

# Competências individuais: um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena empresa

Igor Baptista de Oliveira Medeiros<sup>1</sup>

ig\_bom@yahoo.com.br

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) Curso de Administração – Santa Maria, RS, Brasil

## RESUMO

*Dentro do cenário acirrado em que as organizações buscam maior competitividade e distinção no mercado; o foco tem sido, cada vez mais, voltado para as pessoas e suas competências. A gestão por competências tem surgido como uma das alternativas para que a gestão de pessoas seja realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio. O presente artigo é um estudo de caso da abordagem de gestão por competências em uma pequena empresa, através do mapeamento das competências individuais necessárias às pessoas da organização, a fim de que elas possam apropriar-se de suas funções e realmente agregar valor a si e à empresa. Além disso, apresentou-se uma metodologia para a elaboração de políticas e práticas que possibilitem prospectar e identificar competências individuais, com a finalidade de desenvolver as competências necessárias para a formação de estratégias de gestão de pessoas que agregam valor percebido aos clientes.*

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão por competências. Competências individuais.

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, a globalização e a competitividade estão conduzindo as empresas a mudanças significativas na maneira de se gerir. Observa-se, cada vez mais, uma substituição dos modelos de gestão hierárquicos e burocráticos que restringem e alongam as ações da empresa por modelos mais flexíveis, com estruturas horizontais e práticas mais participativas que possam gerar e manter a competitividade das empresas no mercado.

A dimensão dessa troca de modelos está sendo tão constante, que esse processo de transição vem acontecendo em inúmeras empresas privadas ao redor do mundo, e também atingindo organizações públicas de vários países (GRAMIGNA, 2002). Nesse cenário de transformação, as organizações, públicas e privadas, estão chegando à conclusão de que, na maioria das estruturas, o sistema tradicional de Administração de Recursos Humanos (ARH) não oferece respostas adequadas às suas necessidades, uma vez que tem mais dificuldades em traduzir a realidade, cada vez mais complexa, do meio empresarial.

Assim, percebe-se que o estado de mudança nas organizações gera a necessidade da ARH acompanhar este processo, fornecendo sugestões de caminhos a se seguir (DUTRA, 2002). No momento em que o mercado está em crise e as empresas necessitam maximizar resultados para sobreviver com sucesso, é constatada a maior preocupação em repensar modelos de gestão e adequá-los às novas realidades.

A partir desse cenário, onde as organizações buscam maior competitividade e distinção no mercado, o foco tem sido, cada vez mais, voltado para as pessoas e suas competências. A gestão por competências surge como uma das alternativas para que a ARH seja realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados. A

gestão por competências é uma opção para formar equipes motivadas, voltadas para resultados, fortalecidas e com alto desempenho (GRAMIGNA, 2002).

Em decorrência, a gestão de pessoas ganhou importância estratégica nas organizações e passou a ser norteada, principalmente, pelo conceito de competências (RUAS, 2005). Com esse contexto vigente, o modelo de gestão por competências é visto, portanto, como um dos mecanismos para produzir benefícios concretos aos negócios, nos diferentes níveis da organização, à medida que permite a identificação e a disseminação das mais diversas competências humanas e organizacionais (CARBONE *et al.*, 2005).

Organização e pessoas estão, lado a lado, num processo contínuo de troca de competências. A empresa disponibiliza seu patrimônio para as pessoas, desenvolvendo-as; e as pessoas, transferem para a organização seu aprendizado, gerando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001). Segundo esse autor, a agregação de valor dos indivíduos é sua real contribuição para o patrimônio de conhecimentos da empresa, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Para FLEURY & FLEURY (2004), identificar as competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Além de reunir-se com a alta gerência, é preciso considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis.

Assim, esse trabalho tem por objetivo traçar as competências individuais necessárias às pessoas de uma pequena empresa do ramo de atividade física, buscando sua inserção em um ambiente de gestão por competências em que seus colaboradores possam apropriar-se de suas funções e realmente agregar valor à organização.

## **2. AS DIMENSÕES E OS CONCEITOS DE COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

O conceito de competências tem sido um dos mais utilizados e um dos mais controversos na administração contemporânea (RUAS, 2005). ZARIFIAN (2001) enfatiza que só se pode compreender plenamente a emergência do modelo de competências, se fizermos uma retrospectiva histórica e analisarmos, dentro do contexto, as mutações que sofreram o trabalho e como ele é visto e avaliado.

