



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

CENÁRIO DA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO BRASIL: LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO DE PESQUISAS PUBLICADAS DE 2010 A 2015

Camila de Azevedo Mendes *

RESUMO

Este estudo partiu da perspectiva da psicologia organizacional e do trabalho e visou discutir o cenário da gestão por competências no Brasil. O objetivo geral foi descrever o uso e a implantação da gestão por competências, em organizações brasileiras, na perspectiva de estudos recentes. Para tanto, utilizou-se no referencial teórico os conceitos de competência de Fleury (2001) que define competência como o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Dutra (2009; p.24) afirmou que a gestão por competências promove uma troca entre a organização e os indivíduos. A organização transfere o patrimônio e suporte para o enfrentamento dos desafios profissionais, enquanto as pessoas desenvolvem suas capacidades e transferem para a organização seu aprendizado. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura do período de 2010 a 2015 a partir do Google Acadêmico, tratando-se de uma pesquisa bibliográfica e exploratória sobre o conhecimento acumulado e sistematizado. Foram identificados sete estudos de caso, sendo quatro em organizações públicas e sete em organizações privadas brasileiras. Concluiu-se que os fatores dificultadores são muito similares entre as instituições públicas e, variam muito entre as instituições privadas. Nas instituições públicas, o fator sempre identificado está relacionado à cultura organizacional. Nas instituições privadas analisadas, as concepções e práticas são muito diferenciadas devido à realidade e necessidades, não havendo um padrão identificado.

Palavras-chave: Competências Organizacionais. Competências Específicas. Modelo de Competências. Gestão por Competências no Brasil.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching sob orientação do Prof. MSc. Giovana Zappalá Porcaro Sousa

1 INTRODUÇÃO

Dentro do contexto atual de globalização, competição entre as empresas e alto desenvolvimento tecnológico, as organizações têm buscado modelos de gestão que tragam maior versatilidade e prontidão na composição e adequação das necessidades internas e nas respostas frente aos cenários inusitados e de grande diversidade.

Nesse contexto, torna-se fundamental que a gestão de pessoas atue de forma estratégica mudando a forma de olhar para as pessoas das empresas, até então, com perfil mais direcionado à obediência, submissão e de controle tornando-as mais autônomas e participativas. Com essa mudança na gestão, as pessoas, suas competências e talentos, passaram a ser mais relevantes no sucesso das empresas, ou seja, se tornaram parte da estratégia.

Dutra (2009, p.14) relatou essa mudança de olhar focando no valor estratégico para as pessoas. Segundo ele, as pessoas têm se tornado cada vez mais importantes pelas suas habilidades de criar e manter diferenciais competitivos, tornando-se uma fonte interna de pressão na organização.

Dutra (2009, p.23) explicou ainda que o Modelo de Gestão de Pessoas baseado em Competências é importante por estabelecer a entrega exigida pela organização; caracterizar essa entrega e mensurá-la.

A fim de colaborar com a construção de conhecimento nesta área, este artigo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Como é o uso e a implantação da gestão de competências nas organizações brasileiras segundo os estudos de caso publicados entre os anos de 2010 e 2015?

Para tanto, adotou-se como referência conceitual a proposta de Fleury (2001) e Dutra (2009). Para estes autores, competência é uma forma de saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Dutra (2009) acrescenta que esse saber agir deve estar adequado ao contexto de atuação dos funcionários reforçado por instrumentos de gestão (caracterização da entrega e comportamentos de entrega de forma sistemática e com metodologia e formas de mensuração) de fácil compreensão e aceitação por

parte dos gestores para que possa ser monitorado e avaliado.

A escolha por pesquisar estudos de caso e discutí-los à luz da literatura decorreu de quatro fatores. Primeiro, pela acessibilidade dos artigos voltados para o tema. Segundo, porque na pesquisa bibliográfica revisada foram encontrados poucos estudos com análises de diversos casos em conjunto. Terceiro, porque a síntese das práticas permite a análise das ações mais adotadas pelas organizações de trabalho e a verificação da relação entre essas práticas e a literatura. E, quarto, pela verificação na literatura de que o conceito de competência tem sido objeto de um debate bastante intenso gerando diferentes abordagens e aplicações, revelando-se um tema de aplicação complexa, conforme relata Fleury e Lacombe (2003, p.11) que a gestão por competências é ainda um conceito com diferentes contornos sendo ora o centro do sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão.

Este trabalho teve como objetivo geral descrever o uso e a implantação da gestão por competências, em organizações brasileiras, na perspectiva de estudos recentes. Além disso, o trabalho buscou alcançar aos seguintes objetivos específicos: a) Conhecer as práticas de implantação de gestão por competências mais adotadas, seus objetivos e resultados alcançados; e, b) Comparar as práticas das organizações, identificando fatores dificultadores e facilitadores, comparados com a literatura.

A seguir será apresentada a revisão de literatura. O capítulo seguinte descreve o material e método utilizados. O próximo capítulo apresenta e discute os resultados encontrados e, por fim, são descritas as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para descrever sobre o uso e a implantação da gestão por competências, faz-se necessário inicialmente compreender o conceito de competências, as práticas de implantação nas organizações, além de dificultadores e facilitadores desta implantação apresentados pelos estudiosos.

Mudanças como o avanço tecnológico, globalização dos mercados,

economia baseada no conhecimento e informação trouxeram um novo critério de efetividade na modelagem dos sistemas de recursos humanos: seu caráter estratégico, que teve seu início nas décadas de 1970 e 80. Segundo Fischer (2002, p.24), a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, dentre os quais se destacam Tichy, Fombrum e Devanna. Eles mostram que a gestão de recursos humanos deveria buscar o alinhamento com as políticas empresariais e com os fatores ambientais e, para tanto, deveria recorrer aos planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos.

Esses novos tempos, conforme relatam, revelaram a importância de mudança na atuação das empresas que perceberam que mais importante que agregação de valor a um produto, é o benefício oferecido ao cliente, ou seja, surgiu a necessidade de criar produtos que agregam novos valores sempre e, como consequência, essa mudança, trouxe impactos nos modelos de gestão utilizados nas organizações.

