



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**ANA CLÁUDIA MARTINS TANGANELLI**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA**  
**PESQUISA REALIZADA EM UMA EMPRESA DE BEBIDAS**

**Assis/SP**  
**2017**



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**ANA CLÁUDIA MARTINS TANGANELLI**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA**  
**PESQUISA REALIZADA EM UMA EMPRESA DE BEBIDAS**

Projeto de pesquisa apresentado ao curso Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando(a):** Ana Claudia Martins Pereira Ferreira  
**Orientador(a):** Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis/SP**  
**2017**

## FICHA CATALOGRÁFICA

T164g TANGANELLI, Ana Claudia Martins  
Gestão por competência: uma pesquisa realizada em uma  
empresa de bebidas / Ana Claudia Martins Tanganelli.— Assis,  
2017.

43p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração).- Fundação  
Educa-cional do Município de Assis-FEMA

Orientador: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barbosa

1.Gestão 2.Competência 3.Liderança

CDD 658.4

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: PESQUISA REALIZADA EM UMA EMPRESA DE  
BEBIDAS

ANA CLÁUDIA MARTINS TANGANELLI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como  
requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte  
comissão examinadora:

**Orientadora:** \_\_\_\_\_  
Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
David Lucio de Arruda Valverde

Assis/SP  
2017

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus pela paciência por não ter me deixado desistir e sempre me mostrar que eu era capaz. A minha mãe Eliana e meu esposo Claudio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por permitir concluir esta etapa da minha vida. A minha mãe e grande amiga por sempre estar ao meu lado e me incentivar a estudar, acreditar em mim, me transmitir confiança e me mostrar como sou forte. Ao meu esposo Claudio ter aguentado meus picos de stress e nervosismo e mesmo assim ter permanecido ao meu lado sempre me apoiando e incentivando a seguir em frente.

A minha orientadora Danielle ter me orientado e não ter desistido de mim, por sempre me responder, pela sua paciência, bom humor e sempre me auxiliar para que este trabalho fosse concluído. Muito obrigada!

Sem vocês quatro esse momento não se concretizaria e eu não teria conseguido. Nos juntos vencemos essa parada, o que fica é o meu profundo sentimento de agradecimento.

“Ser competente é acertar um alvo que ninguém acertou ser administrador é acertar um alvo que ninguém viu”.

Erlandson F.A. Andrade

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar quais os motivos de uma organização implantar a gestão por competência, no mundo cada vez mais competitivo em que vivemos a gestão por competência ajuda na definição dos profissionais. Com o auxílio da gestão por competências os indivíduos respondem e podem concluir os desafios que lhe são propostos de forma clara e eficiente. O tema gestão por competência tem ganhado força, e analisando este contexto foi percebido o quanto é importante os estudos sobre a percepção das empresas a respeito dos resultados que se quer alcançar. A gestão por competência é uma forma utilizada para auxiliar as dificuldades da empresa, apoiando nas necessidades que venham a surgir, promovendo auxílio e capacitação aos administradores de recursos humanos trazendo ajuda ao tomarem decisões rápidas e caso seja necessário a escolha pela mudança, encontrar respostas nas dificuldades. Desta forma o modelo de gestão por competência vem sendo inserido dentro das empresas como um fator de grande importância para que auxiliie nas metas e objetivos da organização sejam alcançados a curto e longo prazo através de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão por Competência. Competências Humanas. Competências Organizacionais.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the reasons for an organization to implement management by competence, in the increasingly competitive world in which we live management by competence helps in the definition of professionals. With the help of management by competences, individuals respond and can complete the challenges that are proposed to them in a clear and efficient way. The theme of competency management has gained momentum, and analyzing this context, it was perceived how important is the studies about the perception of companies about the results that are to be achieved. Competency management is a form used to support the company's difficulties, supporting the needs that may arise, promoting assistance and training for human resource managers, bringing help in making quick decisions and in case the choice for change is necessary, finding answers in the Difficulties. In this way the competency management model has been inserted within the companies as a factor of great importance to help in the goals and objectives of the organization are achieved in the short and long term through its employees.

**Keywords:** Management by Competence. Human competence. Organizational competence.

## LISTA ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Distribuição das pessoas em quatro grupos distintos.....	26
Figura 2: Bloco de Sensibilização .....	27

## LISTA TABELAS

Tabela1: Estratégias mais comuns (In: GRAMIGNA, 2007, p.27) .....	24
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHAI	Conhecimento, Habilidades, Atitudes e Interesses
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
BIT	Banco de identificação de talentos
AM	Abaixo da Media
M	Mantenedores
FT	Futuros Talentos
T	Talentos
RH	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2. GESTÃO POR COMPETÊNCIA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 HISTÓRICO E CONCEITOS DE COMPETÊNCIA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 COMPETÊNCIA HUMANAS E ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 COMPETÊNCIAS QUE TODOS PRECISAM DESENVOLVER.....</b>	<b>21</b>
<b>2.5. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 MAPEAMENTOS DE COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>
<b>2.7 PRINCIPAIS DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>
<b>3. MATERIAIS E METÓDOS .....</b>	<b>32</b>
<b>4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>37</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>39</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>40</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O aumento da globalização e o surgimento de novas tecnologias vêm proporcionando novos métodos de administração. A constante busca de novas maneiras de tornar as organizações mais competitivas dentro do mercado faz com que os requisitos para a qualificação dos trabalhadores sejam cada vez exigentes. Então se compreende que os modelos de gestão por competências ajudam adequando e capacitando cada vez mais as pessoas no alcance dos resultados desejados dentro das organizações. Para os setores empresariais a gestão por competências auxilia funcionando como um elo estratégico, proporcionando resultados a níveis táticos e operacionais, com formas de inventar e organizar os trabalhadores mantendo sempre o foco em resultados, produtividade e ensinando a melhor forma para que as atividades possam ser desenvolvidas e realizadas. Com esse trabalho entendeu-se que o modelo de Gestão por Competência tem o seu foco voltado para captar o conhecimento, agregar valor para a equipe e também para o indivíduo, visando sempre à resolução de conflitos e problemas organizacionais.

É de conhecimento que a gestão por competência envolve todos os setores da empresa, buscando desenvolvimento organizacional e ajudando no entendimento das habilidades e conhecimento do indivíduo, sabendo assim se está apto para encarar as dificuldades e oportunidades que surgirem no dia-a-dia.

Algumas organizações não investem no desenvolvimento de pessoas por motivos que podem variar. Percebeu-se que a falta do conhecimento da importância de ter uma gestão das competências dos colaboradores seja o principal deles. A consequência disso é a falta de estratégia para o desempenho das pessoas, bem como a inexistência de indicadores desse desempenho.

Acredita-se que as organizações que não adotam uma gestão por competência têm maiores dificuldades para definir o perfil dos profissionais, a não identificação dos pontos com insuficiência de função, a dificuldade em saber se a empresa está tendo aumento na produtividade e também melhora nos resultados dentre inúmeras outras.

Diante do exposto, pergunta-se: quais os motivos de uma organização implantar uma gestão por competência?

