



Universidade Federal  
de Campina Grande

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG**  
**CENTRO DE HUMANIDADES (CH)**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (UAAC)**  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARÍLIA ALBUQUERQUE DA SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DA  
PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA**

**CAMPINA GRANDE**

**2019**



Universidade Federal  
de Campina Grande

## **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de Bacharelado em  
Administração, da Universidade Federal de  
Campina Grande, em cumprimento parcial  
das exigências para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof(a). Monalisa Vasconcelos Ernesto Silva.

**CAMPINA GRANDE**

**2019**

## **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA**

Marília Albuquerque da Silva<sup>1</sup>  
Monalisa Vasconcelos Ernesto Silva<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo analisar quais as percepções dos profissionais que atuam na área sobre a implantação da gestão por competências nas empresas. Trata-se de um estudo exploratório descritivo, com abordagem qualitativa, realizada mediante aplicação de um questionário bio-sociodemográfico e uma entrevista semiestruturada. Participaram deste estudo seis profissionais da área de GP/RH, que atuam em diferentes segmentos do mercado, no qual são quatro profissionais do sexo masculino e duas do sexo feminino, objeto de estudo. Com base nas informações coletadas, os resultados mostram que os profissionais da área, percebem que a gestão por competências vem evoluindo no ambiente organizacional, apesar de se desenvolver em um ritmo lento, mas é possível observar que algumas organizações estão em fase de implantação e outras já possuem uma estrutura de gestão bem definida. Este estudo também abordou que a importância da gestão por competências esteja alinhada com a estratégia organizacional, para que a empresa obtenha uma vantagem competitiva no mercado com relação aos seus concorrentes. Além disso, os profissionais destacaram algumas dificuldades e benefícios com relação à implantação da gestão por competências. Essa pesquisa contribui para ampliar o conhecimento nessa área, visto que é necessário realizar uma análise de como o mercado desempenha as suas atividades para o alcance de suas metas organizacionais.

**Palavras – Chave:** Gestão por Competências. Estratégia Organizacional. Vantagem Competitiva.

## **MANAGEMENT OF PEOPLE BY COMPETENCES: AN ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF PROFESSIONALS ACTING IN THE AREA**

### **ABSTRACT**

This paper aims to analyze the perceptions of professionals working in the area on the implementation of management by competencies in companies. This is an exploratory descriptive study, with a qualitative approach, carried out through the application of a bio-sociodemographic questionnaire and a semi-structured interview. Six professionals from GP / HR participated in this study, who work in different segments of the market, in which there are four male and two female professionals, object of study. Based on the information collected, the results show that the professionals in the area perceive that the management by competencies has evolved in the organizational environment, although it develops at a slow pace, but it is possible to observe that some organizations are in the implantation phase and others already have a well-defined management structure. This research also addressed that the importance of competency management is aligned with the organizational strategy, so that

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, marilia-albuquerqueP2010@live.com

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia Social pela Universidade Federal de João Pessoa – UFPB, monalisaernesto@gmail.com

the company obtains a competitive advantage in the market with respect to its competitors. In addition, professionals highlighted some difficulties and benefits regarding the implementation of management by competencies. This research contributes to expand knowledge and knowledge in this area, since it is necessary to perform an analysis of how the market performs its activities to reach its organizational goals.

**Keywords:** Management by Competencies. Strategy of the Organization. Competitive advantage.

## 1 Introdução

As organizações estão passando por um processo de transformação, que envolve a globalização, ou seja, é um processo de aproximação e interação que acontece entre os mercados, com o auxílio das inovações tecnológicas, que vêm causando algumas mudanças em relação aos fatores: políticos, econômicos, sociais e culturais do mundo. Com isso, as organizações precisam se manter atualizadas em relação a todos os acontecimentos, que influenciam o seu desenvolvimento no mercado.

A globalização, o desenvolvimento de inovações tecnológicas, o aumento da competitividade no mercado, a desregulamentação e outras transformações sociais, políticas, econômicas e culturais que vêm ocorrendo nas últimas décadas, no Brasil e no mundo, trazem impactos ao cotidiano organizacional e impulsionam as organizações a se adaptarem aos novos desafios (OLIVEIRA et al, 2009, p.1).

Diante destes aspectos, as organizações precisam alterar os seus modelos de gestão, mas é preciso também gerir o capital intelectual para que através deles possam colocar em prática os novos modelos de gestão, por meio dos conhecimentos, habilidades e atitudes que eles desenvolveram ao longo de sua experiência profissional, garantindo dessa forma uma vantagem competitiva.

De acordo com Dutra (2002)

No campo da Gestão de Pessoas, em especial, a Gestão de Competências surge para tentar garantir o desenvolvimento de competências nas organizações, aproximando os objetivos organizacionais e os pessoais, de forma a agregar valor e a gerar vantagem competitiva às organizações.

A literatura sobre a gestão de pessoas, ao longo do seu desenvolvimento teve duas ênfases: “pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações, personalidade e objetivos), e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para o desempenho da tarefa organizacional)” (SANTOS, 2007, p.7).

De acordo com Santos (2007), é necessário analisar as pessoas em suas duas dimensões, porque o perfil e os conhecimentos do candidato precisam estar alinhados com o objetivo da empresa.

Neste sentido, pode-se perceber a importância de gerir as pessoas no ambiente organizacional, já que eles exercem um papel importante e imprescindível, por serem responsáveis por desenvolver atividades que contribuem para o desenvolvimento da empresa.

A Gestão por competências (RUANO, 2003) é um modelo estratégico que define as competências da empresa e das pessoas que nela estão inseridas, para que juntos consigam seguir na mesma direção para atingir resultados.

O modelo de gestão por competências também apresenta algumas dificuldades durante o seu processo de implantação. Segundo Leme (2005) *apud* Brito (2017, p.41):

Outra dificuldade encontrada é o despreparo de alguns profissionais, que não são capacitados e que não possuem o conhecimento técnico necessário para a implantação e para a administração desse processo, gerando problemas na sua consecução e dificultando a sua realização.

Com isso, este artigo tem como objetivo analisar quais as percepções dos profissionais que atuam na área sobre a implantação da Gestão por Competências nas empresas.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Gestão de Pessoas: Conceito e Evolução da área de atuação**

O termo Gestão de Pessoas está relacionado com o gerenciamento das pessoas dentro do ambiente organizacional, no qual eles são direcionados a realizarem as atividades da melhor maneira possível, com o intuito de alcançar os objetivos da organização e os objetivos individuais.

Com isso, os autores afirmam:

A área de Gestão de Pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa (VILAS *et al*, 2009).