Ainda de acordo com os autores, essa mudança foi revolucionária fazendo com que o conhecimento e contribuição dos funcionários fossem mais reconhecidos e imprescindíveis à manutenção/geração de competitividade, motivando assim uma grande necessidade de comprometimento das pessoas

De acordo com Dias et al. (2008, p.11 - 12), esse novo olhar apresentou pelo menos duas grandes perspectivas no ambiente da administração e, cada uma, associada a um eixo conceitual:

Nessa dimensão, é apresentado geralmente como desdobramento da corrente *resource based view* (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 2001), a qual defende a ideia de que os recursos internos da empresa constituem seus principais fatores de competição. (...) Numa versão já mais conhecida e difundida, a noção de competências pode apresentar-se como referência a práticas próprias da **gestão de pessoas**, tais como seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências. A transição para o conceito de competências pode ser ligada aos impactos das transformações recentes no ambiente de negócios.

Partindo desta realidade, é possível perceber o emaranhado de situações da conjuntura mercadológica emergente em que o conceito de competências surge e da urgência em se estabelecer. Este mesmo emaranhado traz também diversas possibilidades de interpretações e aplicações conforme será tratado neste estudo.

Dessa forma, as teorias sobre “gestão por competências” têm sido amplamente difundidas, entretanto, este fator pode ser o que têm gerado uma grande confusão, pois há uma grande variedade de conceitos causando, conseqüentemente, grande possibilidade de interpretações, por vezes controversas, e dificuldades na implantação.

Com o crescimento dos debates e implementações na última década, da gestão por competências, muitas discussões têm surgido em torno do tema tanto no meio acadêmico como no ambiente organizacional, além de debates sobre suas conseqüências, dimensões e implicações nos subsistemas de gestão de pessoas.

Dias et al. (2008, p. 10) relatam essa realidade e complementam que a dificuldade de aplicação é comum, pois o conceito de competência não aceitaria um tratamento uniforme e unidimensional, apesar das práticas gerenciais mais comumente utilizadas nas organizações serem feitas desta forma.

2.1 Conceitos de Competências e Modelo de Gestão por Competências

Como o conceito de competência está em evidência, além possuir diversos usos e ser multifacetado, pode possuir muitas conotações e ser interpretado por diversas correntes teóricas, faz-se pertinente e fundamental examinar e explorar as pesquisas que abordam como o tema têm sido praticado e vivenciado.

O termo competência pertencia, na Idade Média, essencialmente à linguagem jurídica. Era relacionado à faculdade destinada a uma pessoa ou a uma instituição em apreciar e julgar certas matérias. Por conseguinte, o termo passou a designar a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de um tema específico no senso comum e, posteriormente, também como conseqüência desta noção, tratava de pessoas que eram capazes de realizar determinados trabalhos ou exercer de forma adequada um dado papel. (BRANDÃO, 2007)

Cabe ressaltar que a década de 80, conforme apontam Luz et al. (2009), foi marcada pela atualização do modelo de Gestão de Recursos Humanos para o modelo de Gestão de Pessoas nas organizações. As empresas buscaram

desenvolver um planejamento em condições de obter vantagens competitivas que assegurem suas posições e vantagens no mercado.

Dutra (2002) relata assim que, essa mudança no contexto mundial, redirecionou os modelos de gestão nas empresas para um sentido de relacionamento maior entre indivíduo e organização e enfatiza as mudanças substanciais que a Gestão de Pessoas sofreu:

- Alteração no perfil exigido pelas empresas, com a mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimule e apoie a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para o negócio.
- Deslocamento do foco da Gestão de Pessoas com base no controle para o foco no desenvolvimento, em que a gestão de pessoas deve orientar para o desenvolvimento mútuo, em que a pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional.
- Maior participação das pessoas no sucesso do negócio em que elas sejam depósitos do patrimônio intelectual da empresa, como também da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

Com essa evolução, a Gestão por Competências ganhou forças nas organizações com o sentido voltado para a autonomia dos funcionários. A palavra competência inserida no contexto de Gestão de Pessoas, conforme relata Fleury e Fleury (2004), passou a ser qualificada como a capacidade técnica específica de determinada atividade realizada pelo indivíduo através de suas ações, do saber agir, do conhecimento e de suas habilidades, de modo a agregar valor para si próprio e para a organização.

Dutra, Hipólito e Silva (1998) caracterizam competência como a capacidade de se gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Já Durand (2000) delimita competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito. Le Boterf (1995), por outro lado, associa competência a um saber agir responsável, que

acarreta em mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, em um determinado contexto profissional.

Fleury e Fleury (2001) associam o termo aos seguintes verbos: saber agir; mobilizar recursos; comunicar; aprender; engajar-se e comprometer-se; assumir responsabilidades; ter visão estratégica. Zarifian (1999; 2008) e Brandão e Guimarães (2001), por fim, entendem competência como o elo entre as condutas do indivíduo e as estratégias organizacionais, traduzido como a capacidade de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara.

Com base nessas definições, fica evidenciado que competência não mais se limita a um “estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187). Trata-se de ser capaz de impulsionar o conhecimento em função de algo. Diz respeito a um conjunto de aprendizagens sociais, ou seja, de transformação dos conhecimentos adquiridos em prática que permite o aumento do nível de complexidade das situações. Sendo assim, competência é um conceito que está completamente relacionado ao desenvolvimento do indivíduo.

2.2 Implantações nas Organizações e fatores dificultadores/facilitadores

Verificou-se que o modelo de gestão de pessoas baseado em competências revela uma grande mudança cultural diante do impacto que o contexto mundial causou nas organizações. As implantações, porém, variam de acordo com a cultura organizacional, tecnologias, enfim, toda realidade de cada empresa o que ocasionou assim, críticas ao modelo, pois não se dão de forma uniforme e porventura não geram os resultados esperados. Além deste fator, outro já relatado é das diversas concepções que o conceito tem admitido, gerando assim, as mais diversas aplicações. Assim, as críticas passam desde que o modelo é apenas mais um modismo até considerá-lo apenas uma nova roupagem para práticas tradicionais dos subsistemas de gestão de pessoas.

As críticas ao Modelo de Gestão por Competências devem, entretanto, ser analisadas de forma mais sistemática. Fernandes (2013, p. 227) abordou o assunto sob a perspectiva de desafios na institucionalização dos modelos de

competências ou como podem ser assimilados pelas organizações no nível micro. Desafios podem ser encarados, assim como dificultadores ou facilitadores. Conforme mencionado anteriormente, Fernandes (2013) pactuou com a posição que implantar a gestão por competências gera transformações grandes e culturais na organização que devem ser tratadas com o rigor de um modelo de *change management*. A administração da mudança atravessa três grandes estágios: iniciar, sustentar, reconceber e reprojeter. O autor relatou as seguintes questões como sendo os principais desafios da implantação do Modelo: falta de tempo para dedicação ao modelo; falta de ajuda para orientação e apoio não estando restrita à consultoria externa, mas também interna de pessoas que tenham conhecimento e experiências em implantação; falta de percepção da relevância pela organização e dirigentes sobre a importância e contribuição do modelo e ausência de coerência entre discurso e prática pela liderança já que são pessoas que podem mobilizar os demais quando são exemplos.