A gestão por competência traz a organização um mapeamento das competências necessárias para o desenvolvimento das atividades; determina o perfil profissional adequado para cada cargo; promove melhorias nas ineficiências das tarefas, aumentando a qualidade e produtividade dos processos de trabalhos; acompanha o desempenho dos colaboradores com planos de incentivo etc.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar os motivos da implantação da Gestão por competência de uma empresa de bebida. E através de objetivos específicos apresentar como deve ser analisado um processo de implantação de gestão por competências; mostrar como a organização pesquisada está implantando a gestão por competência; identificar a percepção dos colaboradores do Rh sobre o processo de implantação da gestão por competência na organização por fim mostrar as dificuldades da gestão por competência.

Com a globalização e ambientes empresariais cada vez mais competitivos as empresas sentem o surgimento de mais exigências na forma de gestão, e conseqüentemente, a necessidade de modificar seu sistema. Sendo assim, o modelo de gestão por competências ganhou mais e vem sendo inserido dentro das organizações como um fator primordial para o atendimento de seus objetivos.

Para Chiavenatto (2005 apud CASANOVA, 2013) a gestão por competência é um desenvolvimento a fim de definir o perfil de cada profissional, agregando mais produtividade e valor dentro das empresas. Já para Carbone (2009 apud CASANOVA, 2013) a gestão por competência nasceu das dificuldades que as organizações tinham em lidar com algumas situações cotidianas.

A gestão por competência é uma boa pratica para auxiliar as empresas na melhor visão das necessidades organizacionais e, assim sendo, ajuda a agregar mais valor na forma de inovação, potencial competitivo e também é um forte diferencial para a empresa.

Para Rocha-Pinto (2007 apud BIAGI et al., 2012, p. 03) uma das vantagens da gestão por competência é conseguir alcançar os objetivos da organização, como identificar as dificuldades do quadro funcional que por ventura venham atrapalhar ou parar as necessidades estratégicas da empresa, ajudando a área de recursos humanos a realizar seleções com base nos talentos, desempenho e reconhecimento.

Analisado esse contexto, foi percebido o quanto são importantes os estudos sobre a percepção das empresas a respeito dos resultados que conseguem quando realizam uma

gestão por competência, pois esses estudos auxiliam os administradores a tomarem suas decisões em relação à maneira como fazem a gestão de pessoas e por conseguirem mudar essa gestão quando necessária.

O trabalho se estrutura da seguinte forma: Introdução, fundamentação teórica, materiais e métodos, discussão e análise dos resultados, considerações finais, referências e apêndices.

Na introdução foi contextualizado o tema e o problema de pesquisa, apresentados os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho. A fundamentação teórica se apresentou no segundo capítulo dividida em 7 tópicos.

O primeiro tópico aborda sobre o histórico e conceitos de competência, conceitos, metodologia tradicional e definição da gestão por competência. De como foi à evolução da gestão por competência.

Já o segundo tópico trata sobre como as competências humanas e organizacionais são classificadas, será abordado também como elas foram instaladas e como eram vistas no início.

No terceiro tópico é discutido sobre as competências que todos devem desenvolver para o sucesso.

No quinto item sobre metodologia de implantação da gestão por competência será falado em como sobre os blocos de definição e como eles se instalam.

O penúltimo tópico sobre o mapeamento das competências irá falar sobre as competências que dão suporte ao mapeamento e seus passos básicos.

Já o ultimo item abordará as dificuldades que o modelo da gestão por competência encontra para se instalar.

## 2. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Para Mendes (2017), a Gestão por competência consiste em observar, desenvolver e prover pessoas capacitadas para a realização de atividades. A Gestão por competências pode ser considerada também como uma prática de estratégia, que tem como foco o desenvolvimento, levando-se em conta os diferenciais, essencial e o básico.

O autor diz ainda que a gestão por competência detecta as competências importantes na realização das atividades do cargo ou função, ou seja, as competências que um colaborador deve ter para desempenhar de boa maneira uma função. O autor classifica as competências como sendo um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes expressos por uma determinada pessoa. É um conjunto de capacidades e aptidões técnicas e comportamentais que um indivíduo tem. A competência também está associada ao desempenho profissional de cada um, isso exige que cada empregado saiba e execute da melhor forma possível seu trabalho, sabendo desenhar suas próprias atitudes dentro da empresa, e assim recebam o reconhecimento de bom profissional.

Podemos dizer que a gestão por competência é uma ferramenta que ajuda as empresas na organização, a treinar seus colaboradores e auxilia também para que não se perca tempo e investimentos, assim o ambiente se torna cada vez, mais participativo já que cada um sabe da importância que tem dentro da empresa e ao mesmo tempo os colaboradores acabam ficando mais participativos e conseqüentemente acabam executando melhor suas atividades diárias, tendo um aumento considerável na sua autoestima e se sentindo motivados a darem o seu melhor a cada dia que passa. O estímulo que os funcionários recebem acabam respingando também no trabalho em equipe que por consequência acabam trabalhando mais engajados e em clima de competitividade saudável, e assim é visto como oportunidade de crescimento.

Para administrar as competências das pessoas é preciso observá-las pelo seu comportamento, avaliá-las dentro de padrões mensuráveis e desenvolve-las em um processo de treinamento e aprendizagem. A gestão por competência busca o desenvolvimento pessoal e da empresa, auxiliando para que ambos caminhem lado a lado, pois assim os dois se aprimoram e crescem juntos, ou seja, o funcionário ganha mais incentivos, promoções, melhor remuneração, experiência dentre tantos outros, já a

empresa ganha no aumento da produtividade, conseguindo atingir suas metas e ideal, e por consequência se torna mais competitiva dentro do mercado. Podemos dizer que a gestão por competência é um trabalho contínuo que conta como ferramenta para a adequação das atividades e funções que são desenvolvidas por cada um, atendendo assim os espaços existentes dentro das organizações.

A gestão por competência permite que as organizações planejem seu futuro, alinhando os objetivos e estratégias do negócio com as competências essenciais para seu desenvolvimento e operacionalização. Ela ajuda permitindo que as organizações analisem de forma rápida os pontos fortes e fracos de seus colaboradores. Assim então é possível priorizar o desenvolvimento de competências mais relevantes para o negócio da empresa, e o que é necessário para alcançar os objetivos desejados.

## 2.2 HISTÓRICO E CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

Existem várias definições conceituais de competência, mas todos com a mesma ideia, segundo Mascarenhas (2008 apud SCHOTTEN 2009, p.02) o conceito de competência vem sendo utilizado para a construção de uma abordagem alternativa as metodologias tradicionais de gestão do desempenho. Competência está ligado com fazer algo bem feito, compreende-se que competência é a capacidade de realizar algo conforme um padrão pré estabelecido, podendo ser realizada com maior ou menor grau de conformidade.

Para Parry (1996 apud BIAGI et al., 2012) a definição de competência é um agrupamento de conhecimento, habilidades e atitudes relacionadas que afetam uma parte considerável de atividade de alguém, que se relaciona com desempenho e que pode ser medido pelos padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Estas definições podem ser chamar de Pilares das Competências, que são: Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA). O conhecimento podemos dizer que é o que aprendemos na escola, nos livros, faculdades, no trabalho, dentre tantas outras. Já as habilidades é o saber fazer tudo o que utilizamos em nosso dia a dia. E a atitude é o que nos faz praticar nossas habilidades de um determinado conhecimento.

