melhor entendimento, Gramina (2007) descreve que: “A gestão por competências é o conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.

### Dados Pessoais:

1 - Sexo: ( ) masculino ( ) feminino

2 - Qual é o seu *nome*? \_\_\_\_\_(pode ser fictício)

3 - Qual é a sua *data de nascimento*: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

4 - Qual o seu *estado civil*?

( ) solteiro(a)

( ) separado(a)/divorciado(a)

( ) casado(a) (ou vivendo como casado)

( ) outro. Qual?

5 - Há quanto tempo você trabalha nesta organização?

\_\_\_\_\_

6 - Qual é o seu cargo atual?

\_\_\_\_\_

7 - Há quanto tempo você está na função atual?

\_\_\_\_\_

8 - Quais as atividades que exerce neste seu cargo?

---

---

9 - Qual a sua Formação?

- ( ) Superior incompleto
- ( ) Superior Completo.
- ( ) Especialização.
- ( ) Mestrado.
- ( ) Doutorado.

10 – O que você entende por Gestão por Competências?

---

---

---

11- Das práticas de Gestão por Pessoas abaixo, quais são aplicadas em sua empresa focando a Gestão por Competências?. Assinale com um X as práticas de Gestão de Pessoas tratadas por competências.

- 11.1 - Análise e descrição de cargos ( )
- 11.2 - Recrutamento e seleção ( )
- 11.3 - Integração ( )
- 11.4 - Treinamento e desenvolvimento ( )
- 11.5 - Administração de benefícios ( )
- 11.6 - Administração de salários ( )
- 11.7 - Plano de carreira ( )
- 11.8 - Avaliação de desempenho ( )

12 - Assinale, para cada um dos itens abaixo, a alternativa que retrata como a área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas de sua empresa se posiciona em relação a cada uma dos seguintes aspectos:

12.1 - É esperado que os funcionários entreguem no seu trabalho seus conhecimentos, habilidades e atitudes que integrados formam as competências?

( ) Sim ( ) Mais ou Menos ( ) Não.

12.2 - A competência é compreendida como o saber agir responsável, de forma a agregar valor econômico a organização e valor social ao indivíduo?

( ) Sim ( ) Mais ou Menos ( ) Não.

12.3 - A competência é aplicada como uma inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com mais força quanto maior for a complexidade das situações?

( ) Sim ( ) Mais ou Menos ( ) Não.

12.4 - Tem a conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos?

( ) Sim ( ) Mais ou Menos ( ) Não.

12.5 - Acredita que cada posto de trabalho existente tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentam determinado perfil das competências exigidas para o mesmo?

( ) Sim ( ) Mais ou Menos ( ) Não.

12.6 - Existe um reconhecimento que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências?

( ) Sim ( ) Mais ou Menos ( ) Não.

12.7 - Há uma percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências?

( ) Sim ( ) Mais ou Menos ( ) Não.

12.8 - Existe a ideia de que o que hoje é essencial para boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã?

( ) Sim ( ) Mais ou Menos ( ) Não.

12.9 - É usado um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas?

( ) Sim ( ) Mais ou Menos ( ) Não.

**APÊNDICE C – Figura utilizada pela Maria (Gerente e Proprietária da empresa) para demonstrar como é caracterizada a gestão estratégica da empresa**



## APÊNDICE D - Figuras utilizadas pela Maria para justificar seu entendimento no que se refere a competências