Sustentar o Modelo também pode ser um desafio. Algumas questões a esse respeito que podem ser encontradas em qualquer empresa, são: medo e ansiedade que podem ser amenizadas com um projeto de comunicação bem estruturado e pessoas fanáticas e descrentes que também podem ser auxiliadas com patrocinadores e líderes que procurem ser didáticos, mantendo o diálogo sempre aberto.

Verificou-se que dificultadores podem ser enxergados como pontos fracos ou facilitadores do processo, itens que devem ser avaliados para melhorias e fortalecimento. O maior dificultador e, ao mesmo tempo, o maior facilitador é a própria cultura organizacional que deve ser trabalhada de forma sistemática conforme passos avaliados acima.

A seguir será apresentada a metodologia utilizada neste estudo.

3 MÉTODO

Esse trabalho objetivou descrever o uso e a implantação da gestão por competências, em organizações brasileiras, na perspectiva de estudos recentes. Para tanto, o estudo foi realizado por meio de revisão sistemática da literatura do

período de 2010 a 2015, utilizando a ferramenta Google Acadêmico (<http://scholar.google.com.br/>), portal de conhecimento da internet. Assim, quanto aos fins, tratou-se de uma pesquisa exploratória sobre o conhecimento acumulado e sistematizado e quanto aos meios, tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2010) é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado e acessível ao público.

3.1 Organizações participantes

A pesquisa foi realizada utilizando sete estudos de caso. Das organizações estudadas, quatro eram públicas (órgãos públicos) e três privadas (nas áreas: cooperativas do ramo de crédito; mármore e granito e petroquímico).

3.2 Coleta de dados

Foi feita uma revisão sistemática da literatura conforme descrito anteriormente. Para selecionar os casos a serem adotados, foram separados os estudos de caso que tivessem como objetivo descrever sobre o uso e a implantação da gestão por competências. Seguindo os critérios relacionados no item de resultados e discussão, foram selecionados sete estudos de caso para a análise.

3.2 Análise de dados

Para atender ao objetivo proposto recorreu-se ao método quantitativo para quantificar o que mais é usado e do que menos é utilizado. A análise qualitativa foi feita com base em interpretações que foram categorizadas em função da literatura.

O conteúdo foi analisado discutindo-se as posições encontradas e classificando-as a fim de produzir um panorama dos achados desse período. Essa classificação incluiu as seguintes categorias:

- a) Conceito de competências – Foi adotado, para efeito de comparação, o conceito híbrido (linha anglo-americana com a francesa). Esse posicionamento é defendido por Gonczi (1999), para quem a competência

associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao trabalho que a pessoa realiza. A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho da pessoa em determinado âmbito, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (BRANDÃO, 2006).

- b) País da instituição: Foram considerados apenas estudos de caso realizados no Brasil.
- c) Período: Foram escolhidos estudos realizados no período de 2010 a 2015.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização desta pesquisa exploratória e bibliográfica foi escolhido um portal da internet, Google Acadêmico, que publica artigos e conteúdos acadêmicos, por ter acesso a diversas bibliotecas e bases de dados importantes nas áreas de conhecimento de administração e de gestão de pessoas.

A consulta feita sem restrições, procurando os termos “gestão por competências”; “técnicas”; “específicas”; “implantação”; “estudo de caso”, “competências individuais” e “gestão de competências” resultou em aproximadamente 236 resultados. Para restringir o número de estudos, foram estabelecidos critérios de inclusão. A princípio, tinha-se optado apenas pelo termo “gestão por competências” com o intuito de que a pesquisa resultasse em trabalhos mais direcionados ao tema. Entretanto, também foi um outro ponto a ser alterado devido aos poucos resultados de aplicabilidade do tema. Esta pesquisa gerou muitas pesquisas apenas teóricas. Este resultado sugere que, conforme foi apontado no referencial teórico, existe uma confusão e diversidade nas formas de compreensão e aplicabilidade do tema.

Além disso, a inclusão dos termos “competências técnicas”; “específicas” e “competências individuais” tinha o intuito de restringir a pesquisa à aplicação da gestão por competências com relação a competências individuais, ou seja, de carreiras específicas, excluindo trabalhos sobre a implementação da gestão por competências como um todo nas organizações.

Entretanto, percebeu-se que o cenário de implantação ainda se encontra incipiente, ou seja, as organizações em geral ainda estão em processo de avaliação de maturidade, inclusive nas que têm um modelo implementado há mais de cinco

anos. Desta forma, foi feita uma seleção intencional e não probabilística, de pesquisas que tratassem da implantação ou avaliação de um modelo de gestão e independente do momento em que se encontra, desde que atendessem aos demais requisitos conforme detalhamento expresso. Sendo assim, as palavras-chave e termos foram alterados para: "estudos de caso"; "competências"; "implantação" e "gestão por competências".

Foi também excluída a opção "incluir citações" com o mesmo propósito de restringir a pesquisa de acordo com a necessidade e objetivo do trabalho.

O período selecionado foi entre os anos de 2010 a 2015 e, apesar da restrição, a busca resultou em muitos trabalhos de anos anteriores. Na Tabela 1, a seguir, são apresentados os resultados por ano:

Tabela 1 – Quantidade de resultados indexados por ano na pesquisa sobre os termos "estudos de caso"; "competências"; "implantação" e "gestão por competências" no Google Acadêmico em 26/11/2015.

Ano	Resultados indexados
2010	56
2011	34
2012	41
2013	38
2014	44
2015	41

Fonte: Elaborado pela autora

Observando-se os resultados foi possível identificar que há uma manutenção do número de pesquisas no tema, com um pequeno decréscimo. O tema vem sendo tratado como importante há muitos anos. Foram selecionados sete trabalhos e utilizados como referência por tratarem de estudos de caso recentes.

Os estudos descartados tratavam de outros temas que tangenciavam o assunto como, por exemplo, trabalhos teóricos sobre competências; estudos de caso que tratavam de outras implantações (como de gestão de desempenho, reconhecimento e recompensa), de clima organizacional, qualidade de vida, vínculos com o trabalho, entre outros.

A revisão consultada objetivou trazer pesquisas atuais, resultando em uma revisão seletiva e não exaustiva. Foram analisados sete estudos de caso, classificando as experiências descritas conforme a literatura revisada.