As competências estão localizadas em todas as pessoas que atuam nas organizações. Elas formam a base inteligente e racional das ações empresariais o autor Neri (1999) diz

que o conceito de competências é para uma transposição da nova forma de administrar os recursos humanos nas empresas.

No contexto atual, para Gramigna (2000) competências são conjuntos de comportamentos que algumas pessoas possuem melhor que outras, o que as tornam mais eficazes em certas circunstâncias. Gramigna (2000, p.01) diz ainda que:

Podemos também designá-las como a sigla CHAI – reunião de conhecimentos, habilidades, atitudes, e interesses que, em ação, diferenciam umas pessoas das outras. As competências são observáveis nas situações cotidianas de trabalho e/ou em situações de testes, quando evidenciam de forma integrada atitudes assertivas, características pessoais, conhecimentos adquiridos.

Levando-se em conta Rocha-Pinto (2007 apud BIAGI et al., 2012), a gestão por competência é muito mais do que uma forma de gerir, ela é uma filosofia de desenvolvimento de talento para as organizações, sendo que os fatores levam a principal e indispensável benefício para melhor condição de trabalho e por mais produtividade no ambiente de trabalho.

O autor Zarifian (2001 apud CARVALHO et al., 2008), define competência como sendo:

A competência é “o tomara iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Essa primeira formalização enfatiza o que muda fundamentalmente na organização do trabalho: o recuo da precisão, a abertura de espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo.

Em outro contexto Chiavenato (2009 apud BIAGI et al.,2012) conceitua competências como características das pessoas que dão a sustentação das vantagens competitivas, relacionadas a gestão organizacional e profissional, ajudando assim a organização no objetivo estratégico do negocio.

Conforme apontado por Andrade e Vilas Boas (2009 apud SCHONTTEN et al., 2009) captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias á consecução de seus objetivos, seja de forma de seleção de profissionais adequados para cada cargo,

formulação de treinamento ou a tomada de decisões. Os autores consideram também a gestão por competência como uma prática estratégica que tem como objetivo maior melhorar o desempenho das organizações por meio do desempenho individual de cada funcionário, ressaltando ainda que alguém ou alguma empresa só seja competente quando tem capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade para fazer algo.

Dessa forma entende-se que gestão por competência é uma filosofia para desenvolver talentos dentro das empresas, sendo que todos os fatores conduzem com benefícios a produtividade e melhoria nas condições de trabalho.

Dentro da Gestão por competências existem as competências individuais que são identificadas por Godoy (2008 apud SCHOTTEN 2009) como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidão ou característica que se associa com a alta *performance* no trabalho, como a resolução de problemas, pensamentos analíticos ou liderança. Nesta mesma linha de pensamento o autor destaca que a uma diferença para o conceito americano das competências individuais, que são identificados como *inputs* de uma pessoa. Para finalizar o Godoy aponta que para alguns pesquisadores que a competência é a união dos conceitos norte-americanos e franceses. Segundo o autor os pesquisadores brasileiros começaram a pesquisar as competências através de estudos feitos pelos norte-americanos e depois disso introduziram os conceitos dos franceses.

Vilas Boas (2009 apud SCHOTTEN 2009) indica que entre os anos de 1970 e 1990 a maioria dos autores norte-americanos e franceses classificava as competências como sendo um conjunto de qualificação individual, que permitia as pessoas possuir um desempenho maior em seu trabalho, e além de apontar que no Brasil nos anos 1980 e 1990 esses conceitos de competências foram espalhados como sendo grupos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que possuíam relações com maior responsabilidade e que podia ser melhorado através de treinamentos e desenvolvimentos. Compreende-se que a competência do indivíduo é um conjunto de aprendizado e que ser competente é mobilizar o conhecimento em prol de algo para atender as necessidades que surgirem no dia-a-dia. A competência individual encontra os limites nos níveis diferentes do saber em que é alcançada, a rede em que o indivíduo é inserida é essencial para associar as competências individuais.

## 2.3 COMPETÊNCIAS HUMANAS E ORGANIZACIONAIS

De acordo com Carbone et al. (2006), no fim da idade média a expressão competência era considerado apenas como linguagem jurídica. Estavam apenas ligadas as atribuições que alguém ou instituição fazia para julgar algumas questões. Após algum tempo o termo competência veio a ser conhecido como a capacidade de alguém se pronunciar sobre algo. Depois passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo que era capaz de realizar algum tipo de trabalho. Os autores dizem ainda que com o início da revolução industrial a palavra competência foi ligada a linguagem organizacional e era utilizada para qualificar as pessoas que eram capazes de desempenhar seu papel da melhor forma. Durante o ano de 1970 o assunto despertou curiosidade e se iniciaram debates e a realização de pesquisas a fim de criar conceitos e definições para o termo.

Baseando-se nessa lógica, Carbone et al (2006) define competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento de algum trabalho ou atividade. Alguns autores tratam competência como sendo combinações originadas do conhecimento, habilidades e atitudes, que são expressas pelo desempenho profissional e agrega valor para as organizações.

As competências humanas podem ser classificadas como aquele papel que o indivíduo ocupa dentro da organização, elas são representadas por capacidades e habilidades para lidar com as pessoas, sempre as ouvindo, compreendendo-as e as motivando para atingir os objetivos organizacionais pretendidos e assim conseguir se credenciar para desenvolver cada vez melhor o seu trabalho. Deste mesmo ponto de vista os autores ligam as competências humanas a situações profissionais em que se deparam e contribuem para o alcance de resultados.

Segundo Mascarenhas (2008 apud SCHOTTEN 2009), os conceitos de competência organizacional são identificados por componentes de saber elaborar representações, saber comunicar-se, saber cooperar e saber aprender coletivamente através de experiências. Quando se refere a competência organizacional Godoy (2008 apud SCHOTTEN 2009) se refere como sendo o resultado de uma combinação de estratégia, recursos e habilidades, aos quais estão integrados para o atendimento das necessidades da organização, e contribuindo de forma relevante para a formação de valores e vantagem competitiva.

Para alguns autores competência organizacional não apenas a soma das competências individuais, pois é mais complexa e, pois utiliza recursos humanos, tecnológicos e organizacionais e acabam contribuindo para o resultado da visão estratégica na organização.

## 2.4 COMPETÊNCIAS QUE TODOS PRECISAM DESENVOLVER

Algumas competências são essenciais para que o desenvolvimento das pessoas ocorra de forma integral e sirva como base para todas as outras. Segundo Resende (2003), há cinco competências que são específicas e essenciais e que são fundamentais para o sucesso das pessoas.

O autocontrole emocional é a maior parte das profissões de qualquer ramo exige relacionamento interpessoal entre subordinado e superior, relacionamentos que são transferências de alguma coisa, parceria na busca de algum objetivo, razão pela qual precisam ser positivos, saudáveis, amistosos e harmoniosos. A emoção não controlada na maioria das vezes é o grande vilão dos relacionamentos e grande parte das pessoas tem por características naturais a personalidade forte, e o emocional aflorado, o que pode ter efeito algo circunstancial cada vez mais presente em sua vida. Desta forma é mais comum ter atritos e conflitos entre as pessoas como pode ser observado em todos os ambientes. Dentro dos limites aceitáveis as pessoas são obrigadas a auto controlar-se para preservarem o que é importante. O individuo deve aprender e exercitar a virtude da paciência, compreensão e racionalização para que não se sintam diminuídas.

A empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro para entender suas atitudes, necessidades, carências, preocupações e dificuldades. A pessoa com o maior nível de empatia tem melhor condição de serem compreensivas e saberem avaliar os motivos alheios e aceitar de forma mais fácil as diferenças alheias. O fato de ser empático auxilia o individuo a se tornar mais competente dentro da empresa.

A comunicação é a competência que mais é vivenciada no dia-a-dia dos indivíduos, as pessoas passam a maior parte do tempo se comunicando de alguma forma, sendo emissores ou comunicadores. Em varias ocasiões são cometidas falhas na comunicação que contribuem para desencadear de problemas para si e para os outros. A falha na comunicação é o fenômeno mais comum e mais freqüente no mundo ao fato das pessoas

verem isso como um procedimento natural e aceitável que os indivíduos acham normal conviver.

Já a flexibilidade nos dias de hoje está relacionada com as transformações que são comuns, mudanças permanentes, quebra de paradigmas sociais, comportamentos diferentes, fatores econômicos formas organizações também. Essas realidades sugerem que os indivíduos mudem seu comportamento e desenvolvam sua capacidade de se flexibilizar e sobreviver aos novos conceitos, hábitos e posturas do que surge a cada momento.

Ser voltado para resultados: trata-se do indivíduo com capacidade e disposição para alcançar os resultados esperados, com menor gasto de tempo possível e considerando a ética dos valores. Trata-se da pessoa que tem meta, objetivos e sonham e que fazem de tudo para acontecer, colocando toda sua energia na tarefa que esteja desempenhando.

## 2.5. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Segundo Gramigna (2007), a gestão por competência é um modelo que se instala por blocos que vem um após outro de forma simultânea. Para vir a ter sucesso com a implantação da gestão por competência é primordial que se tenha a adesão das principais pessoas da organização, o comprometimento de todos é a primeira etapa de um longo processo. Os blocos estão divididos em cinco partes, são eles: Bloco de sensibilização; bloco de definição dos perfis; bloco de avaliação de potencial e formação de banco de talentos; bloco de capacitação e bloco de gestão de desempenho.

O bloco de sensibilização é necessário para a identificação e apresentação dos motivos da implantação da gestão por competência na empresa. Segundo Gramigna (2007, p. 26), a sensibilização pode ocorrer das seguintes formas:

- ✓ Promoção de reuniões de apresentação e discussão do modelo para prováveis adaptações a cultura da empresa;
- ✓ Realização de fóruns para discussão com o objetivo de detectar falhas no modelo vigente;
- ✓ Oferta de seminários para gestores e formadores de opinião cujo conteúdo esclareça objetivos, etapas, responsabilidades e resultados esperados;

- ✓ Convite para participação de palestras e cursos externos que tratem do tema;
- ✓ Uso dos veículos internos de comunicação (jornais, boletins, revistas) para divulgar matérias e artigos publicados na mídia;
- ✓ Estimulo aos gestores para participar de grupos de discussão e estudo na internet;
- ✓ Envolvimento dos componentes do mapa de poder da empresa como porta vozes da área de recursos humanos (gestão de pessoas).

Todas estas formas de sensibilização servem para despertar a curiosidade do indivíduo para a gestão por competência e agregar a participação de mais pessoas possíveis, esclarecendo de forma clara os conceitos e benefícios que a implantação trará para a organização. Na prática o trabalho de sensibilização deve ser bem discutido para que a idéia seja firmada junto à direção da empresa. Após o projeto ser aprovado pela diretoria da empresa passa-se para a fase de preparativos do terreno. Nesta fase algumas atitudes tais como, certificação das diretrizes e missões setoriais; comprovar que a empresa tem as atividades descritas e executadas de forma objetiva; avaliação dos riscos do projeto; definição das para lidar com os riscos que surgirem e negociação das responsabilidades, são fundamentais para o início do segundo bloco.

O segundo bloco trata da definição de perfis que consiste em definir as competências essenciais e básicas que são necessárias para cada função e delinear o perfil dos indivíduos. Existem algumas estratégias comuns que são utilizadas no auxílio da identificação destas competências. Segue abaixo uma figura que mostra um exemplo dessas estratégias comuns.

Mapeamento e definição de perfis de competências	Vantagens	Ponto de insuficiência
Reuniões orientadas por consultoria externa, realizadas com diretores e alguns gerentes selecionados por serem formadores de opinião e por exercerem influência nas diversas áreas da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetividade</li> <li>• Racionalização de tempo</li> <li>• Imparcialidade</li> <li>• Enriquecimento das discussões por profissional com visão imparcial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os profissionais externos possuem poucas informações sobre a história social da empresa (jogos de poder, cultura etc.)</li> <li>• Para minimizar este último fator, a empresa-cliente deve repassar o maior número possível de informações à consultoria externa</li> </ul>
Reuniões orientadas por consultoria interna, com a presença de diretores e pessoas-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da cultura empresarial</li> <li>• Valorização do profissional interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se a empresa tem uma história de planos que não obtiveram sucesso, a consultoria interna pode se sentir enfraquecida na condução do processo</li> <li>• É necessário capacitar os consultores internos, instrumentalizando-os para a ação</li> </ul>
Workshop e seminários ministrados por consultoria externa ou interna, focando a parte conceitual e metodológica, bem como aspectos relativos a comprometimento, responsabilidades e papéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilização do público-alvo de forma mais intensa</li> <li>• Possibilidade de colher impressões e feedback dos envolvidos no evento</li> <li>• Participação das pessoas com idéias e sugestões de implantação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento financeiro maior que nas estratégias anteriores, quando realizadas por terceirizados</li> </ul>

**Tabela1: Estratégias mais comuns.**  
**Fonte: GRAMIGNA, 2007, p. 27.**

No bloco de definição, Gramigna (2002) aborda que esse precisa de grande envolvimento e comprometimento dos indivíduos que possui informações sobre a empresa.

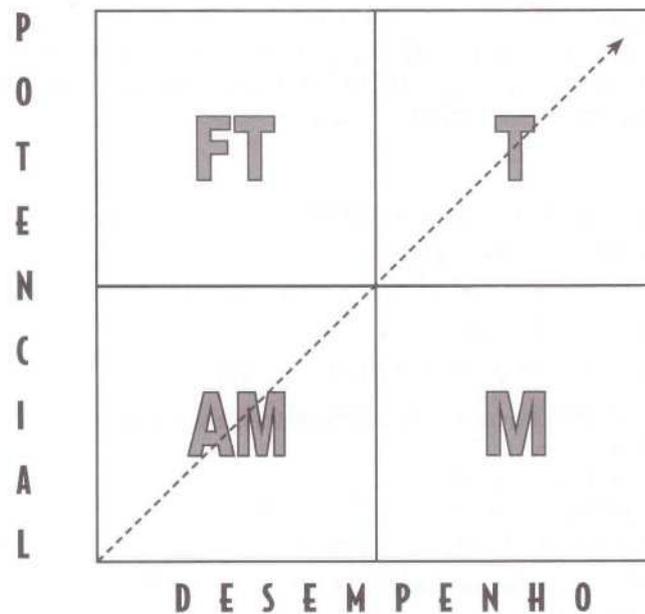
Segundo a autora Gramigna (2002) o terceiro bloco trata da avaliação de potencial e formação de banco de talento, nesta fase a metodologia prevê entrevistas, seminários

para identificação de potenciais que resultaram na identificação de talentos (BIT), para que algumas dificuldades que são causadas por comportamentos e atitudes não interfiram de forma direta ou indireta no processo. Na maioria das vezes essas dificuldades vêm através de pecados comuns ligados a inovação. Os mais freqüentes são: preguiça, gula, avareza, inveja, ira, luxúria e cobiça.