Além disso, o campo da Gestão por Competência também utiliza instrumentos para auxiliar o desenvolvimento dos colaboradores no ambiente organizacional, com o objetivo de gerir os recursos humanos para alcançar as metas da empresa. Dessa forma, o autor destaca: “A definição de Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionando gerenciar os

comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas” (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Chiavenato (2012), foi neste século que se visualizou três eras organizacionais: Sendo a primeira conhecida como a Era da Industrialização Clássica: refere-se ao período após a Revolução Industrial, até meados de 1950 e metade do século XX. A cultura organizacional era voltada para o passado e para a valorização e conservação das tradições. As pessoas eram consideradas recursos de produção. Nesta época, surgem os departamentos de relações industriais e departamentos de pessoal, destinados a fazerem os empregados cumprirem as exigências e normas organizacionais. Os empregados eram vistos apenas como fornecedores de esforços físicos e musculares onde predominava a mão de obra farta.

A segunda foi a Era Neoclássica durante é as décadas de 1950 a 1990, logo após a Segunda Guerra Mundial. O modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista e a teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental. Em seguida surgiu a Era da Informação no qual teve início em 1990 até a atualidade. Foi à era das mudanças rápidas e inesperadas. Teve um grande desenvolvimento e passou a influenciar o comportamento das organizações em relação às pessoas.

As organizações modernas deixaram para trás a era Clássica e Neoclássica de administrar, de valorizar as tradições antigas mudando a maneira de pensar, de agir e de administrar pessoas. Sendo assim, o departamento de pessoal passa a ser chamado de Departamento de Recursos Humanos.

Ao longo do tempo o significado de Gestão de Pessoas vem passando por algumas transformações, com relação às mudanças que aconteceu na sociedade durante alguns séculos. Segundo Gil (2016), a área de Gestão de Pessoas foi marcada por alguns movimentos, são eles:

**Quadro 1** - Evolução da Gestão de Pessoas

ORDEM	MOVIMENTO	AUTORES	OBJETIVO	CONTEÚDO
1º	Administração Científica	Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França	Proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo.	Nas oficinas, concluiu que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir. Racionalização do trabalho, na simplificação dos movimentos requeridos para a execução das tarefas.

Continua...

2º	Relações Humanas	Elton Mayo (1890-1949), psicólogo americano.	A constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade.	Na Fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago, teve como enfoque inicial estudos da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga, considerando os fatores que influenciam o comportamento humano no trabalho.
3º	Relações Industriais	Nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial (1950), verificou-se notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores.	Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com suas condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados. E, também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores.	Esta situação determinou mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar.
4º	Administração de Recursos Humanos	Abraham Maslow (1954), Douglas McGregor (1960) e Frederick Herzberg (1968) - Psicólogos	Nessa nova abordagem houve uma preocupação em relação aos programas de treinamentos, para aprimorar as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores na realização das atividades. Além disso, começou a ser implantado incentivos para o trabalhador, atrelado de uma política de motivação.	Esse termo começou a ser utilizado na década de 1960, para designar as atividades relativas à Administração de Pessoal no âmbito das empresas, por causa da ampliação dos direitos dos trabalhadores e do aparecimento de teorias relativas à motivação e à produtividade.

Fonte: Adaptado pelo autor

Segundo Chiavenato (2012), a Gestão de Pessoas vivenciou três eras organizacionais. Entretanto, a Era da Informação vem modificando o comportamento das pessoas no ambiente organizacional e com isso está abrangendo novas perspectivas, implicando no surgimento do modelo de gestão por competências.

## 2.2 Gestão por Competências

O termo competência significa a capacidade que uma pessoa possui para realizar as atividades de forma eficiente, onde são colocados em prática todos os seus conhecimentos,

habilidades e atitudes, que foram adquiridos e desenvolvidos durante a sua formação e/ou experiência profissional.

Conforme apresentado por Brito (2017)

Atualmente a palavra competência está sendo muito utilizada tanto no âmbito acadêmico como empresarial e, sua definição está relacionada com a capacidade que uma pessoa tem em realizar determinada função de forma eficiente e resolver problemas de maneira ágil, transformando seus conhecimentos em ação. O conceito de competências vem evoluindo muito nos últimos anos e cada vez mais está fazendo parte do dia a dia das organizações.

Segundo Parry (1996), a competência é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os indivíduos possuem ou desenvolvem ao longo de sua vida, e que colocam em prática nas suas atividades organizacionais, no qual esse empenho pode ser avaliado, e se necessário pode ser melhorado através de treinamentos.

Entretanto, o significado de Gestão por Competências vem passando por um processo de transformação ao longo de tempo. Inicialmente as discussões surgiram nos Estados Unidos (Escola Anglo-Saxônica), onde as concepções de Competências estavam relacionadas a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo considerado como um *input* para um desempenho superior (PARRY,1996). Enquanto isso, a Escola Francesa estava discutindo sobre Competências, já com relação aos resultados obtidos, através do relacionamento entre os conhecimentos, habilidades e atitudes, que foram considerados *output* (PARRY,1996).

Com isso, pode-se perceber duas contribuições em relação ao conceito de competências. A primeira contribuição iniciada pela a Escola Anglo-saxônica, que se preocupou com as qualificações do indivíduo, em relação ao seu conhecimento, habilidade e atitude, para atender a necessidade de um determinado cargo, sem se preocupar em avaliar o desempenho desse profissional. E em seguida, a Escola Francesa que se preocupou em relação aos resultados que esse profissional estava desenvolvendo na organização.

Através dessa evolução, em relação ao conceito de Gestão por Competências, pode-se perceber que as organizações começaram a ter uma nova visão em relação aos seus funcionários deixando de vê-los como simples possuidores de mão de obra , para profissionais que são capazes de fazer com que a organização se desenvolva, através do seu empenho nas atividades que eles realizam. Em relação a isso, Chiavenato afirma:

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATO, 2000, p.2).

As organizações começaram a desenvolver um olhar crítico com relação à Gestão de Pessoas, no qual os funcionários são selecionados para exercer determinadas funções de acordo com suas competências, em que elas estejam alinhadas aos objetivos organizacionais. Esse modelo de gestão é considerado uma estratégia organizacional, pois é através dele que a empresa conseguirá alcançar os resultados almejados.

### **2.3 Recrutamento e Seleção por Competências**

O recrutamento e seleção por competências são atividades que estão relacionadas com a escolha dos profissionais que possuem características, experiências, conhecimentos, habilidades e atitudes, para compor o quadro de colaboradores em uma organização, de acordo com as especificações de cada cargo, tendo como objetivo manter ou aumentar a eficiência da organização.

As organizações utilizam as etapas de recrutamento e seleção para escolherem o profissional desejado, e durante esse processo são analisados o perfil e as competências necessárias para assumir o cargo. O recrutamento e seleção são atividades que estão interligadas e são de grande importância para as organizações, pois é através desse processo que são captadas pessoas com o perfil desejado pela empresa para fazer parte do seu quadro funcional (BRITO, 2017, p.33).

Conforme foi apresentado por Brito (2017), o processo de Recrutamento e Seleção são etapas primordiais na escolha do profissional para exercer uma função na organização, por isso é necessário a análise dos perfis e competências de cada candidato, para evitar o retrabalho.