Foram encontrados quatro estudos em organizações públicas e três em privadas. Inicialmente, serão apresentados os estudos de caso em organizações

públicas, em seguida os estudos em organizações privadas por ordem cronológica. Será apresentado um quadro resumo dos estudos de caso e discussão dos resultados em seguida.

Quadro 2 – Resumo dos estudos de caso

Autor(es)	Instituição Apresentada/Vinculação do Autor	Setor	Publicação	Área	Artigo/Tese	Tipo	Instrumentos	Procedimentos de Análise
Bedin (2010)	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Público	Repositório da Universidade	Administração	Trabalho de Conclusão de Curso em Pós-Graduação	Qualitativa	Entrevistas semi-estruturadas, Análises de Pesquisas, Análises documentais e observação por meio da vivência na organização.	Análise de Conteúdo, Descritivo e Inferencial
Martins (2011)	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Público	Repositório da Universidade	Administração	Dissertação de Mestrado	Qualitativa	Pesquisa bibliográfica, análises documentais e pesquisa de campo	Análise de Conteúdo, Descritivo e Inferencial
Furquim (2011)	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Privado	Repositório da Universidade	Administração	Dissertação de Mestrado	Qualitativa	Entrevistas semi-estruturadas, Análises de Pesquisas e Análises documentais	Exploratória e Descritiva
Santos (2011)	Universidade Federal do Espírito Santo	Privado	Repositório da Universidade	Administração	Dissertação de Mestrado	Qualitativa	Pesquisa-ação, entrevistas e Análises documentais	Descritiva
Santos, Costa, Hipólito e Guedes (2012)	Revista dos Programas de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP e da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP	Privado	Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)	Administração	Artigo	Qualitativa	Entrevistas semi-estruturadas, Análises de Pesquisas e Análises documentais	Exploratória e Descritiva
Silva e Mello (2013)	Universidade Federal de Pelotas	Público	Revista Eletrônica de Administração e Turismo	Administração	Artigo	Qualitativa	Entrevistas e Análises de Pesquisas	Descritivo
Leal e Fiates (2013)	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Público	Revista de Gestão e Secretariado	Administração/Secretariado	Artigo	Qualitativa	Pesquisa bibliográfica, análises documentais	Descritivo e Inferencial

Fonte: Elaborado pela autora

O primeiro estudo de caso feito por Bedin (2010) teve por objetivo identificar as competências necessárias para o desenvolvimento de gestores que trabalham em processos de negociação. Esta pesquisa foi realizada na Universidade Federal do ABC (UFABC). As competências foram classificadas como a soma das capacidades conhecimento, habilidade e atitude, conforme demonstra quadro a seguir.

Figura 1 – Resumo das competências identificadas

Conhecimentos (identificado)	Normas e procedimentos
Conhecimentos (lacuna)	Técnico da negociação
Habilidades (identificada)	Segurança
	Persuasão
	Argumentação
	Articulação
	Coerência
	Flexibilidade
Habilidades (lacunas)	Compreensão
	Experiência
	Saber compreender o que ouve
	Discernimento
Atitudes (identificadas)	Transparência
	Postura adequada
	Coerência
	Paciência
	Responsabilidade
	Ética
	Serenidade
	Assertividade
Atitudes (lacunas)	Empatia
	Liderança

Quadro 1 – Resumo de competências

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados levantados

Fonte: Bedin (2010).

Com relação aos elementos dificultadores ou desfavoráveis à implantação da gestão por competências, destacam-se a influência política e a estabilidade do servidor público. O primeiro aspecto destacado no estudo foi a influência dos mandatos políticos na administração pública como um todo com relação à descontinuidade de projetos quando ocorrem mudanças. Isso dificulta a implantação de um modelo de gestão porque em novos mandatos, mudam-se as prioridades do governo.

A estabilidade (juntamente com a não punição, através da demissão), implica em um forte aumento da ineficiência do servidor público. A autora observou que a estabilidade impacta diretamente em dificuldade em estimular o desenvolvimento de competências porque não há consequências para quem não as desenvolve.

Uma limitação do estudo foi que o número de entrevistados foi pequeno, sendo assim, os aspectos dificultadores relacionados foram relatos com base em experiências anteriores, e, os facilitadores, não puderam ser verificados no caso específico, pois o modelo não chegou a ser implementado. A autora declarou que não foi possível tirar conclusões e trazer contribuições para a universidade inteira pesquisada nem a outras universidades federais devido a esta restrição do estudo.

O segundo estudo de caso realizado por Martins (2011) apresentou a gestão por competências em organizações públicas, relatando algumas dificuldades típicas do setor público, entretanto, põe em evidência a visão dos colaboradores da Secretaria de Administração e Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte – SEARH/RN sobre os impactos da implementação da Gestão de Pessoas baseada em competências nas organizacionais.

Martins (2011) relatou que houve uma nítida mudança em todas as dimensões estudadas, dentre elas:

- Estrutura organizacional: de hierarquizada com a separação nítida de “quem pensa” e “quem faz”, para horizontal com a criação de chefias intermediárias, diminuindo a distância dos chefes com as equipes; organização do trabalho de repetitivo e monótono para gerador de desafios;
- Relações do trabalho: que inclui política de emprego de curto prazo e com foco no cargo, mudando para carreiras flexíveis e empregos de longo prazo; relações empregado-empregador de forma independente para um ambiente de confiança mútua; relações com sindicatos, de marcadas por confrontos baseados na divergência de interesses, para diálogo buscando a convergência de interesse e participação dos empregados nas decisões de baixa intensidade para alta e com decisões feitas em grupo e, por fim;
- Políticas de Recursos humanos: treinamento e desenvolvimento que antes tinha por objetivo o aumento do desempenho na função que exercia e depois com foco em preparar o funcionário para futuras funções; carreiras de rígidas e especializadas, com pequeno horizonte e amarradas a estruturas de cargos para carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades entre diferentes carreiras; estrutura salarial focada na estrutura de cargos e grande diferenciação entre eles para estrutura focada na posição na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre os níveis; e incentivos de apenas individuais para focados em resultado e também grupais.

Em sua grande maioria, foram apontados aspectos positivos. Os

servidores da Secretaria eram, em sua maioria, oriundos de outras localidades ou por extinção de seus órgãos ou por suas antigas funções estarem ultrapassadas, sendo assim, o órgão sofria com sérios problemas relativos à identidade organizacional e forte desmotivação, sendo assim, o trabalho de implementação da gestão por competências com participação dos servidores trouxe pontos positivos para a organização e, principalmente, como maior motivador para a implementação. Considera-se assim, que o estudo de Martins (2011) teve um enfoque diferente do que vem sendo abordado por diversos autores que tratam das dificuldades do setor, propondo inclusive, ao final, sugestões para estudos futuros.