Sempre tem na maioria dos grupos indivíduos que já passaram por algum tipo de situação negativa e que não aceitam que o ambiente pode ser mudado para melhor e acabam causando descrença. Esses são os preguiçosos. Existem alguns indivíduos que sempre tentam atropelar as etapas e acelerar o processo, querendo que a qualidade fique para depois, essa pratica é conhecida como gula. A economia excessiva e até negativa em apontar profissionais para suporte a fase de implantação é conhecida como a avareza. Os colaboradores que não conseguiram conquistas e sempre aparecem com os contras na fase que o projeto está deslançando são conhecidos como invejosos. Alguns indivíduos que não tem suas expectativas atendidas acabam descontando sua raiva nas pessoas ao redor e isso acaba interferindo no clima da empresa. Esse tipo de comportamento é conhecido como ira. A luxúria está relacionada com as atividades que dão prazer e que trazem tédio, mas que também devem ser desempenhadas ao longo da implantação. A cobiça está ligada com aqueles indivíduos que querem o que é do outro, que se vêem no lugar alheio.

As dificuldades que são encontradas nos pecados raramente aparecem no mesmo ambiente organizacional, e devem ser administrados de pontual, sempre ponderando para o favorecimento do projeto.

No quarto bloco de capacitação, Gramigna (2002, p.31-33) diz que o modelo se ancora na crença do potencial ilimitado para desenvolvimento do ser humano. A figura abaixo mostra os quatros grupos de informações que permitem a distribuição das pessoas:



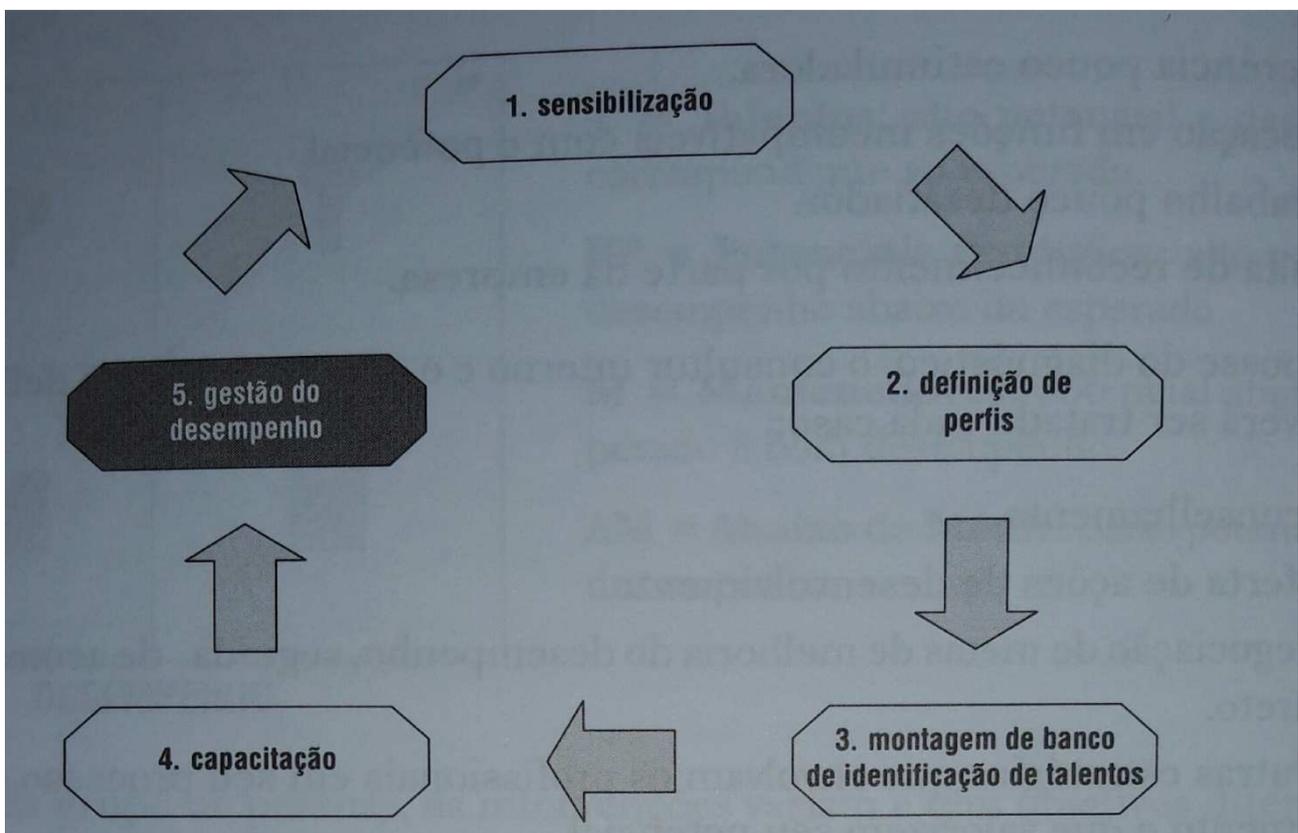
**Figura 1: Distribuição das pessoas em quatro grupos distintos**  
**Fonte: GRAMIGNA, 2007, p. 31.**

Para cada grupo de pessoas as intervenções variam e tem objetivos diferentes. A figura mostra que abaixo da média (AM), os indivíduos tem baixo potencial e baixo desempenho, é recomendado que cada caso seja estudado separado e de forma criteriosa. Deve procurar descobrir quais os motivos do baixo desempenho e analisar se o individuo pode ser adaptar a outras funções que estejam disponíveis na empresa, o fato da pessoa não fornecer alto desempenho não significa que ela não possa ser aproveitada para outras atividades. Os Mantenedores (M), toda organização precisa de pessoas mantenedoras, tem potencial abaixo do esperado, mas possuem um bom desenvolvimento com sua dedicação e determinação. Para indivíduos desse grupo é necessário que se elabore programas de ampliação e domínio de competência e que tenha um acompanhamento dos resultados de perto. No grupo de Futuros Talentos (FT), são indivíduos com alto potencial de desenvolvimento e com desempenho baixo que necessitam de análise específica que mostre os motivos de seu baixo desempenho. No ultimo grupo o de Talentos (T), este grupo deve ser cuidado com atenção, pois tem alto potencial e sempre atende ao esperando. Neste grupo pode estar futuros sucessores de cargos importantes e de maior responsabilidade dentro da empresa.

O quinto bloco, para a autora Gramigna (2007), a gestão do desempenho trata da avaliação dos resultados, está é a ultima fase da implantação do programa de gestão por

competência. A gestão do desempenho prevê a apuração dos resultados por meio de metodologias específicas; por meio de avaliação de performance dos indivíduos de forma individual dentro da equipe, conseguindo alcançar a nova base de informações. A apuração do desempenho tem o foco voltado para os perfis que foram definidos. De acordo com Gramigna (2007, p. 33-34) algumas atitudes como não atrelar à avaliação do desempenho a promoção ou vantagens com fins financeiros; não fazer uso da coleta de dados para dar impulso ao desenvolvimento das pessoas e não implantar o processo sem antes ter preparado toda a empresa para a cultura do *feedback*.