Segundo Costa (2015)

O recrutamento é a primeira etapa de um processo seletivo, pela qual a empresa tem como objetivo divulgar e oferecer oportunidades de trabalho e com isso atrair candidatos que tenham o perfil adequado com a vaga em aberto, observando sempre a descrição e análise do cargo. Considerando-se essa como a segunda fase do processo seletivo, a seleção deve ser feita com base no perfil exigido para preenchimento do cargo, devendo o recrutador ser o mais objetivo possível [...].

Com isso, pode-se observar que as organizações abrangem duas etapas para a contratação dos profissionais. A primeira etapa é o recrutamento, nesse processo o Departamento de Recursos Humanos divulga o perfil e a descrição do cargo, através de anúncios nas redes sociais ou em outros meios de comunicação, que têm como objetivo atrair os candidatos, com isso eles enviam os currículos, para uma possível seleção. A segunda etapa é a Seleção, onde os candidatos que enviaram os currículos são selecionados para

participarem da entrevista com o gestor/psicólogo da empresa, onde também poderá ser realizado uma análise do perfil de candidato através de testes psicológicos, dinâmicas, provas de conhecimentos gerais ou específicos da função, com objetivo de escolher o candidato que melhor se adequa as características e responsabilidades do cargo.

O processo de Recrutamento e Seleção por competências está sendo aderido pelas organizações, por ser um modelo eficiente, que atende à demanda das organizações selecionando os profissionais qualificados e com as competências necessárias para ocupar determinados cargos nas empresas.

Nesse contexto, segundo Brito (2017, p.40)

Atualmente tem aumentando o interesse das organizações em gerir com base em competências, pois o mercado está cada vez mais se tornando competitivo e dinâmico e a necessidade por profissionais capacitados e com as competências desejadas pelas empresas está cada vez maior.

O modelo de Gestão por Competências é eficiente, mas ele também apresenta algumas dificuldades durante o seu processo no ambiente organizacional. Com isso, pode ser destacado algumas dificuldades.

Segundo Costa (2015, p. 10) “A primeira delas, seria a implantação deste modelo em RH’s com métodos ainda arcaicos e engessados. (...)”. De acordo com o autor, as organizações que ainda não têm a habilidade e conhecimento necessário para implantar a Gestão por Competências, podem aplicar de forma errada os instrumentos de análise.

“O fator tempo, também significa um problema quanto ao recrutamento e seleção, pois muitas das vezes o processo de abertura de vagas, requer preenchimento imediato” (COSTA, 2015, p.10). Conforme foi apresentado pelo autor, essa é uma das dificuldades enfrentadas pelo modelo de Gestão por Competências, porque as empresas possuem urgência na contratação de colaboradores para as vagas em aberto e por isso não é realizado uma avaliação mais específica e detalhada durante o processo de recrutamento e seleção, o que implicaria em tornar o processo mais demorado.

Além disso, Costa (2015, p.10) destaca: “Uma outra dificuldade seria a problemática quanto a tradução, por parte do profissional, do perfil de competências que o setor solicitante dentro da organização requer para preenchimento do cargo”. Com isso, é necessário que o gestor de RH entenda e conheça as necessidades de cada setor dentro do ambiente organizacional, para saber e definir as habilidades e conhecimentos necessários, que precisam ser analisados durante o processo de recrutamento e seleção.

### 3 Material e Métodos

A pesquisa será exploratória descritiva, visto que apresenta como objetivo analisar quais as percepções dos profissionais que atuam na área sobre a implantação da Gestão por Competências nas empresas. Enquanto isso, o estudo apresenta uma abordagem qualitativa que segundo Sampieri et. al (2013, p.376) consiste em “compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto”.

Segundo Prodanov (2013, p.51-52), o caráter exploratório se deve ao fato de ter:

[...] como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. [...]

Para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário biosociodemográfico, composto por dez perguntas, relacionadas à identificação dos profissionais. E em seguida, foi aplicada as entrevistas individuais semiestruturadas, em caráter de coleta de informações. As entrevistas foram realizadas através de um roteiro composto por oito questões discursivas pertinente à vida profissional dos gestores que atuam na área de RH, que responderam perguntas relacionadas a como está sendo implantado a Gestão por Competências nas organizações em que atuam.

A entrevista foi aplicada individualmente com seis profissionais, atuantes na cidade de Campina Grande – PB. As entrevistas foram gravadas mediante autorização do participante, a média das gravações foi de 23 minutos. Da mesma forma, o local e o horário foram acordados previamente com os participantes.

Entende-se por entrevistas semiestruturadas: “... associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos profissionais sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário” (FLICK, 2009, p.143). Portanto, pode-se perceber que a entrevista semiestruturada proporciona um amplo conhecimento se comparada com o questionário, pois através das conversas realizadas com os profissionais possibilita um entendimento abrangente com relação a vivência desses profissionais sobre a implantação do modelo de Gestão por Competências. Além disso, a realização das entrevistas permitiu um relacionamento interpessoal entre o entrevistador e entrevistado.

Com intuito de alcançar o objetivo da pesquisa, a técnica utilizada para análise dos dados será a análise de conteúdo. Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo organiza-se em torno de três pólos cronológicos, são eles:

1. Pré -análise: Essa fase é responsável pela organização das informações com o intuito de montar as ideias iniciais para o desenvolvimento do esquema preciso para realizar as operações sucessivas, no plano de análise.
2. Exploração do material: Se na fase anterior foi desenvolvida as atividades com sucesso. Nessa etapa é realizada a administração sistemática das decisões tomadas, ou seja, analisando o conteúdo.
3. Tratamento dos resultados e a interpretação: Nessa fase é realizada a interpretação dos dados, a partir dos resultados brutos obtidos, que podem ser apresentados através operações estatísticas simples, análise fatorial, também permite estabelecer quadros de resultados, diagrama e figuras.

#### **4 Resultados e discussão**

Nesta etapa de resultados e discussão, apresenta-se as percepções dos profissionais da área de GP/RH, tendo em vista o objetivo geral da pesquisa: analisar quais as percepções dos profissionais que atuam na área (GP/RH) sobre a implantação da Gestão por Competências nas empresas. Com isso, será apresentado em categorias, com o intuito de facilitar a visualização e a interação entre elas.

Desta forma, foram analisadas as entrevistas de cada profissional, com intuito de analisar cada subtema, com relação a evolução da gestão de pessoas até a implantação da gestão por competência, conforme sugere (Yin, 2005).

Com isso, utilizou-se nesse estudo a análise temática, que é uma descrição sumária dos dados através de temas que os representem adequadamente, considerando sentenças, frases ou parágrafos. Para esta análise, Yin (2005) define três passos: - a) reconhecimento dos temas; - b) desenvolvimento dos códigos; - c) interpretação dos temas e códigos à luz de um quadro de referências conceitual.