Um facilitador importante para a mudança cultural e aceitação da gestão por competências pelos servidores, foi a atuação da Escola de Governo. A Escola, em primeira instância, institucionaliza e coloca o processo de gestão de competências como apoiado pelo Governo, ou seja, o coloca em nível estratégico. Um dos dificultadores da Gestão por Competências em órgãos públicos é o uso da avaliação de competências para o crescimento na carreira somente na forma horizontal, já que há impedimento legal para o crescimento de um cargo para outro. Por questão legal, todos funcionários estão ligados a um cargo público e a Escola criou formas de driblar esse dificultador e “sobrepor” a impossibilidade de avanço vertical nas carreiras, motivando e desafiando os colaboradores com novas tarefas e, potencializando suas habilidades por meio de programas de desenvolvimento profissional (treinamentos) conforme relatou Martins (2011) em seu estudo.

Além disso, outra ação que auxiliou no processo de implantação da gestão por competências, foi a orientação aos gestores de equipes para utilizar com frequência o elogio em público, oficializando por meio de ato legal publicado no diário oficial do estado, no qual as autoridades prestam homenagem aos servidores que realizam serviços considerados de alto nível e relevantes para a instituição. De acordo com Martins (2011, p.69), “Pode se relacionar o elogio público a uma espécie de reconhecimento do servidor perante os pares, aspecto distintivo capaz de motivar o colaborador de modo praticamente sem custo para a instituição”.

Neste mesmo estudo, foi possível verificar que, apesar de desafios e, até mesmo, entraves na implementação da gestão por competências no setor público, é possível que os órgãos adaptem as ações voltadas para competências à sua realidade criando maneiras próprias de atuar na cultura organizacional e

implementar a gestão por competências com sucesso e envolvimento dos colaboradores, mesmo que seja em apenas alguns subprocessos da gestão de pessoas.

Um exemplo de dificuldade encontrada na implementação do Modelo de Competências, de acordo com apontamentos feitos por Martins (2011), foram os impedimentos legais para um plano de incentivos. Esse processo não pode ser implementado por questões legais (leis não relacionadas), pois não podem ser somados proventos aos salários dos servidores, o que não significou o fracasso ou desmotivação para a continuidade das demais ações.

O terceiro estudo de caso foi escrito por de Silva e Mello (2013). O artigo procurou esclarecer os desafios à implantação da Gestão por Competências no setor público diante dos novos ordenamentos jurídicos no Brasil. O trabalho relatou sobre o marco da gestão por competências no setor público federal com a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). É feito um breve relato de algumas organizações que já se utilizam desta abordagem e, o foco do trabalho é nos desafios nestes tipos de organizações frente à legislação e traços de cultura organizacional que permeiam todo o setor.

O maior desafio apresentado é a cultura organizacional no serviço público, pois o sucesso para a implantação da gestão por competências pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados. Isso implica em mudar a gênese do setor público e para tanto, essa metodologia de gestão precisa estar alinhada à estratégia da instituição, seguido da comunicação (falta de ferramentas adequadas e plano de comunicação). Além disso, também relatam entraves relacionadas à contratação dos servidores; ou seja, ao processo seletivo que acontece mediante concurso público regido por edital e leis que, na maioria das vezes, enrijece as estruturas e possibilidades de contratação de pessoal com o perfil desejado pela organização. De acordo com os autores: “Isso acontece porque só se avalia a produtividade e a responsabilidade do servidor depois de nomeado. Basicamente, os concursos públicos não promovem instrumentos capazes de aferir competências nesses dois requisitos, fundamentais na carreira (SILVA; MELLO, 2013, p. 120).

Outra questão salientada é com relação ao imaginário da estabilidade que

acaba por atrair pessoas que não necessariamente gostam do trabalho e se comprometem com as entregas, conforme ressaltam em citação de Farias e Gaetani (2002; p.7) e, sendo assim, seria essencial que as etapas da prova pudessem ser realizadas com base em competências para que o perfil selecionado fosse mais adequado à carreira e necessidades da organização.

Com base nas informações do estudo de caso, identificou-se que o possível maior desafio/fator dificultador é a cultura organizacional no que tange ao comportamento organizacional e que, se a mudança for bem comunicada, a gestão por competências pode se adaptar à realidade do setor público mesmo com os entraves de legislação. Na literatura, entretanto, conforme relata Santos (2011), há carência de estudos que investiguem a relação entre o construto de competências no trabalho com outros construtos de comportamento organizacional como: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional ou motivação.

O quarto estudo de caso conduzido por Leal e Fiates (2013) teve o propósito de identificar a percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior em relação a adequação das competências estabelecidas para os secretários executivos e a apresentação dessas competências pelos atuais profissionais. Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores. As competências são delimitadas em dez áreas essenciais: I - Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II - Assistência e assessoramento direto a executivos; III - Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV - Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V - Interpretação e sintetização de textos e documentos; VI - Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII - Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII - Registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX - Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; e, X - Conhecimentos protocolares.

Apesar da análise ter sido realizada em uma Universidade Federal, não foram relatadas as dificuldades típicas na implementação de gestão por competências no setor público. Quanto à adequação das áreas de atuação, foi relatado que a incorporação das competências permitiu que esses profissionais ocupassem um

espaço significativo junto aos gestores, pois, ao aperfeiçoarem-se, tanto com o objetivo de desenvolver suas atribuições de forma adequada, quanto para que seu trabalho fosse valorizado, o secretário executivo passou a assumir, na estrutura da organização, um caráter multifuncional e uma maior autonomia, além de maior reconhecimento. Ao se estabelecer as competências esperadas, tornaram-se capazes de intervir nos processos decisórios, identificar dificuldades e solucioná-las, analisar e interpretar informações, trabalhar em equipe e atuar como agentes de mudanças.