Na figura a seguir podemos ver a ordem dos blocos no geral.



**Figura 2: Bloco de Sensibilização**  
Fonte: GRAMIGNA, 2007, p. 33.

A figura 2 apresenta um fluxo dos blocos abordado por Gramigna (2007) e como se pode perceber o primeiro passo que é o bloco de sensibilização, ou seja, envolvimento das pessoas no processo de implantação; no 2º temos a definição de perfil que consiste em definir as competências essenciais e básicas para cada função; o 3º é a montagem de

banco e identificação dos talentos no qual deve ser prevista as entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação, no 4º bloco de capacitação envolve em desenvolver os indivíduos e no 5º bloco temos a gestão de desempenho que está relacionado com a mensuração dos resultados mantendo a sempre o foco nas competências definidas no perfil de cada indivíduo.

## 2.6 MAPEAMENTOS DE COMPETÊNCIAS

Para Carbone et al.(2006), o mapeamento de competência é um projeto para definir as competências dos colaboradores, e tem como objetivo a organização para a definição das competências necessárias que seus colaboradores devem apresentar. Segundo Leme (2006), a metodologia tradicional de mapeamento de competências gera grande dificuldade para os colaboradores, pois eles devem falar de suas competências com versatilidade, criatividade, flexibilidade de suas competências. As pessoas demonstram diariamente indicadores de seu comportamento e podem ser identificados como competências individuais, a autora Gramigna (2007, p. 44-45) elenca algumas competências que dão suporte ao mapeamento:

1. **Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento:** Capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.
2. **Capacidade de adaptação e flexibilidade:** Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades.
3. **Capacidade empreendedora:** Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto.
4. **Capacidade comercial:** Capacidade para se expressar e ouvir, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes
5. **Comunicação e interação:** Capacidade para interagir com as pessoas, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo feedback sempre que necessário.
6. **Capacidade e inovação:** Capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
7. **Cultura e qualidade:** Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

8. **Liderança:** Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento de disponibilidade.
9. **Motivação e energia para o trabalho:** Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude e disponibilidade.
10. **Orientação para o trabalho:** Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.
11. **Planejamento e organização:** Capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho validos.
12. **Relacionamento interpessoal:** Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo.
13. **Tomada de decisão:** Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.
14. **Trabalho em equipe:** Capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação mútua.
14. **Visão sistêmica:** Capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõe o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

É de conhecimento que na maioria das vezes estes comportamentos são inadequados e precisam ser mais bem desenvolvidos. O mapeamento das competências possibilita a empresa a encontrar nas equipes os talentos, pontos fortes e fracos e também se há a necessidade de treinamentos e cursos mais específicos. O mapeamento serve para definir as competências necessárias, tem como propósito identificar as lacunas das competências, ou seja, a divergência entre as competências necessárias e as internas dentro das organizações. Segundo Carbone et al. (2006), o primeiro passo é identificar as competências humanas e organizacionais para conseguir identificar os objetivos da organização. No início é feita uma verificação documental que vão desde missão, valores, objetivos, até documentos relativos a estratégias da organização. O autor diz que após estes levantamentos é feita uma coleta de dados com pessoas-chaves da empresa para que os dados obtidos nos documentos sejam comparados e analisados.

De acordo com Carbone et al. (2006), como mapeamento pronto a organização pode criar ações estratégicas para a gestão de acordo com as competências que foram identificadas e definidas. Como resultado do mapeamento de competência a empresa consegue também esclarecer e mensurar os critérios para cada cargo e também alinhar as estratégias em torno das competências desenvolvidas por cada colaborador. A partir do resultado do mapeamento de competência a organização pode tomar ações que

envolvem treinamentos mais específicos e contratações mais efetivas levando em consideração tudo o que foi apurado para o desenvolvimento das competências.

## 2.7 PRINCIPAIS DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS

A gestão por competência tem muitas dificuldades para ser implantada, pois envolve totalmente a estrutura da empresa, e os funcionários que nela trabalham devem aprender a lidar como novo tipo de gestão. A implantação é um processo trabalhoso, e que deve ter o envolvimento e colaboração de todos os envolvidos. Segundo Orsi et al. (2005 apud BIAGI et al., 2012) a maior dificuldade na implantação da gestão por competência é a resistência dos gestores e colaboradores que não sabem aceitar e encarar a nova forma de gestão e ficam se perguntando se não é melhor deixar tudo como está, se realmente é necessário a mudança.

Segundo Gramigna (2007), alguns fatores se destacam e são categorizados como motivos para a organização fracassar ou retroceder na implantação do modelo de gestão por competência e servem para compreensão: problemas de vendas e patrocínio, problemas técnicos, problemas de planejamento e problemas culturais.

De acordo com Gramigna (2007), os problemas de venda e patrocínio são as dificuldades dos gestores de recursos humanos obterem a adesão da alta direção (venda para cima); ausência de ações de sensibilização destinadas ao público alvo (venda para baixo); manutenção da postura centralizadora e resistência a compartilhar as informações e decisões de gerentes de outras áreas (venda horizontal); descompromisso dos patrocinadores (alta direção) e percepção da iniciativa como mais de um programa da área de recursos humanos; resistência e descrença no projeto por parte dos gerentes e colaboradores que não abraçaram a iniciativa como um programa institucional.

Segundo Gramigna (2007), os problemas técnicos são a definição de perfis de competência incompatíveis com a realidade interna empresa, subestimando ou superestimando o potencial das pessoas; inadaptação dos modelos de competência e ferramentas de suporte as características da empresa; aplicação de instrumentos de verificação de competência de forma desconectada e isolada dos demais processos; uso inadequado das ferramentas de medição de competência em demissões ou

remanejamento sem critérios negociados e explícitos, estimulando suspeitas e desconfiança nos empregados; falta de agilidade na tomada de decisões, gerando expectativas negativas no ambiente empresarial; não utilização de informações relevantes que poderiam servir para o realinhamento dos processos internos, causando perda da oportunidade de alavancar a produtividade e o engajamento das pessoas em desafios; ausência de um plano de gerenciamento da informação sustentado pela informática e que pudesse minimizar a carga burocrática do trabalho.

Os problemas de planejamento a autora Gramigna (2007) apontam ser a descontinuidade das ações por falta de previsão financeira; implantação desordenada, que gera acúmulo de responsabilidades e atividades paralelas, levando a paralisação do projeto em momentos decisivos; falta de estratégias sistematizadas para gerir as mudanças e visão restrita do projeto; dificuldades para compreender a dimensão das intervenções iniciais na cultura empresarial, tornando o processo estático e pouco abrangente; ausência de planos de sucessão e projetos de aproveitamento dos talentos.

Para Gramigna (2007) os problemas culturais são a predominância de estilos gerenciais centralizadores, incompatíveis com a filosofia do modelo; costume de agir apagando incêndios em vez de agir de maneira proativa; presença de jogos de poder entre as áreas nas quais as equipes adotam uma postura competitiva em relação aos seus pares.