Desta maneira, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade torna o imprevisto cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas. E, é nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência emerge como fundamental (FLEURY & FLEURY, 2004).

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, estas podem ser relacionadas a duas dimensões: estratégicas, com uma dimensão organizacional; e, individuais, onde estaria incluída a dimensão gerencial (RUAS, 2005). O presente estudo abordará a visão humana e gerencial desse conceito.

### **2.1. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: A DIMENSÃO HUMANA E GERENCIAL**

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser desenvolvido sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo: *Testing for Competence rather than Intelligence* que acabou iniciando o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

Para McCLELLAND *apud* (FLEURY & FLEURY, 2004), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Ele diferenciava, assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado; de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática; e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

A utilização do conceito de competência no contexto organizacional ganhou maior força a partir dos trabalhos de outros autores norte-americanos como Boyatzis e Spencer & Spencer nos anos subsequentes (PARRY, 1996).

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que as melhores *performances* estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Esta abordagem norte-americana considera a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém,

A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. Nesta linha, “a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” (FLEURY & FLEURY, 2004, p. 27).

A competência permanece ligada ao conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à função ou ao cargo – os saberes ou o estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo ensino. Assim definido, o conceito de competência não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado. Dito em outras palavras, definir um estoque de recursos necessários ao bom desempenho para cada cargo ou posição não pode ser garantida como uma condição suficiente para atender a demanda por inovação e a flexibilidade que se coloca às empresas nos dias de hoje.

O conceito de competência que emerge na literatura francesa dos anos 90 procurava ir além do conceito de qualificação. Para autores como LE BOTERF e ZARIFIAN, a competência não é associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2002).

ZARIFIAN (2000) foca três mudanças principais no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- a noção de evento: aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a atrapalhar o desenvolvimento normal do sistema produtivo, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa, visto que o indivíduo precisa estar constantemente mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar de acordo com os objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- noção de serviço: atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Nessa vertente, o trabalho não é visto como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas o prolongamento direto da competência que o indivíduo

mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade que torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro. E a competência pode ser a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior a complexidade das situações (ZARIFIAN, 2000).

Segundo LEVY-LEBOYER (*apud* GRAMIGNA, 2002, p.15), “competências são repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”.

Assim, as competências são observáveis na situação cotidiana de trabalho e em situações de teste; quando evidenciam, de forma integrada, atitudes assertivas, características pessoais, conhecimentos adquiridos. A partir dessa perspectiva, percebeu-se que uma pessoa não é competente, ela está competente; pois em situações que exijam os mesmos conhecimentos, habilidades e a mesma atitude, o indivíduo pode não ter o mesmo resultado. O seu desempenho pode variar devido a vários outros fatores.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico (LE BOTERF, 1995). O autor coloca a competência como resultado da encruzilhada de três eixos, formado pela pessoa (sua biografia e socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

Segundo LE BOTERF (1997), competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros; implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. RUAS (2000b, p.2) complementa salientando que “a competência não se localiza no âmbito dos recursos, mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das suas condições de aplicação”.

PARRY (1996) chama a atenção às diversas concepções que se pode atribuir a competências: como *inputs* ou *outputs*. Segundo o autor, na Inglaterra e França, as competências são vistas principalmente como *outputs*: funcionários demonstram competências a partir do momento que atingem ou superam determinados resultados esperados em seu trabalho. Já nos Estados Unidos, competências são encaradas predominantemente como *inputs*, ou o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo.

A partir desses conceitos, os autores brasileiros também desenvolveram suas perspectivas acerca do tema. De acordo com FLEURY & FLEURY (2004, p.30), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O diferencial no conceito desenvolvido por Fleury & Fleury foi justamente destacar que a competência só efetivamente existirá no momento que agregar algum valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

DUTRA (2001) complementa este conceito ao definir a noção de entrega; ou seja, a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, seu comprometimento considerando as necessidades da organização.

FLEURY e DUTRA procuraram, em sua proposta conceitual sobre competência, ir além das definições tradicionais de competências, da vertente norte-americana: somatória de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidas por McCLELLAND (1973) e seus seguidores na década de 80. Eles acabaram seguindo a escola francesa, com a abordagem

mais comportamental para a noção de competência nas organizações, onde os resultados estão atrelados ao desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos.