O autor relata que foi constatado um aumento de nível de complexidade das atividades ao longo dos anos, sugerindo que há um desenvolvimento com base em competências. O trabalho foi realizado com entrevistas e alguns gestores relataram que não aproveitavam todas as competências dos secretários como poderiam, ou seja, apesar de terem criado as competências, os processos ainda são incipientes e nem todos os subprocessos de gestão de pessoas são com base em competências. Além disso, outro fator que pode ser constatado, com base na avaliação do nível de discrepância entre a formação dos secretários, pois uns possuem apenas o requisito para a investidura no cargo e outros buscaram se desenvolver mais (especializações, pós-graduação, etc), além da diversidade de atividades e suas complexidades exercidas pelos secretários dentro do órgão compondo atribuições desde algumas relacionadas a demandas de docentes e alunos como, realização de matrícula até, por exemplo, coordenação financeira do campus não recebendo por esta função; é o mesmo que foi nos trabalhos anteriores sobre a estabilidade do setor público a qual pode ocasionar a falta de envolvimento no desenvolvimento tanto pelos secretários quanto pelos gestores e o órgão em si que não cria condições para o desenvolvimento.

Nos estudos de caso em instituições públicas, foi percebido que há alguns fatores que favorecem na implementação da Gestão por Competências, como por exemplo, o do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que institui as políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal inclusive com o conceito de gestão por competência a ser utilizado, conforme a seguir:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por: (...) II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao

desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Quanto aos dificultadores, pode-se atribuir outras questões legais como, por exemplo, contratação por meio de concurso público que podem criar dificuldades na forma de adequação das competências aos cargos durante o exercício das atribuições dos servidores. Outra questão legal a ser mencionada e levantada nos estudos de caso, é a estabilidade prevista na Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990 ocasionando assim a falta de motivação para desenvolvimento das competências em alguns casos fazendo com que os órgãos tenham que criar soluções criativas na implementação e manutenção da gestão por competências.

O quinto estudo de caso de Furquim (2011) inicia as análises em instituições privadas. O autor realizou pesquisa documental sobre as competências organizacionais de uma instituição financeira cooperativa do ramo de crédito.

Foram estabelecidas, com base em entrevistas, as competências organizacionais e contribuições da área de gestão de pessoas para a sustentação e desenvolvimento dessas competências, além das competências das pessoas. Na organização, há uma cadeia de valor da área de Gestão de Pessoas a qual permitiu que a área estabelecesse, com base em seu planejamento estratégico, os macroprocessos relacionados à estratégia de Gestão de Pessoas. Com base na cadeia de valor, foram implementados alguns subprocessos que foram tratados como Programas na empresa como, por exemplo, atração e captação; remuneração, educação corporativa, entre outros e a gestão por desempenho que é baseado na competência das pessoas. As competências das pessoas foram estabelecidas com resultado esperado e comportamento observável, como por exemplo:

- Competência: Trabalho em Equipe.
- Resultado esperado: trabalhar em cooperação com outros membros da equipe para suportar o crescimento individual e das equipes em prol do resultado.
- Comportamento observável: É disponível e participativo em outros trabalhos quando solicitado; Concentra sua energia em resolver questões

ao invés de encontrar culpados.

Este estudo teve um perfil prático e propôs, ao final, diretrizes estratégicas para atuação da área de gestão de pessoas na organização com base com o que foi obtido nas entrevistas e também com contribuições da autora. Para as diretrizes, foram levadas em consideração as competências organizacionais como orientação. As diretrizes propostas não foram por competência, ou seja, contemplam todas de forma geral. Exemplo: Dentre as competências organizacionais há “relacionamento” e “transparência na gestão” e, as diretrizes propostas foram, descrições dos cargos relativamente flexíveis; tratamento relativamente igualitário aos colaboradores, etc.

A forma de realização da gestão por desempenho, com base nas competências das pessoas, entretanto, não foi aprofundada. O trabalho restringiu-se às propostas de atuação da área de Gestão de Pessoas para auxiliar nas competências organizacionais.

Não foram relatados fatores dificultadores ou facilitadores na implementação da gestão por competências e nem mesmo sobre o levantamento das competências organizacionais.

O sexto estudo de caso conduzido por Santos (2011) foi uma pesquisa com intuito diferente de todas as outras verificadas. Sua pesquisa é no campo “Tecnologia de Gestão e Subjetividades”.

Foi feita análise do discurso das entrevistas com os trabalhadores e gestores. A entrevista com os trabalhadores trouxe um olhar diferente do que é usualmente realizado em trabalhos acadêmicos introduzindo, assim, um viés social à noção de competência e ainda que um aspecto vulnerável da gestão por competências é que a mobilização das competências não pode ser imposta e nem segue um modelo estabelecido. A autora destaca que, não se obriga um indivíduo a ter as competências plenamente desenvolvidas. O que a empresa pode fazer é requerer competências e criar condições favoráveis a seu desenvolvimento.

Sendo assim, o estudo buscou conhecer as práticas e reconhecer o sentido desta abordagem para os trabalhadores, se propondo, inclusive a construir espaços de negociação coletiva dos trabalhadores e espaços para reflexão. É um estudo com um viés social que tira o foco da empresa e das entregas e o coloca no trabalhador, suas experiências de vida e sua relação com o trabalho.

A competência foi considerada neste estudo como uma construção coletiva, mas, ao mesmo tempo, em que a subjetividade de cada está envolvida (p.46). O autor expõe que o fato de ser apenas comandado, seguir apenas regras e imposições em um ambiente profissional não é viver, mas trata-se de algo patológico. Assim, é a partir da valorização da experiência dos trabalhadores que a construção do conhecimento na empresa é viabilizada e, como consequência, esse contexto permite a gestão transformadora das situações de trabalho.

Para tal, foi utilizado o conceito de competência de Schwartz (1998) que define competência como o “uso industrioso de si”, relacionando este comportamento com outros momentos da vida biológica, psíquica, política e cultural da pessoa. Ao chamar estes comportamentos de ingredientes da competência, Schwartz alinha-se ao entendimento de que competência é indissociavelmente ligado ao conceito de pessoa. Não foram traçadas, assim, as competências (corporativas nem individuais), os subprocessos de gestão de pessoas em que as competências podem ser utilizadas, nem os fatores dificultadores/facilitadores e outros assuntos abordados nos demais trabalhos selecionados neste artigo.

O estudo buscou conhecer as práticas e reconhecer o sentido da Gestão por Competências para os trabalhadores no setor de Mármore e Granito, se propondo a construir espaços de negociação do coletivo dos trabalhadores. Considera-se assim, que foi um estudo que se adequou à realidade encontrada não se limitando à teoria.

O sétimo estudo de caso realizado por Santos e tal. (2012) foi uma avaliação de um modelo de competências implementado em 2001 em uma empresa do setor petroquímico em substituição ao tradicional modelo de cargos e salários.