#### 4.1 Caracterização dos participantes

Com relação aos participantes da pesquisa, conforme apresentado na Tabela 1 abaixo, 04 são do sexo masculino e 02 são do sexo feminino. A idade média dos participantes do sexo masculino é de 33 anos, enquanto que a idade média das mulheres é de 43 anos. Tendo em consideração o grau de escolaridade, dos 04 participantes do sexo masculino, 02 deles são graduados em Administração, 01 em Ciências Contábeis e 01 é em Psicologia, enquanto que as participantes do sexo feminino, 01 delas é graduada em Psicologia e a outra não possui nenhuma formação acadêmica superior.

**TABELA 1 - Caracterização dos participantes quanto ao sexo, idade e escolaridade**

Características Sócio demográficas	Frequência	
	Masculino	Feminino
Sexo	4	2
Idade (Média)	33 anos	43 anos
Escolaridade		
<b>Graduação em Administração</b>	2	-----
<b>Graduação em Ciências Contábeis</b>	1	
<b>Graduação em Psicologia</b>	1	1
<b>Nenhuma formação acadêmica superior</b>	-----	1

No que se refere ainda à escolaridade, observou-se que dos 06 participantes, 04 possuem alguma Pós-Graduação/MBA/Especialização, como pode se verificar na Tabela 2 abaixo.

**TABELA 2 - Frequência dos participantes em Pós-Graduações/MBA/Especialização**

Pós-Graduação/MBA/Especialização	Frequência
<b>Nenhuma</b>	2
<b>Apenas 1</b>	2
<b>2 ou mais</b>	2

Em relação ao tempo de atuação dos participantes na área de GP/RH, este variou de 01 ano até 18 anos, com a maioria dos participantes possuindo entre 10anos a 18anos de atuação na área de GP/RH, como apresentado na Tabela 3.

**TABELA 3 - Tempo de atuação na área de GP/RH**

Tempo de atuação	Frequência
<b>De 1 a 5 anos</b>	1
<b>De 6 a 9 anos</b>	1
<b>De 10 a 18 anos</b>	4

No que concerne à renda dos profissionais de GP/RH desta pesquisa, a maioria possui um salário que varia de R\$ 2.000,00 a R\$ 5.999,99, como demonstra a Tabela 4 abaixo:

**TABELA 4 - Renda profissional dos participantes da pesquisa**

Renda Profissional	Frequência
<b>De R\$ 2.000,00 a 5.999,99</b>	3
<b>De R\$ 6.000,00 a 9.999,99</b>	1
<b>De R\$ 10.000,00 a 15.000,00</b>	1

Ressalta-se que um dos participantes absteve-se de identificar a sua renda profissional e preferiu não responder.

No que diz respeito ao segmento de atuação dos participantes desta pesquisa, a maioria exerce suas atividades no segmento hospitalar.

**TABELA5 – Segmento de atuação dos participantes da pesquisa**

Segmento de atuação	Frequência
<b>Atacado e Varejo</b>	1
<b>Hospitalar</b>	3
<b>Indústria</b>	1
<b>Serviços</b>	1

## 4.2 Gestão de Pessoas/evolução

Com relação ao desenvolvimento da gestão de pessoas pode-se perceber que o ser humano exerce uma posição central nesse processo, ou seja, é através dele que a organização vai desenvolver suas atividades e com isso ela alcançara os objetivos organizacionais, que abrange a competitividade, a produtividade, qualidade, dentre outras. Como pode ser evidenciado na fala a seguir:

*As organizações estão passando por um processo de transformação e atualização dos cenários competitivos, onde o diferencial humano ocupa posição estratégica de competências (P1).*

*As empresas hoje estão cada vez mais preocupadas e procurando profissionais aderentes ao seu negócio, ou seja, pessoas que possuem competências que agregam o negócio (P3).*

Além disso, verifica-se que o mercado de trabalho está passando por um processo de reestruturação de suas atividades organizacionais, por causa do desenvolvimento tecnológico e da globalização. Diante disso, pode-se perceber que o mercado está influenciando a gestão

de pessoas, sinalizando um novo direcionamento com relação aos procedimentos utilizados, como atesta os trechos a seguir:

*O mercado é que tem ditado isso. A competitividade hoje é muito forte, se você não tiver procedimentos, políticas, gestões muito fortes, muito alinhadas com o negócio da companhia, possivelmente a empresa não vai conseguir competir no mercado, que hoje não é um mercado local, nacional, hoje é um mercado mundial. Para se competir tem que está com práticas de gestão modernas alinhadas ao negócio (P3).*

*A gestão de pessoas está passando por grandes mudanças e por importantes inovações, com crescente globalização dos negócios, com a concorrência mundial, as palavras de ordem para todas as organizações passam a ser produtividade, qualidade, eficiência e competitividade (P5).*

Entretanto, pode-se perceber que existe algumas organizações que apresentam uma resistência, com relação a mudança do método de gestão, ou seja, elas não percebem as novas demandas que estão acontecendo no mercado ou não preferem alterar os seus procedimentos por acreditar que o método de gestão adotada sempre dará certo, como pode se verificar a partir da fala a seguir:

*Então, eu vejo isso não de hoje, esse preparo já é de um tempo atrás, só que eu acredito que muitas empresas ainda não abriu os olhos para essa modernização da sua gestão e isso é perigoso, porque você vê empresas com produtos renomados fechando, aí você pergunta o que aconteceu? uma série de problemas, mas tudo voltado para a gestão. Então, a empresa que não tem uma gestão eficiente hoje ela está condenada ao fracasso, porque a gestão fala de inovação, ela fala de procedimentos, ela fala de governança, toda essa parte (P3).*

Outro ponto a destacar é a cultura da organização, que influência também o processo de gestão de pessoas, no qual a empresa realizará um recrutamento e seleção, com o intuito de atrair e reter profissionais que agregam resultados ao negócio, conforme pode se verificar:

*Com certeza, as empresas hoje estão cada vez mais preocupadas e procurando profissionais aderentes ao seu negócio, ou seja, pessoas que possuem competências que agregam o negócio. Qual é a missão da empresa? Tem que está muito atrelado a missão, visão, as competências que as empresas querem dos profissionais. Então, eu vejo muito as empresas hoje vendo essa avaliação por competências como um caminho, um caminho sem volta para poder ter pessoas preparadas na posição certa e treinadas para isso. (P3)*

As organizações estão desenvolvendo alguns métodos com relação a gestão de pessoas, com o objetivo de melhorar ou manter as medidas de desempenho durante o processo de atrair, desenvolver e reter talentos humanos, como pode ser observado na fala abaixo:

*Que algumas empresas estão investindo na implantação da gestão por competências, que eles estão desenvolvendo ferramentas para motivar os funcionários, também estão implantando um plano de cargos e salários e, além disso, estão investindo em treinamentos (P5).*