### **3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ALINHANDO A GESTÃO DE PESSOAS ÀS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAS**

Nos últimos anos, as mudanças no enfoque sobre a atuação da área de Recursos Humanos (RH), tiveram como um dos seus defensores ULRICH (1998). Segundo este autor as ações da área devem estar sintetizadas em quatro atividades: administração de estratégias, administração da infra-estrutura, administração da contribuição dos funcionários e administração da mudança. O papel estratégico do RH é muito enfatizado por este autor. No entanto, embora amplamente aceita e difundida nos Estados Unidos e em outros países, a abordagem da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) tem sido bastante debatida e criticada.

No final da década de 80, STOREY (1989) já observava, com muita propriedade, o uso abrangente da expressão: gestão estratégica de recursos humanos. Segundo este autor, era possível identificar uma versão *soft* do termo e uma versão *hard*. A versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos, de administrar recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. A versão *soft* trabalha os aspectos da comunicação, motivação e liderança, ou seja, a definição de uma estratégia de recursos humanos para se obter funcionários altamente comprometidos com a organização, deve preceder as demais estratégias organizacionais.

Ainda na linha crítica, LEGGE (1995) propõe que a AERH é, na verdade, muito mais falada do que efetivamente colocada em prática e que, ao menos na Inglaterra, poucas são as empresas que vêm adotando integralmente as práticas de RH estratégico. De acordo com a autora, o discurso da AERH tem como função básica colocar as pessoas a serviço dos objetivos organizacionais; dessa maneira, os objetivos das pessoas não teriam espaço ou importância.

Numa gestão baseada em competências, a ambigüidade apontada por STOREY (1989) e a distância entre teoria e prática apontada por LEGGE (1995) ficam mais evidentes, uma vez que a gestão de pessoas precisa atuar em todos os níveis da competência.

Entretanto, a área de RH pode assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que trabalha com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais. Neste sentido é fundamental que explicita e organize o *link* entre as competências organizacionais e as competências individuais. E, é a ARH quem pode garantir que neste processo de desenvolvimento de competências, isto agregue também valor para o indivíduo.

Neste contexto, é importante retomar a idéia de ZARIFIAN (2000) da lógica de competência, que se aplica tanto às pessoas como à organização. Se, por um lado, a organização demanda que as pessoas se tornem responsáveis pelo próprio aprendizado e trabalho; por outro lado, o trabalho retorna ao trabalhador (o que traz maior possibilidade de auto-realização) e a empresa “deixa de empregar cálculos idiotas e perversos de produtividade no emprego, nos quais estes mesmos assalariados são considerados custos a reduzir” (ZARIFIAN, 2000, p. 82).

A competência pode compatibilizar as versões *hard* e *soft* da ARH, na medida em que busca, ao mesmo tempo, atingir os objetivos estratégicos da organização e desenvolver potencialidades e a responsabilidade das pessoas. Mas ela precisa estar sintonizada, ao mesmo tempo, com um modelo que faça a ligação entre a estratégia e as competências

organizacionais. Nesse sentido, a gestão por competências não pode ser apenas um instrumento acessório da gestão de pessoas da organização.

GRAMIGNA (2002) refere que é possível, no que tange à avaliação de desempenho por competências, ser um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A gestão por competências é sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função (GRAMIGNA, 2002).

Segundo CARBONE (*et al.*, 2005), o primeiro passo é definir as competências necessárias dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacitações que devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

É essa realidade que leva a própria empresa a rever muitas de suas estratégias organizacionais e a pensar em quais são as competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que a integram hoje e que também poderão integrar no futuro.

As pessoas, seus conhecimentos e competências passam a ser a base principal da empresa. Assim, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser tratadas como seres dotados de habilidades, conhecimentos, atitudes, sentimentos, emoções, aspirações, etc (GRAMIGNA, 2002).

Assim, surge a alternativa de um modelo de competências e gestão de talentos no ambiente organizacional, possibilitando a ARH estratégica. Para GRAMIGNA (2002), nesse modelo, o possível contrato entre empresas e as pessoas realça o resultado direcionado para o mercado e que pode ser atingido para perenidade da empresa, atendendo às exigências do ambiente competitivo externo à organização.

A área de recursos humanos deve ter uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa, que possa mostrar resultados de maneira prática e numa linguagem organizacional adequada. As competências podem ser vistas como parâmetros de desempenho que maximizam comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da organização (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).