Estes pontos que são comuns na empresa e atrapalham no caminho que a organização deve percorrer até a completa implantação da gestão por competência, e faz com que os esforços não obtenham os resultados esperados.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

Os métodos utilizados neste trabalho de conclusão de curso foram pesquisa de natureza básica com abordagem qualitativa, descritiva e exploratória.

Segundo Gil (2002) pesquisa qualitativa depende fatores como natureza dos dados que foram angariadas, as amostras, os instrumentos pesquisados, e expressões teóricas que dirigiram a pesquisa. Este processo pode ser definido como a sequência das atividades que vão desde a redução dos dados até a categorização dos mesmos.

De acordo Marconi e Lakatos (2003) pesquisa descritiva são investigações apoiadas por questões com finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente ou para a realização de uma pesquisa no futuro com maior exatidão ou para tornar claros os conceitos. Segundo Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo a caracterização principal determinada população ou fenômeno. A pesquisa descritiva vai além da simples identificação da existência de relações entre as variáveis.

Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória tem o objetivo de trazer maior familiaridade com o problema e assim torná-lo mais claro e constituir hipóteses. É possível dizer que a pesquisa exploratória tem o seu principal objetivo voltado para o melhoramento das ideias ou descobrimento de intuições. De acordo com Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa exploratória são investigações observadas e o seu objetivo é a formulação de questões ou problemas e tem por finalidade desenvolver ou formular hipóteses e trazer mais aproximação do pesquisador como ambiente.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário com nove perguntas abertas, que foram enviadas via e-mail e foram respondidas pelas psicólogas de recursos humanos da empresa que estão a frente do projeto de implantação da gestão por competência. As respostas do questionário foram analisadas através de técnicas de análise de conteúdo. O autor Gil (2002) diz que essa técnica de análise de conteúdo possibilita o manifesto e oculto das informações analisadas. De acordo com Marconi e Lakatos (2003) análise de conteúdo permite a descrição do conjunto de elementos, objetiva e quantitativa do conteúdo da informação.

## 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em uma empresa de bebidas com sede na cidade de Cândido Mota – SP. A empresa surgiu por volta dos 1947 com uma pequena fabrica no centro da cidade e produzia diversos tipos de bebidas dentre eles o Vermouth, produto que até hoje é comercializado pela empresa, e possui uma grande parcela no mercado nacional de bebida quente. Em 1986 a empresa mudou sua fabrica para o distrito industrial da cidade, em 2001 começou a produzir cervejas envasadas apenas em garrafa de vidro e também chopp. Dois anos mais tarde começou a envasar cervejas em lata de alumínio. No ano de 2011 a empresa ampliou novamente seu mix de produtos e passou a produzir refrigerante em diversas embalagens plástica. Já em 2014 foi a empresa passou a produzir comercializar energéticos.

De acordo com as informações apresentadas pela psicóloga do setor de recursos humanos da empresa constatou-se as seguintes informações sobre a gestão de competências em implantação. Os resultados foram obtidos pela aplicação de um questionário com perguntas abertas.

A empresa resolveu realizar a gestão por competência reconhecendo que o cenário atual vivenciado é de um mercado muito competitivo, exigindo um diferencial. A empresa viu na gestão por competência uma estratégia para se destacar competitivamente e estabeleceu como meta para 2017 a implantação e execução dessa gestão.

Segundo Carbone et. al (2005) devido as inúmeras transformações no espaço organizacional, as tentativas de verificar modelos de gestão mais eficazes são comuns com o intuito de obterem fontes competitivas mais vantajosas e métodos para promover o desenvolvimento organizacional de forma mais sustentada. Dessa forma, uma alternativa moderna se apresenta através da gestão por competência.

Um dos principais motivos que levaram à empresa a implantação da gestão por competência foi a busca pela satisfação dos clientes e o desenvolvimento organizacional, uma vez que os dirigentes acreditam que essa gestão tem um reflexo imediato na relação da empresa com os colaboradores, pois para atingir seus objetivos é preciso investir em novas tecnologias, ter um gestão voltada para resultados, na qual todos são responsáveis em alcançar os objetivos.

Em relação ao envolvimento das filiais na implantação, todas serão envolvidas no processo de implantação do modelo de gestão por competências, no entanto neste ano um dos subsistemas que é a Gestão Performance contemplará somente os gestores (gerentes diretores, supervisores, analistas) ligados diretamente com a diretoria.

Segundo Gramigna (2007) a melhor forma de se realizar uma implantação por competência com sucesso, é envolver todas as pessoas chave da empresa sendo que, é de responsabilidade dos gestores repassar as definições e ações a serem tomadas em relação ao projeto.

A definição da matriz de competência está ocorrendo concomitante com a implementação do Sistema de Gestão Performance, onde as competências de gestão já estão definidas. Os subsistemas de recursos humanos serão alinhados á gestão por competências nos processos seletivos, as entrevistas serão por competência, os programas de desenvolvimento individual e em equipe, as avaliações de acompanhamento terão contempladas as competências corporativas.

Para a implantação da gestão por competência foi realizado o mapeamento das competências em que foram identificadas as lacunas entre as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da empresa e as competências internas já existentes, a partir disso foram definidas as competências pessoais, técnicas e gerencias para cada avaliado.

Segundo Carbone et al. (2006) existe etapas para que um processo de implantação obtenha sucesso tais como. Identificar as competências organizacionais e humanas, que são necessárias para consecução dos objetos da organização, de forma que se define o começo, meio e fim, realizar coletas de dados com pessoas chaves, gestores ou pessoas se entendem de como a empresa funciona.

As vantagens e benefícios permitem que a empresa planeje seu futuro, desenvolvendo os talentos na empresa e orientando as ações das pessoas no intuito de construir uma organização eficaz, atingindo as metas e objetivos que forem traçados a partir das competências individuais para o ocupante de uma função, buscou-se explicitar as expectativas com relação ao comportamento, postura, habilidade e conhecimento que os profissionais precisam possuir para a realização eficaz de seu trabalho.

Segundo Gramigna (2000) a gestão por competência traz para os gestores diversas vantagens, tais como: Forma de definir profissionais que darão melhor produtividade;

Melhor forma de se desenvolver uma equipe de trabalho conforme a necessidade da empresa; fácil visualização de pontos com deficiências em cada setor; facilidade em gerenciar a equipe com base em um cronograma de metas.

Ainda não foram encontradas dificuldades na implantação do modelo de gestão por competência devido a estarem na primeira etapa.

No decorrer da implantação, dificuldades serão encontradas, a autora Gramigna (2007) destaca algumas como sendo: Dificuldades com cultura de cada ser humano levando em conta que um gestor tem pensamentos diferentes de seu subordinado; dificuldades em relação a levantamentos técnicos; dificuldade em implantar as ideias da diretoria em relação à implantação do modelo gestão por competência.

Nos processos seletivos buscaremos nos candidatos competências que são essenciais ao negocio, profissionais no perfil específico para a empresa, que estão alinhados tanto com os valores da organização, quanto à função que o mesmo irá desempenhar. Quanto a área de treinamento os colaboradores devem estar em constante treinamento no desenvolvimento das competências para o crescimento e avanço da organização, promovendo a aprendizagem e treinamento das competências, cujos níveis de proficiência encontra-se abaixo das necessidades técnicas e comportamentais exigidas para a função.