### 4.3 Gestão por Competências

Essa categoria aborda a gestão por competências que vem trazendo novos rumos para área de gestão de pessoas, no qual os profissionais dessa área, estão se adequando a essa nova demanda do mercado. Neste sentido, pode-se perceber como esses profissionais entendem a gestão por competências através dos trechos abaixo:

*A gestão de competências pleiteia novas abordagens nos campos da organização e atividade produtiva, onde o elemento humano passa a constituir uma centralidade para alcançar níveis de competitividade, produtividade e excelência das economias (P1).*

*[...]. Então, a gestão por competências ela acontece de uma maneira clara, positiva e produtiva, quando você em primeiro lugar tem clareza dos objetivos da organização e você de alguma maneira desmembra isso, para que todos as pessoas, todos os cargos e funções consigam compreender como o seu papel contribui para o crescimento de uma estratégia maior. (P2)*

*A gestão por competências, o nome é bonito, mas se ela não for colocada em prática com o alinhamento das metas corporativas, vai ser uma catástrofe, porque de repente um vai para o norte, outra vai para o sul e a empresa que ir para o leste. Então, é muito importante as competências estejam alinhadas ao negócio principal da empresa (P3).*

*A gestão por competências é um processo que visa direcionar a pessoa “certa” para determinada função, de acordo com seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Que através do desenvolvimento das atividades ela possa contribuir para o alcance das metas organizacionais (P5).*

*Hoje eu tenho visto a gestão por competências uma forma da organização sair do comodismo e fazer com que ele construa um caminho, para que os colaboradores que estão com eles, eles cresçam e a organização cresça também (P6).*

Com isso, os profissionais percebem a importância de considerar o ser humano como um ponto chave para o desenvolvimento da gestão por competência, visto que através desse método a empresa vai alcançar melhores resultados, através do alinhamento das competências individuais de cada funcionário em prol dos objetivos organizacionais.

Também é necessário destacar o profissional de GP/RH, porque quando ele se identifica com essa área e se dispõem a realizar a gestão por competências, ele têm como objetivo alcançar melhores resultados para a organização e não simplesmente se adequar a uma nova demanda que o mercado está impondo, como pode ser observado no trecho abaixo:

*Eu acho que as organizações que são mais estruturadas e que possuem profissionais que não estão lá de maneira ocasional, mas que escolheram aquela área, conseguem perceber que trabalhar por competências, fazer uma gestão por competências, fazer um processo seletivo por competência, na verdade não apenas se adequar a uma demanda ou se adequar a uma exigência, mas principalmente fazer algo que torne todos os seus indicadores de performance no mais assertivos (P2).*

É importante salientar também alguns métodos utilizados para que a gestão por competências se desenvolva no ambiente organizacional, como pode ser verificado nos trechos abaixo:

*Temos tentado, uma das metas esse ano e quem ficou responsável foi eu, é a gente fazer a descrição de cargos e carreiras e fazer a avaliação de desempenho e na verdade a gente já vêm fazendo de forma muito tímida, não a análise de desempenho, mas o favorecimento do crescimento do colaborador pelas competências dele e não pelo favoritismo, que é o prato da casa, que a gente faz uma seleção interna da casa e promove aquele colaborador, por competência dele, pelo o que ele buscou e não porque ele amigo de fulano (P6).*

*Temos um programa interno de desenvolvimento de competências, no qual realizamos uma avaliação de desempenho com cada funcionário, com o objetivo de mostrar o que ele precisa melhorar e o que ele desempenha com eficiência (P4).*

*[...] não é treinar por treinar, capacitar por capacitar, mas é capacitar pessoas certas, para o local certo, no momento certo. Isso é muito importante, não é só dá um treinamento. Antigamente as empresas davam treinamentos ao empregado, mas o treinamento por si só não agrega valor, o que agrega valor é colocar em prática o que você aprende no treinamento, se você vai treinar uma coisa que você não vai colocar em prática, então como você vai mensurar o resultado desse treinamento?. Então, o treinamento tem que ser focado nos gaps que a pessoa tem, para atender os resultados da companhia (P3).*

Com isso, percebe-se que a maioria dos profissionais utilizam práticas comuns com relação ao desenvolvimento da gestão por competências, no qual estão relacionadas a descrição de cargos, avaliação contínua de desempenho e treinamentos, ou seja, essa área ainda possuía uma carência com relação aos métodos, pois poderiam serem desenvolvidas métodos que causem impacto maior na vida dos funcionários, que conseqüentemente contribuiria para o alcance dos objetivos da organização.

Entretanto, há profissionais que não conseguem desenvolver práticas para o desenvolvimento dos funcionários, porque a diretoria não dá o suporte necessário e não considera isso um fator importante para o desenvolvimento da empresa, como pode ser observado no trecho a seguir:

*Infelizmente a empresa não investe em seus funcionários, investe quando os próprios funcionários requisitam (P5).*

Por outro lado, há organizações, que estão investindo em métodos para o desenvolvimento da gestão por competências no ambiente organizacional, no qual eles percebem que o elemento principal para o crescimento da empresa é o ser humano, com isso eles desenvolvem práticas inovadoras de gestão, que impactam a vida dos funcionários e possibilitam um crescimento duplo, tanto com relação ao desenvolvimento do profissional, quanto da empresa, como pode ser identificado nos trechos a seguir:

*Aqui nós temos um programa de incentivo acadêmico, que custa de 20% a 70% um curso de graduação e pós-graduação caso você justifique que fazer aquele curso pode agregar o seu desenvolvimento profissional e o desenvolvimento da empresa (P2).*

*A bússola aponta a direção. Então, o que é basicamente isso, é uma reunião entre o gestor e subordinado que acontece uma vez no mês, em que você conversa com o seu subordinado sobre o assunto que o seu subordinado achar mais pertinente, não é você quem defini é o subordinado. No momento em que você como supervisora não está me dando os feedbacks necessários, mas eu posso pedir que na reunião da bússola você me fala sobre o meu desempenho. É na verdade um caminho, para que a gente possa ter uma cultura de feedback continua com a organização (P2).*

*Próximos passos é um projeto de trilha de carreira, que lhe ajuda amontar uma trilha de aprendizado em que você vai saber exatamente tudo aquilo que precisa para estar preparada, [...] (P2).*

Tendo em vista, o conceito de gestão por competências e os métodos utilizados para a sua aplicação, é necessário que esse planejamento esteja alinhado com a estratégia da organização, para que a empresa consiga obter uma vantagem competitiva no mercado com relação aos seus concorrentes. Que pode ser visualizada na fala a seguir:

*A Gestão por Competências ela está na estratégia da organização, ela não se relaciona ela faz parte disso, porque principalmente quando se fala do setor de gestão de pessoas basicamente não existe nenhum tipo de estratégia, resultado que é vitória ou derrota que não envolve pessoas (P2).*

Com isso, é importante que os profissionais da área de GP/ RH despertem o sentimento de responsabilidade e de engajamento nos funcionários:

*Esse alinhamento, ele se torna superimportante do que o resultado, que se dá através das pessoas, não se têm o resultado sem envolver as pessoas. A grande questão é como envolver as pessoas? Como engajar as pessoas? O gestor tem que fazer com que o seu liderado ele tenha uma visão de dono, ou seja, um sentimento de dono, esse é o sentido de engajamento na sua mais pura essência, ter visão de dono, buscar o engajamento das pessoas e aí é só administrar e acompanhar (P3).*

Portanto, para que a organização implante esse modelo de gestão é preciso que realize um planejamento com relação as metas, as ações da empresa que precisa serem desenvolvidas e as competências necessárias para que os objetivos sejam alcançados, como apresentado no trecho abaixo:

*[...] a convergência das competências pessoais com os objetivos e metas organizacionais permitem deslumbrar com clareza o horizonte a ser alcançado, com adoção de caminhos claros e sólidos (P4).*

*Senão traçar essas metas e senão alinhar, não consegue conquistar, não consegue resultados, [...] (P6).*

#### 4.4 Recrutamento e Seleção por competências

O recrutamento e seleção são etapas essenciais para a contratação dos profissionais em uma empresa, principalmente quando ela está fundamentada na gestão por competência, ela realiza o suporte inicial, para que esse modelo de gestão seja implantado durante o processo seletivo. Com isso, alguns mecanismos são utilizados pelas organizações para atrair os candidatos que possuem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar as funções de um determinado cargo na organização, como apresentado nos trechos a seguir:

*Para recrutar depende muito de qual posição, mas geralmente as técnicas utilizadas são: dinâmicas de grupo, análise curricular e entrevistas com os gestores, basicamente são essas etapas que a gente faz aqui, mas depende muito da posição que está sendo procurada. (P3).*

*Os mecanismos utilizados são: Análise do currículo; Entrevista presencial; Aplicação de provas de conhecimentos específicos (P5).*

A familiarização do candidato com a cultura da empresa é um dos fatores imprescindível, ou seja, os valores organizacionais podem coincidir com os valores pessoais dos candidatos e isso motivará o profissional para que ele se empenhe cada vez mais, no qual pode continuar desenvolvendo suas competências e conseqüentemente alcançá-las as metas da organização através do desenvolvimento de suas atividades, como observa-se nos trechos a seguir:

*[...] que culmina com a apresentação ao candidato da cultura, estrutura e filosofia da empresa para que ele possa avaliar se o que temos a oferecer está dentro das expectativas dele, pois só temos o máximo das competências do candidato se ele se identificar com a empresa e sua cultura (P4).*

*Com o processo de acolhimento deste colaborador, que como já explicado inicia ainda no processo de seleção, onde há a demonstração da cultura da empresa para o mesmo, para que haja desde o princípio a maximização da interação das competências pessoais com os objetivos da empresa e sua Missão e Visão, pois sem isso não vai ocorrer a entrega necessária por parte do colaborador e tão pouco o apoio da empresa a ele (P4).*

As avaliações psicológicas é um dos métodos bastante utilizados nos processos seletivos, porque eles possibilitam uma análise com relação ao comportamento e personalidade dos candidatos, e através disso os profissionais de GP/RH podem realizar um diagnóstico com relação a vaga e ao perfil dos candidatos, com o objetivo de identificar qual o candidato possui as competências necessárias para executar essas atividades, essa situação pode ser verificada nos trechos abaixo:

*São aplicados testes psicológicos, são aplicadas provas de conhecimentos específicos e conhecimentos gerais (português, matemática). E principalmente entrevista individual, porque aí a gente vai analisar o comportamento de cada um e*

*vai atrelar com os testes, você saber se realmente, ... porque o teste ele vem falando muito, mas o conversar com o outro, o olhar do outro, o comportamento do outro, num bate papo, muitas vezes termina deixando passar algumas coisas que o teste ele não captura. Então, essas ferramentas são utilizadas para que a gente construa o recrutamento e seleção que tenha uma base firme (P6).*

*[...]Então, também todos os cargos da organização passam por algumas avaliações psicológicas[...].Então, um cargo que a gente precise alguns aspectos comportamentais mais ligado a atenção, vamos aplicar provavelmente um teste TEACO -FF. São algumas coisas que exijam produtividade maior, a gente vai aplicar um teste de personalidade como o palográfico,[...]. (P2).*

Apesar da importância de realizar um recrutamento e seleção com um planejamento definido e os instrumentos bem alinhados, como discutido anteriormente, os profissionais de GP/RH precisam estabelecer métodos que auxiliem essa etapa inicial. Com isso, as organizações deverão realizar um trabalho contínuo para que a gestão por competência continue funcionando e isso pode ser desenvolvido através da transparência com os funcionários em relação as competências e atitudes que eles precisam desenvolver para que as atividades sejam realizadas de uma maneira eficiente, com intuito de alcançar os resultados almejados. Como percebe-se no trecho a seguir:

*Primeiramente as pessoas têm que entender o que é aquelas competências e quais são as competências que ele vai ter que está sendo desenvolvidas. Então, é certo que todo mundo tem gaps de desenvolvimento e a melhor forma de você conseguir isso é através da comunicação, a proximidade, gestor muito próximo da equipe, feedbacks, avaliações, essa é a forma que você consegue alinhar a gestão por competências para direcionar para resultados.(P3)*

Verifica-se ainda que há profissionais da área de GP/RH que estão em fase de implantação da gestão por competências e isso começou a se desenvolver por causa de algumas fases ruins que a organização enfrentou, com isso surgiu a necessidade de reestruturar o seu modelo de gestão, no qual esteja fundamentada na missão, visão e valores da organização, como pode ser observado na fala abaixo:

*Essa forma tem sido vista depois de algumas quedas, de dizer não, a gente poderia treinar pessoas nossas, fazer um programa trainner, para que a gente possa fazer realmente acontecer, a gente tem todas as ferramentas nas mãos e não utiliza. [...]. [...] se a gente começar de baixo e for construindo pilares, para que tudo seja bem direitinho e todos pensem seguindo o mesmo objetivo, que é a missão, visão e valores da empresa, a gente vai conseguir alcançar muito mais fácil as metas (P6).*

Entretanto, percebe-se que há profissionais na organização que não estão vivenciando uma gestão por competências, eles só conseguem identificar esse modelo de gestão na etapa do recrutamento e seleção, analisando se os candidatos possuem as competências necessárias para determinada função, mas não realizam um trabalho contínuo com relação ao desenvolvimento de práticas que agregam conhecimento ou até mesmo um feedback, como pode ser verificado no trecho abaixo:

*Então, após a etapa do recrutamento e seleção são aplicadas um questionário de avaliação de desempenho do candidato, com relação aos primeiros noventa dias, mas em seguida não são realizadas nenhum tipo de avaliação desses profissionais (P5).*