Observam-se, dessa forma, os diversos ganhos que as organizações podem adquirir com uma gestão baseada em competências. Para DUTRA (2001), a gestão por competências traz para as lideranças e para a gerência inúmeras vantagens, dentre elas: (1) a possibilidade de definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade; (2) o desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho; (3) a identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização; (4) o gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta; (5) o aumento da produtividade e a maximização de resultados; (6) a conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu auto-desenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas; e (7) quando a gestão por competências se instala, evita-se que gerentes e colaboradores percam seu tempo em programas de treinamento e desenvolvimento que nada têm a ver com as necessidades da organização e que não atendem às exigências dos postos de trabalho.

Assim, no caso da empresa estudada, em se tratando de uma empresa com estrutura pequena, mas que atende muitos clientes, uma gestão por competências seria uma alternativa para de administração mais ágil e eficaz dos funcionários e de resposta aos seus clientes e mercados.

#### **4. MÉTODO DE TRABALHO**

O presente estudo, enquanto método, caracteriza-se como qualitativo em função de que busca o entendimento de um fenômeno específico – as competências essenciais que diferenciam uma empresa no mercado – tendo, no ambiente onde o fenômeno ocorre, uma fonte direta de dados (GODOY, 1995).

Neste contexto, DENZIN & LINCOLN (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam um contexto visível às pessoas e organizações. Essas práticas transformam o mundo, tornando-o uma série de representações que caracterizam a natureza predominante dos dados qualitativos. E esses dados podem ser adquiridos através de situações específicas como entrevistas, interações e comportamentos observados, citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, trechos ou íntegras de documentos (GODOY, 1995).

O estudo caracteriza-se como um estudo de caso, pois pretende retratar uma situação em particular, visando analisá-la profundamente dentro do contexto real em que a mesma ocorre (GODOY, 1995). Sendo assim, parece adequado utilizar-se o estudo de caso para o desenvolvimento da presente pesquisa, a qual se caracteriza, também, por ser um estudo exploratório.

A pesquisa exploratória é particularmente útil quando o responsável pelas decisões dispõe de muito poucas informações. Dito de outro modo, os planos exploratórios são orientados para a descoberta (HAIR *et al.*, 2005).

Com base nessa literatura, escolheu-se a realização de pesquisas qualitativas do tipo exploratória com os proprietários e colaboradores da empresa analisada para captação das competências individuais. Assim, o trabalho está dividido em dois públicos de pesquisa. A pesquisa com os proprietários e os funcionários contou com a participação em sua totalidade.

Em se tratando de um estudo exploratório, “é provável que o pesquisador colete dados narrativos através do uso de grupos de foco, entrevistas pessoais ou observação de comportamentos ou eventos” (HAIR *et al.*, 2005, p.152). Dessa forma, foi adotado como instrumento para coleta dos dados, a entrevista semi-estruturada. Nessa abordagem, o entrevistador possui um repertório de perguntas a ser respondido pelos entrevistados, mas fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta (HAIR *et al.* 2005).

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo. Para Hair (*et al.*, 2005) a análise de conteúdo obtém dados por meio da análise sistemática e da observação, o pesquisador examina a frequência com que as palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto.

#### **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para definir as competências individuais para cada “cargo/função”, entrevistaram-se os proprietários acerca de suas opiniões quanto aos requisitos comportamentais para esperados para formação das mesmas.

Os resultados da entrevista estão apresentados no Quadro 1.

<b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA OS PROPRIETÁRIOS</b>			
<b>Geral</b>	<b>Professor/ Instrutor</b>	<b>Recepção</b>	<b>Manutenção</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprometimento;</li> <li>- Iniciativa;</li> <li>- Estabilidade emocional;</li> <li>- Profissionalismo;</li> <li>- Boa aparência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparência;</li> <li>- Conhecimento teórico e prático;</li> <li>- Atenção;</li> <li>- Dinamismo;</li> <li>- Comprometimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa aparência;</li> <li>- Simpatia;</li> <li>- Cordialidade;</li> <li>- Organização;</li> <li>- Metódica;</li> <li>- Dinamismo;</li> <li>- Paciência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asseio;</li> <li>- Organização;</li> <li>- Visão holística;</li> <li>- Sensibilidade;</li> <li>- Percepção.</li> </ul>

Quadro 1. Competências individuais segundo os proprietários.

Os resultados obtidos evidenciam a importância, para os proprietários, da boa aparência, uma característica física, e não considerada competência pela literatura. As competências individuais que se destacam são de âmbito geral, não atreladas ao cargo, como comprometimento, iniciativa e dinamismo.