Para as avaliações os colaboradores estão sendo avaliados quanto ao seu desempenho dentro da organização com base nas competências funcionais. Em remuneração poderemos ter clareza e transparência para mostrar aos nossos profissionais até onde eles podem chegar dentro da empresa.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), a gestão por competência é um método que defini com excelência as necessidades da empresa desde o recrutamento bem definido com a necessidade, cronogramas de gestão para obter o resultado, treinamentos de colaboradores específicos com suas necessidades, seleção de funcionários com mais assertividade em relação a necessidade da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das pesquisas realizadas neste trabalho foi possível analisar que a empresa está empenhada em implantar a gestão por competência e que no futuro ela se tornará indispensável dentro da organização. A ferramenta da gestão por competência auxiliará no desenvolvimento do indivíduo através de treinamentos que darão suporte ao desenvolvimento dos resultados que a empresa deseja alcançar.

O estudo também apresentou as definições de competência em: Gestão por competência; histórico e conceito de competência; competências humanas e organizacionais; competências que todos precisam desenvolver; metodologia de implantação da gestão por competência; mapeamento da gestão por competência e as principais dificuldades na implantação do modelo de competência, foi levado em consideração à opinião dos autores pesquisados.

Este trabalho demonstrou que a gestão por competência trará valores sociais para os indivíduos e também para a empresa, ou seja, a empresa está disposta a investir na formação das competências para seu desenvolvimento de seus colaboradores para que estes passem a se desenvolver cada vez melhor dentro da organização.

Foi ressaltado que a organização estudada tem a visão dos benefícios que a implantação da gestão por competência tem e trará para todos os setores e filiais. Foi observado também que o setor de recursos humanos que está implantando o modelo tem em mente que as competências que serão identificadas e mapeadas irão interferir diretamente no dia a dia da empresa de forma positiva.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Anataís Nunes; LESSA, Maria da Conceição Alves; FILHO, Moisés Gomes dos Anjos, **GESTÃO POR COMPÊTENCIA**, 2011, 99 p, Monografia, (Administração) – Faculdade Castro Alves, BA, Salvador, 2011.

BELFORT, Rhecycelle Mota, SANTOS, Ediana di Francco da Silva, TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues, **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MODELO DE GERENCIAMENTO**, 2012, 53 p, Artigo – Revista UNI, MA, Imperatriz.

BIAGI, Amanda; VALENTIN, Juliana dos Santos; GUIMARAES, Nelson Brito; LUIZETTO, Thiago Henrique; ARCENI, Willian Rafael; VERRI, Reginaldo Aparecido; PEREIRA, Jaiane Aparecida, **GESTÃO POR COMPETÊNCIA: DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA DA CIDADE DE BARBOZA FERRAZ – PR**, 2012, 10 p, Trabalho de Conclusão de Curso, FAFIJAN – Faculdade de Jandaia do Sul, PR, Jandaia do Sul, 2012.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni, PASSOS, Antônio Eugenio Valverde Mariani, SARAIVA, Suzana Barros Correa, **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS**, Rio de Janeiro, 2º ed, Editora FGV, 2008.

CASANOVA, Camila Correa, **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: OS DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA**, 2013, 50 p, Monografia (Especialização em Psicologia) – Instituto de Psicologia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Porto Alegre, 2013

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **GESTÃO POR COMPETÊNCIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**, 2. ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006

GIL, Antônio Carlos, **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA**, 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competência e Gestão dos Talentos**, 1.ed. São Paulo: Editora Pearson Educattion do Brasil LTDA, 2000

\_\_\_\_\_. **Modelo de Competência e Gestão dos Talentos**, 2.ed. São Paulo: Editora Pearson Educattion do Brasil LTDA, 2007

\_\_\_\_\_. **Gestão por Competência: uma ferramenta para a competitividade.**  
Disponível em: <<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/337>>. Acesso em 04 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competência uma nova opção para tornar tornar as empresas mais competitivas.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/1640/gestao-por-competencias--uma-nova-opcao-para-tornar-as-empresas-mais-competitivas.html>>. Acesso em 04 set. 2016.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: A EVOLUÇÃO, TEORIA E CRÍTICA.** São Paulo, Cengage Learning, 2008.

MENDES, Ricardo, **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O QUE É? POR QUE UTILIZAR.** Disponível em: <<http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/gestao-por-competencias-o-que-e/>> Acesso em 10 fev.2017

NERI, Aguinaldo A. **GESTÃO DE RH POR COMPETÊNCIA E A EMPREGABILIDADE,** 1.ed. Campinas, Editora Papirus, 1999.

RESENDE, Enio. **O LIVRO DAS COMPETÊNCIAS. DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS: A MELHOR AUTO-AJUDA PARA PESSOAS, ORGANIZAÇÃO E SOCIEDADE,**1. ed. Rio de Janeiro, Editora Qualimarky, 2003

SCHOTTEN, Paulo César, **GESTÃO POR COMPETÊNCIA: EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E COMPARATIVOS ENTRE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS,** 2009, 13 p, Monografia (Mestrado em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, MG, Minas Gerais.

VILAS, Ana Alice, ANDRADE, Rui Otavio de. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS –** Rio de Janeiro, Elseiver, 2009

## APÊNDICE A

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de **Administração** de Empresas da **Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA**. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora orientadora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, cujo objetivo é Analisar os motivos do processo de implantação da Gestão por competência de uma empresa de bebidas.

Sua participação envolve responder a um questionário contendo 09 perguntas.

Essa pesquisa não oferece riscos e nem custos aos pesquisados e ficam preservados os direitos ao sigilo quanto a sua identidade. Essa investigação tem propósitos acadêmicos e científicos. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento.

**Atenciosamente,**

\_\_\_\_\_  
Ana Claudia Martins Tanganelli  
Pesquisador

\_\_\_\_\_  
Danielle Cristina Ferrarezi Barboza  
Orientadora

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido todas as orientações necessárias do conteúdo.**

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_. 2017.

Assinatura:

\_\_\_\_\_  
Nome Completo:

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO

As questões a seguir tratam sobre o processo de implantação da Gestão por Competência na sua empresa. Responda com sinceridade e o mais específico possível.

- 1) Quando a empresa resolveu adotar a Gestão por competência?
- 2) Quais os principais motivos levaram a empresa a implantar essa gestão?
- 3) A implantação da Gestão por competência envolverá todas as filiais e departamentos da empresa? (Se não, responder: quais as filiais e departamentos serão envolvidos? Porque não envolverão todos?).
- 4) Conte sobre o processo de implantação da gestão por competência. Quais mudanças já realizadas e as que ainda ocorrerão?
- 5) Pesquisando na literatura compreende-se que o mapeamento das competências é essencial para a implantação dessa gestão. Quais os métodos e técnicas que foram ou serão utilizados para o mapeamento das competências?
- 6) Quais as vantagens e benefícios espera que a gestão por competência traga para a empresa?
- 7) Quais as dificuldades que a organização vem sofrendo com a implantação dessa gestão? Por que essas dificuldades ocorrem em sua opinião?
- 8) Quais as principais mudanças que essa nova gestão traz para os processos de seleção, avaliação, remuneração e treinamento das pessoas?