Em contrapartida, percebe-se também que existem profissionais que possuem uma estrutura de gestão por competências bem definida e estruturada, se comparada com as organizações citadas anteriormente, como pode ser verificado nos trechos a seguir:

*A estrutura ela acontece da seguinte forma, a gente faz uma seleção por competência, a gente faz uma integração que também seja fortalecendo as competências que essa pessoa precisa ter, [...] o primeiro dia é generalista, todos os outros dias de integração, eles são específicos para a sua função. Então, basicamente é o seguinte, você vai conhecer dentro da organização tudo que impacta ou tudo que é impactado pelo trabalho que você faz. (P2)*

*[...]. Então, uma coisa que a gente tenta preparar os nossos gestores é para tentar controlar o desempenho desses colaboradores, de maneira que eles avaliem a história do colaborador dentro da organização, sabendo quais são os resultados, sabendo qual foi a guia de aprendizado que a pessoa já fez até agora, [...] (P2).*

Com isso, percebe-se um alinhamento das metas organizacionais com relação a gestão por competência, no qual verifica-se uma estruturação de processos que são desenvolvidos a fim de que os funcionários que estão ingressando na organização compreendam o contexto de sua função e como o desenvolvimento dela pode influenciar todos os outros setores. Da mesma forma, verifica-se também uma preparação com relação aos gestores de cada setor, para que o modelo de gestão por competência não se restrinja ao setor de GP/RH e sim que todos os gestores compreendam como deve ser desenvolvido essa gestão. Também pode ser observado que os gestores precisam realizar uma análise de desempenho individual de sua equipe e isso deve ser executado a partir da análise do desempenho, considerando a trajetória dele na empresa e não realizar uma análise situacional.

#### **4.5 Benefícios e Dificuldades do Recrutamento e Seleção por Competências**

Com relação aos benefícios do processo de recrutamento e seleção por competências, os profissionais de GP/RH destacaram nove benefícios. O benefício mais mencionado está relacionado à satisfação dos funcionários, no qual o profissional (P2), salientou que ao realizar a gestão por competências os funcionários se identificam com a função na qual ele possuiu o conhecimento, a habilidade e a atitude necessária para desempenhar as suas atividades com eficiência. Com isso, o profissional (P5) destacou que os colaboradores se sentem reconhecimentos em um ambiente organizacional que valoriza o trabalho e reconhece as competências desempenhadas por cada um. Portanto, o profissional (P6) evidenciou que

quando essa situação acontece a empresa e o funcionário se sentem satisfeitos e conseguem juntos alcançar os objetivos almejados.

**QUADRO2 – Benefícios do Recrutamento e Seleção por Competências**

BENEFÍCIOS	TRECHOS DAS ENTREVISTAS
Agrega valor para a organização	<p>“Além de tudo, os resultados vão vim mais rápidos, porque a pessoa tem a competência necessária para desenvolver aquele trabalho” (P2).</p> <p>“Em contrapartida ela acaba entregando mais valor para a empresa, com o objetivo de atingir os resultados da organização” (P3).</p>
Desenvolvimento pessoal	<p>“[...] porque ela passa a se desenvolver e ser uma pessoa melhor” (P3).</p>
Diminuí o Absenteísmo	<p>“Acredito que até o absenteísmo se torna menor, porque chega a ser adoeceador você está no lugar em que você só está ali porque precisa, mas você não vê um mínimo sentido naquilo” (P2).</p>
Diminuí o <i>turnover</i>	<p>“Você vai ter uma taxa de turnover, consideravelmente menor” (P2).</p> <p>“Diminui o índice de rotatividade dos funcionários na organização” (P5).</p>
Estruturação da organização	<p>“Os benefícios é a estruturação da organização como um todo [...]” (P6).</p>
Satisfação	<p>“Quando você faz a gestão por competências você vai ter colaboradores mais satisfeitos, porque eles estão nos lugares certos” (P2).</p> <p>“Satisfação dos funcionários, por trabalhar em um ambiente mais agradável, que reconhece as competências de cada um” (P5).</p> <p>“[...] e a satisfação tanto da empresa, quanto do colaborador, que vão está ali andando juntos” (P6).</p>
Sinergia	<p>“[...], o grande beneficio ao desenvolver as competências dos que já são colaboradores está na sinergia que já existe entre as partes e a dedicação dada ao reconhecer que as habilidades farão muito mais bem a carreira que exclusivamente aos resultados da empresa” (P4).</p>

Entretanto, os profissionais de GP/RH também ressaltaram as dificuldades enfrentadas com relação à implantação do recrutamento e seleção por competências, no qual foram apresentadas nove dificuldades. A dificuldade mais citada está relacionada ao não envolvimento da alta gerência, em que o profissional (P3), ressaltou que o processo de implantação da gestão por competência não acontece, se a alta gerência não estiver envolvida,

realizando o monitoramento e a cobrança de resultados. Dessa forma, os profissionais (P5) e (P6) também salientou a importância do envolvimento da direção na aplicação do processo de gestão por competência, visto que é necessário que eles ofereçam o suporte necessário, com relação a aceitação da implantação da gestão por competência e outros métodos que precisaram serem aplicados, no qual vai exigir um investimento em capacitação e treinamento, dado que os gerentes não vão se envolver se não sentirem segurança com relação a aceitação da diretoria.

**QUADRO 3 – Dificuldades do Recrutamento e Seleção por Competências**

DIFICULDADES	TRECHOS DAS ENTREVISTAS
<b>Autonomia</b>	“[...] e também mais autonomia para tomar certas decisões, já que a diretoria centraliza as atividades” (P5).
<b>Cultura engessada</b>	“A cultura da empresa é muito “engessada”, porque é preciso que os próprios donos da empresa, possuam uma mente aberta com relação as mudanças e as demandas que estão acontecendo no mercado de trabalho” (P5).
<b>ASPECTOS PERTINENTES À GERÊNCIA</b>	
<b>Estrutura familiar</b>	“[...], a maioria das empresas elas têm uma estrutura familiar, que impede que algumas coisas sejam rompidas, algumas etapas sejam rompidas” (P6)”
<b>Não envolvimento da alta gerência</b>	<p>“[...]se a alta gerência não estiver envolvida, não estiver cobrando por aquilo, então, aquilo vai ser uma chuva de verão vai não volta” (P3).</p> <p>“A diretoria nem sempre dá o suporte necessário” (P6)</p> <p>“[...], a base ela não abraça se os gestores não abraçarem (P6).”</p> <p>“[...] por isso quando pensamos em fazer um recrutamento e seleção mais eficiente, é necessário que a direção nós de o suporte necessário (P5) [...]”</p>
<b>BUROCRACIA</b>	“Em primeiro lugar fazer uma gestão por competência é burocrático, é uma série de questões que precisam ser levadas em consideração e isso demanda tempo (P2).”
<b>CAMINHO PEDAGÓGICO</b>	“Então, acredito que esse caminho pedagógico de fazer com que os gestores compreendam isso é talvez o maior desafio, [...] (P2).”