A partir das entrevistas realizadas com os funcionários, captaram-se os seguintes requisitos comportamentais para formação da competência individual de cada cargo da empresa.

O Quadro 2 apresenta os resultados obtidos para a recepção, onde as competências mais presentes foram relacionadas a relacionamento interpessoal, atenção, organização e dinamismo.

<b>Funcionários</b>	<b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS – RECEPÇÃO</b>	
Funcionário 1 – Recepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simpatia;</li> <li>- Atenção;</li> <li>- Responsabilidade;</li> <li>- Agilidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização;</li> <li>- Concentração;</li> <li>- Clareza;</li> <li>- Eloquência.</li> </ul>
Funcionário 2 – Recepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidade;</li> <li>- Atenção;</li> <li>- Iniciativa;</li> <li>- Boa memória.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simpatia;</li> <li>- Cordialidade;</li> <li>- Dinamismo;</li> </ul>
Funcionário 3 – Recepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carisma;</li> <li>- Iniciativa;</li> <li>- Dinamismo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atenção;</li> <li>- Paciência.</li> </ul>

Quadro 2. Competências individuais segundo funcionários – recepção.

Para os professores, as competências individuais mais necessárias para o atendimento diferenciado e qualificado dos alunos, foram relacionadas ao relacionamento interpessoal,



atenção e profissionalismo (Quadro 3). Os conhecimentos técnicos na área, segundo a literatura apresentada, são requisitos do cargo, e não determinados como competência.

<b>Funcionários</b>	<b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS – PROFESSOR</b>	
Funcionário 1 – Professor / Instrutor	- Simpatia; - Atenção; - Responsabilidade.	- Conhecimento na área; - Paciência;
Funcionário 2 – Professor / Instrutor	- Saber ouvir; - Atenção; - Amizade;	- Conhecimento técnico; - Promove resultado; - Profissionalismo.
Funcionário 3 – Professor / Instrutor	- Educação; - Saber ouvir; - Prestativo.	- Conhecimento da área; - Profissionalismo;
Funcionário 4 – Professor / Instrutor	- Disciplina; - Profissionalismo; - Seriedade.	- Comprometimento; - Visão sistêmica/ holística;
Funcionário 5 – Professor / Instrutor	- Atenção; - Iniciativa; - Noção estrutural da academia (visão sistêmica).	- Conhecimento da área; - Percepção da supervisão;
Funcionário 6 – Professor / Instrutor	- Atenção; - Simpatia; - Organização;	- Profissionalismo; - Pontualidade; - Dinamismo (coordenar vários alunos ao mesmo tempo).

Quadro 3. Competências individuais segundo funcionários – professores.

O Quadro 4 mostra os resultados traçados com os funcionários da manutenção. Porém, com esses funcionários sentiu-se algum receio na resposta da entrevista. Acredita-se que, pelo grau de instrução mais baixo, esses funcionários tenham atrelado a pesquisa a uma possibilidade de demissão, apesar de esclarecimentos disso antes da sua realização. Dessa forma, as análises acerca desse cargo ficaram pouco embasadas na visão dos funcionários, e foi determinada mais pela visão que os proprietários apresentaram.

<b>Funcionários</b>	<b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS – MANUTENÇÃO</b>	
Funcionário 1 – Manutenção	- Educação; - Senso de higiene.	- Organização;
Funcionário 2 – Manutenção	- Cuidado; - Atenção com tudo (alunos e limpeza); - Determinação.	- Força de vontade;

Quadro 4. Competências individuais segundo funcionários – manutenção.

## 5.1. DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

A partir dos resultados obtidos com as pesquisas qualitativas, pôde-se elaborar as competências individuais para a empresa. A definição dessas competências pode ser um início do processo de gestão de pessoas baseado em competências. Assim, a análise combinada dos proprietários e funcionários, levou às seguintes competências individuais para cada cargo (Quadro 5).

<b>CARGOS</b>	<b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</b>
<b>Recepção</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Relacionamento interpessoal (carisma, simpatia, cordialidade);</i></li><li>- <i>Atenção;</i></li><li>- <i>Organização;</i></li><li>- <i>Dinamismo;</i></li><li>- <i>Comprometimento;</i></li><li>- <i>Paciência.</i></li></ul>
<b>Professores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Relacionamento interpessoal;</i></li><li>- <i>Atenção;</i></li><li>- <i>Dinamismo;</i></li><li>- <i>Comprometimento.</i></li></ul>
<b>Manutenção</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Senso de higiene (asseio);</i></li><li>- <i>Atenção (cuidado);</i></li><li>- <i>Determinação;</i></li><li>- <i>Organização.</i></li></ul>

Quadro 5. Competências individuais para cada cargo.