Na implementação, o modelo de gestão por competências tinha que responder aos seguintes desafios: integrar a gestão de pessoas das empresas do grupo, que até então eram administradas de forma independente, alinhando as diversas culturas e consolidando a visão de grupo; estimular as pessoas a se desenvolverem; e aumentar a eficiência operacional, sem perder de foco o controle de custos.

Para alcançar estes objetivos, a empresa adotou a metodologia proposta por Dutra (2004), que pressupõe as seguintes etapas: definição dos parâmetros orientadores para a concepção; modelagem; implementação inicial e capacitação do

corpo gerencial e monitoramento do sistema. O processo de concepção do sistema foi participativo e envolveu um grupo diretivo, um grupo de modelagem e um grupo de consulta. O grupo diretivo foi formado pelos diretores da organização, visando o comprometimento do nível estratégico com o sistema, construindo o suporte político para o processo e possibilitando a incorporação de aspectos estratégicos no modelo de gestão por competências.

O grupo de modelagem, constituído de pessoas do nível tático da organização, reuniu 25 gestores, das empresas controladas pelo grupo empresarial estudado. Foram eles que definiram os critérios do modelo, uma vez que conheciam a realidade e necessidades das empresas do grupo, bem como seriam responsáveis por sua implementação. O grupo de consulta foi constituído por pessoas que representavam os demais grupos da organização, particularmente, aqueles que seriam abrangidos pelos critérios desenvolvidos, conforme sugerido por Dutra (2004).

Foram definidas as seguintes trajetórias: Gerencial, Administrativo, Comercial, Engenharia/Tecnologia e Produção. Para cada trajetória, foram definidos os níveis de complexidade e, para cada um desses níveis, foram descritas as competências. No modelo desenvolvido, além da mobilidade vertical dentro de uma mesma trajetória, também foi prevista a mobilidade entre as trajetórias profissionais sendo que, a mobilidade para a trajetória gerencial pode ocorrer somente quando a pessoa atinge os últimos níveis de complexidade de sua trajetória de origem.

Dentro de cada nível, foram criadas faixas salariais (steps), que permitem aumentos salariais, de acordo com o desenvolvimento e a entrega da pessoa, sem a necessidade de uma promoção. Foi determinada em sete por cento a amplitude das faixas salariais, percentual inferior ao que normalmente é aplicado pelo mercado para posições de nível superior. A amplitude estreita se constitui em forma de contenção salarial, numa organização tipicamente focada na estratégia de minimização de custos.

As entrevistas revelaram alguns aspectos que seriam requisitos para o Modelo: o software que suporta o modelo; a descrição das competências em cada nível de complexidade; a periodicidade e a forma da avaliação; a integração com a remuneração; a integração com as ações de desenvolvimento; sua referência para planejamento de carreira; o alinhamento estratégico e algumas características tidas

como peculiares da empresa. Esses pré-requisitos são considerados critérios que favorecem ou desfavorecem a implantação do Modelo.

O software que foi substituído, foi amplamente elogiado pelos funcionários. A descrição das competências foi criticada devido à falta de especificidade gerando, assim, multiplicidade de interpretações e avaliações. Foram levantadas, ainda, dúvidas no entendimento dos critérios de avaliação gerando conflitos e discordância, além da falta de identificação com as competências por parte do pessoal das áreas mais técnicas, que entendem que as competências técnicas deveriam ter mais peso, e por fim sinalizaram a falta de mais critérios para avaliar os gerentes.

Quanto à frequência (anual), alguns disseram que a avaliação deveria ser contínua, outros que deveriam ser a cada três, quatro ou seis meses e outros quando o gestor sentisse necessidade, por exemplo, quando alguém fosse promovido, ao preencher o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), ou outro fato importante ocorresse. Alguns fazem avaliações informais em vários períodos e um dos gestores anota no sistema fatos importantes para analisar no momento da avaliação anual. Mas os demais desconhecem ou ignoram esta funcionalidade da ferramenta. Por outro lado, elogiaram o fato de ter um período definido, porque obriga o gestor, mesmo que anualmente, a fazer a avaliação dos subordinados e a conversar com os mesmos, o que gera ações de melhoria. Ponto importante analisado neste ponto, foi que todos conseguiram perceber que o sistema de gestão por competências é usado para avaliação e elogiaram a obrigação do feedback, mas nem todos o percebem como um sistema para desenvolvimento ou remuneração.

Com relação à remuneração, foi relatado que o sistema é muito “amarrado, pois, além de possuir faixas muito curtas, não caracterizando promoção no ponto de vista de funcionários mesmo quando superam as expectativas e, outro ponto, é que não havia como premiar quem “entrega um pouco mais”, ou seja, existia uma limitação para a movimentação horizontal dada pelo próprio desenho da estrutura salarial, dificultando inclusive em ações de retenção de talentos.

Na parte de desenvolvimento, foi percebida uma grande dificuldade dos gestores em analisarem as lacunas encontradas e relacioná-las com o desenvolvimento das competências. Ou seja, faltou compreensão sobre o modelo de competências. Alguns relataram ainda que essa dificuldade advém do fato da definição das competências serem genéricas ou não afinadas com a área.

Na dimensão da carreira, tida como central no modelo de competências, por afetar diretamente a relação entre organização e profissionais e por possibilitar a articulação entre os vários processos de RH, por meio da estruturação de parâmetros apoiados no conceito de complexidade do trabalho, foi tida como mera formalidade e um ponto frágil para manutenção e continuidade do modelo, uma vez que a progressão depende de muitos outros fatores e regras, que nem diretores de unidades ou gerentes de RH podem romper.

Com relação ao último ponto, alinhamento estratégico, a maioria dos funcionários se mostraram favoráveis e que atende às necessidades da organização com necessidade de alguns ajustes nos parâmetros e não no modelo. Apenas um funcionário considerou que o modelo deveria ser substituído.

Quanto as instituições privadas, percebeu-se uma grande variedade de conceitos utilizados, abordagens metodológicas e inclusive forma de implantação nas organizações. Aspectos favorecedores envolvem suporte organizacional, liberdade, principalmente, em relação às leis 8.112 e Decreto 5.707 e aspectos desfavorecedores incluem a diversidade de conceitos, formas de implementação e necessidades de cada setor.

5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo descrever o uso e a implantação da gestão por competências, em organizações brasileiras, na perspectiva de estudos recentes.

Em geral, foi possível identificar que a cultura organizacional é o principal fator para o sucesso ou fracasso do desenvolvimento de um modelo de competências. Fatores como institucionalização do modelo (apoio da empresa); plano de comunicação bem estruturado com canais de comunicação estabelecidos para que as opiniões dos funcionários sejam consideradas em todos os momentos da estruturação, desenvolvimento e manutenção, entre outros que fazem parte da cultura, não são observados de forma sistemática durante a implementação.