Continua...

<p><b>CRENÇAS INDIVIDUAIS</b></p>	<p>“Uma das dificuldades inerentes reside no fato que o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade (P1).”</p> <p>“O desenvolvimento dessas competências nos colaboradores, pois nos deparamos com as crenças pessoais deturpadas e alimentadas no decorrer de suas vidas profissionais, [...] (P4).”</p>
<p><b>RESISTÊNCIA</b></p>	<p>“[...]toda mudança ela gera uma dúvida, aí tem a resistência, tem a negação, essa seria para mim a principal questão (P3).”</p>
<p><b>URGÊNCIA NA CONTRATAÇÃO</b></p>	<p>“Também percebo que o processo de recrutamento e seleção é realizado de uma maneira muito rápida, porque os supervisores exigem urgência na contratação dos profissionais, para completar o quadro de funcionários, [...] (P5).”</p>

Com isso, percebe-se através dos trechos citados pelos profissionais que algumas dificuldades estão relacionadas aos aspectos gerenciais, pois a implantação da gestão por competência será desenvolvida se houve o envolvimento de todos os componentes que atuam na empresa, ou seja, desde os diretores até os funcionários. Então, através dessa modificação, a organização conseguirá obter uma aceitabilidade e desenvolvimento desse modelo de gestão, e com o tempo esses fatores que estavam relacionados às dificuldades serão transformados em benefícios para a empresa.

## 5 Considerações Finais

Neste estudo analisaram-se quais as percepções dos profissionais que atuam na área de GP/RH sobre a implantação da gestão por competências nas empresas. Constatou-se que as maiorias dos profissionais conhecem e consideram relevante a gestão por competência no ambiente organizacional contemporâneo, ou seja, considerando as inovações tecnológicas, a globalização, os concorrentes e a utilização dessa gestão como estratégia competitiva nas empresas.

Através dessa pesquisa observou-se também que o ser humano exerce uma posição central nesse processo, considerando que a organização só conseguirá se desenvolver através das pessoas que cumpre suas atividades e contribuem para o crescimento da organização. Entretanto, percebe-se que ainda existem organizações que não possuem essa visão crítica e

estratégica com relação às inovações de conhecimento na área de gestão de pessoas. Com isso, identifica-se através da aplicação da entrevista que a cultura da empresa influencia a maneira como a mesma se posiciona enquanto resistência com relação à mudança do método de gestão, por acreditar que a gestão desenvolvida no momento é infalível.

De acordo com a pesquisa de campo, constatou-se que três profissionais não possuem métodos para o desenvolvimento da gestão por competências nas organizações, em que elas atuam, ou seja, a gestão por competência ainda está se desenvolvendo lentamente no mercado. Entretanto, um profissional relatou que está em fase de implantação, no qual está desenvolvendo métodos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, a aplicação da pesquisa de clima organizacional. Em contrapartida, verificou-se que dois profissionais afirmaram que possuem uma estrutura de gestão por competências bem definida e estruturada, descrevendo, inclusive, alguns métodos utilizados.

Da mesma forma, de acordo com as respostas obtidas através dos profissionais, foi apresentado alguns benefícios e dificuldades com relação à implantação da gestão por competências. Os benefícios mencionados foram: agregar valor para a organização; desenvolvimento da pessoa; diminuição do absenteísmo; diminuição do *turnover*; estruturação da organização, satisfação e sinergia. Enquanto as dificuldades elencadas foram: autonomia; burocracia; caminho pedagógico; crenças individuais; cultura engessada; estrutura familiar; não envolvimento da alta gerência; resistência e urgência na contratação.

Então, observou-se que com realização da presente pesquisa, foi alcançado o objetivo proposto, que foi analisar as percepções dos profissionais que atuam na área de GP/RH sobre a implantação da gestão por competências na área. Dessa forma foi possível identificar práticas e apreender cenários de atuação e possibilidades.

No entanto, algumas limitações foram percebidas durante a aplicação da entrevista semi-estruturada com relação à resistência dos profissionais em participarem da pesquisa, dentre possíveis intervenientes, um dos fatores estava relacionado à disponibilidade deles, tendo em vista os compromissos pessoais e trabalhistas que já estavam agendados durante o período de solicitação. Também foi observado que a amostra poderia ter sido maior, para a diversidade de conhecimento e uma melhor validação dos dados, tendo em vista que solicitamos a participação dos profissionais em um grupo nas redes sociais, no qual possui uma quantidade de participantes considerável, mas a maioria não demonstrou interesse.

Com relação aos resultados apresentados pude observar e compreender como os profissionais estão desenvolvendo o setor de RH/GP, com relação às mudanças que estão acontecendo no mercado e tendo em vista a importância dessa gestão para o desenvolvimento

da empresa. Além disso, consegui ampliar e associar o meu conhecimento nessa área, tendo em vista os conhecimentos adquiridos durante a minha formação acadêmica e experiência profissional, ou seja, relacionando a teoria com a prática.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra da pesquisa e do tempo para coleta de dados e posterior análise, para o aprofundamento da pesquisa no intuito de construir uma análise com relação à implantação da gestão por competências em organizações, realizando um comparativo entre os segmentos de atuação.

## Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

\_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. Lisboa \_ edições, 70, 225, 1977.

BRITO, M. G. **Gestão de pessoas por competências**: Um estudo de múltiplos casos de grandes empresas situadas em Campina Grande -PB. 2017. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2017.

CHIAVENATO, I. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2ª ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

COSTA, C. C. da S. **Recrutamento e seleção por competências**: Dificuldades e benefícios. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, p.1-14, 2015.

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

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LIMA, C. M. P. de.; ZAMBRONI, P. **As Competências dos profissionais da área de Gestão de Pessoas**: abordagem teórica e a prática de quem trabalha. 1. ed. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2013.v. 1. 137p.

OLIVEIRA, J.A.C. K. de.; PENNA, K. R. S.; LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. **Q.Dificuldades na Gestão de Competências**: Uma análise Longitudinal em Grandes Organizações Brasileiras dos Setores de Telecomunicações e Siderurgia, 2009.

PARRY, S. B. **The quest for competencies.** *Training Magazine*, Minneapolis, v.33, n.7, p. 4854, Jul, 1996

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RUANO, A. M. **Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SAMPIERI, H.; COLLADO, F.; LUCIO, B. **Metodologia de Pesquisa.** 5ª ed. – São Paulo: Penso, 2013.

SANTOS, J. de A. **O capital intelectual nas organizações.** Monografia apresentada no curso de administração de empresas pela Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro, 2007.  
Disponível em: <  
[http://187.12.201.162/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia\\_o\\_capital\\_intelectual\\_organizacoes.pdf](http://187.12.201.162/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia_o_capital_intelectual_organizacoes.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2018.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas.** 1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.