Dessa forma, a partir da definição das competências individuais identificadas para a empresa analisada, através do contato com seus principais públicos internos – proprietários e funcionários, o presente estudo acredita ter preenchido seus objetivos na captação de competências como uma alternativa de gestão para que a empresa possa utilizar no gerenciamento de suas pessoas e das políticas adotadas visando atingir seu mercado.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre o tema gestão por competências, tanto dos autores estrangeiros como dos autores brasileiros, são bastante novos e, portanto, ainda mostra um quadro de idéias e ferramentas em desenvolvimento com conceitos não estabelecidos totalmente pela literatura.

O conceito da competência admite análise em diversos níveis quando estudada no contexto organizacional – essenciais, organizacionais e individuais. Em geral, os autores apontam ao menos dois níveis de competência: as competências essenciais da organização e as competências individuais das pessoas que trabalham. É também reconhecido que são as competências individuais, atuando isoladamente ou em equipes, somadas aos demais recursos da empresa que irão promover os diversos tipos de competências organizacionais.

Todavia, adotar uma estratégia baseada nos talentos humanos implica às empresas levar mais a sério a questão de formação, desenvolvimento e retenção de talentos. Nada mais

simples que a noção de que serão as pessoas que farão a diferença entre empresas vencedoras e perdedoras. Isto significa um retorno à simplicidade de idéias e práticas, pois a única prática realmente de sucesso será a valorização do que existe de mais simples e profundo no ser humano: sonhos, valores e princípios motivadores do comportamento que sejam traduzidos em objetivos, que estimulem a curiosidade e vontade de aprender inerentes à natureza humana e, o principal, que sejam concretizados em ações e resultados visíveis.

As empresas precisam divulgar mais o que fazem, pois muitas vezes, as estratégias de atrair e reter talentos acabam sendo um mistério que precisa ser transparente. Infelizmente, a maioria das empresas tem políticas, estruturas, diretrizes e práticas que inibem o desenvolvimento de talentos, mas isso tende a mudar. Desenvolver talentos deixou de ser um luxo e passou a ser uma necessidade para sobrevivência. A imaginação humana, a criatividade e a inovação são os alicerces da nova economia.

No caso da empresa analisada, o papel da administração geral – que engloba as atividades de gestão de pessoas – se tornará mais claro. Apresentou-se uma metodologia para a elaboração de políticas e práticas que possibilitem prospectar e identificar competências individuais, com a finalidade de desenvolver as competências necessárias para a formação de estratégias de gestão de pessoas que agregam valor percebido aos clientes.

Além disso, o presente estudo é um auxílio no levantamento de novas competências e no desenvolvimento das existentes; bem como o desenvolvimento das mesmas para que os funcionários possam de fato se apropriar do seu trabalho e também agregar valor a si próprios e à organização.

Espera-se que com este estudo a empresa possa desenvolver novas e eficazes políticas para a gestão de seus funcionários, e também para o mapeamento de estratégias da empresa que mantenham um diferencial competitivo para a organização, a partir da inserção na gestão por competências.

## **7. REFERÊNCIAS**

BOTERF, Guy Le. Construire la compétence collective de l'entreprise. *Gestion*. V.22, n.3, automne 1997.

\_\_\_\_\_. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. Les Éditions D'organisation, Quatrième tirage, Paris, 1995.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar. 2001.

CARBONE, P. P.; et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) *The SAGE handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GODOY; A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. RAE, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

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

HAIR, J. F. Jr.; et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEGG, K. Human resource management: rhetorics and realities. London: MacMillan, 1995.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, p. 1-14, jan. 1973.

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

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. The core competence of the corporation. Harvard Business Review. Boston, v.68, n.3, p.79-91, maio/jun. 1990.

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

RUAS, R. L. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. São Paulo, ago. 1999.

\_\_\_\_\_. Elementos de referência para a gestão das competências gerenciais. Porto Alegre: PPGA, 2000b, n.4, mimeo.

STOREY, J. New perspective on human resources management. Londres: Routledge, 1989.

TACHIZAWA, T.; et al. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Editora Futura, 1998.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.