A motivação, que também pode ser considerada como parte da cultura organizacional, é parte essencial para o envolvimento tanto dos patrocinadores dos modelos de competências quanto dos funcionários. Em nenhum estudo de caso este fator foi apontado claramente.

Casado (2002, p.250) aborda um modelo motivacional que surgiu em 1920 com estratégias tratadas de forma incipiente até os dias atuais conforme análise dos estudos de caso como, por exemplo: fazer com que os empregados se sintam importantes e abrir canais de comunicação para que fossem ouvidos e permitir que intercedam e opinem no modo de executar seu trabalho. A discussão vai muito além, pois a motivação também tem seu lado intrínseco. Entretanto, é um ponto que deve ser observado nas implementações de modelos de competências, pois afeta diretamente na produtividade, no dia a dia do funcionário e, conseqüentemente, na empresa já que lida com entregas.

Foi verificado que nas organizações públicas, a desmotivação pode ser um problema devido à falta de envolvimento e dos servidores por não vislumbrarem vantagens, principalmente, financeiras para se desenvolverem. O estudo realizado na Secretaria do Rio Grande do Norte, ao perceber isto, criou estratégias como o “elogio público” que auxiliaram no desenvolvimento das ações. Já nas instituições privadas, a motivação não parece ser um empecilho ou não foi apontada nos estudos analisados. Os estudos de caso realizados em instituições públicas permitiram verificar um maior padrão na implantação da Gestão por Competências, inclusive com relação a seus impactos nos órgãos e forma de recepção, tanto positivos quanto negativos, por parte dos funcionários como, por exemplo:

- a influência dos mandatos políticos na administração pública como um todo com relação à descontinuidade de projetos quando ocorrem mudanças.
- a estabilidade com impacto direto na dificuldade em desenvolver competências necessárias, pois dificilmente os servidores são motivados a melhorar desde que consigam ver benefícios próprios
- limitações legais que não permitem que sejam somados proventos aos salários dos servidores, não possibilitando assim, que sejam criadas ações como incentivos ou gratificações por mérito.

Além disso, algumas boas práticas que podem ser utilizadas por vários órgãos públicos podem ser listadas:

- o elogio público realizado pela Secretaria Estadual de Administração e Recursos Humanos (SEARH/RN), que oficializa por meio de ato legal

um reconhecimento ao desenvolvimento das competências e, ao mesmo tempo, motivando os servidores;

- formalização de uma comissão dentro do órgão, que tenha como patrocinadores pessoas que possuam cargos de diretoria ou ligados ao staff do órgão e que seja responsável por estabelecer e comunicar formalmente e sistematicamente sobre a Gestão por Competências mantendo um meio de comunicação aberto com os funcionários.

Já nas instituições privadas, percebeu-se uma grande diversidade de implementações e modelos não permitindo uma avaliação de modelos mais utilizados e principais fatores dificultadores que pode ter sido ocasionado pela quantidade escassa de estudos de caso selecionados. Sendo assim, recomenda-se para estudos posteriores, uma seleção de maior quantidade apenas em instituições privadas e, preferencialmente, em empresas do mesmo ramo. Este último ponto, pois também constatou-se que a diversidade de ramos nos estudos de caso selecionados, apresentou uma grande variabilidade de percepções, culturas organizacionais e, essencialmente, de necessidades em cada setor, conforme relata Dutra (2009; p.140) que a construção de uma visão comum sobre a gestão de pessoas deve aplicar-se sobre a realidade percebida pelas pessoas que atuam em cada instituição. Para tanto, os conceitos utilizados e a forma como são estruturados e proferidos devem refletir a realidade percebida e vivenciada pelas pessoas. Somente dessa forma, elas aceitarão os conceitos e o sistema deles decorrente como forma de explicar a realidade e agir sobre ela.

Como limitação, destaca-se que o estudo foi realizado apenas com as informações disponíveis nos estudos de caso. Outro fator limitador com os estudos de caso realizados em instituições públicas, é que não foram encontrados artigos que estudam a implantação do modelo em instituições públicas regidas pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

Compete também apontar diferentes possibilidades de futuras pesquisas. Sugere-se investigar as instituições públicas regidas pela C.L.T., principalmente, com relação ao fator motivação e envolvimento por parte dos funcionários, tendo em vista que, nesta lei, não há previsão legal de estabilidade como na Lei 8.112.

COMPETENCE MANAGEMENT IMPLANTATION SCENARIO: PUBLISHED
RESEARCH SURVEY OF BIBLIOGRAPHY FROM 2010 TO 2015

ABSTRACT

This study started from the perspective of organizational psychology and work and aimed to discuss the scenario of Competence Management in Brazil. The overall objective was to describe the use and implementation of competence management. For that, it was used the theoretical framework of Fleury (2001) who defines Competence as knowing how to act responsibly and recognized, which means mobilize, integrate, transfer knowledge, resources, skills that add economic value to the organization and social value to the individual. It was also used the Competence concept of Dutra (2009) who said that competences are formed in an exchange between the organization and individuals. The organization transfers the assets and support to face the professional challenges, as people develop their skills and transfer to the organization what they learn. It was realized a systematic review of the literature between 2010 and 2015 available in Google Scholar, and the research is characterized as bibliographical and exploratory on the accumulated and systematized knowledge. Eleven case studies were identified: four in Public Organizations and seven in Private Organizations. It was concluded that the complicating factors are very similar between public institutions and vary widely among private institutions. In public institutions, always identified that the factor is related to the organizational culture. In private institutions analyzed the conceptions and practices are very different due to the reality and needs not having an identified pattern.

Key words: Core Competences. Specific Competences. Competence Model.

REFERÊNCIAS

ALVES, J.N.; BECKER, J.F.; QUATRIN, D.R. Competências individuais: existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores. In: **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo: v.04, p. 36-50, jan/fev/mar/abr 2014.

BEDIN, É.P. **Competências necessárias para o desenvolvimento de gestores em processo negocial em universidades federais brasileiras: o caso da Universidade Federal do ABC – UFABC**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização – Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BORA, T.L.; CORAIOLA, D.M. Reformulação no modelo de gestão por competências na Volvo Brasil. In: **Administração de Empresas em Revista**, v.9, n.10, p. 213-228, 2010.

BRANDÃO, H.P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v.12, n.2, p.149-158, 2007.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em <http://www.enap.gov.br>. Acesso em: 08 de novembro de 2015.

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

BRANDÃO, H.P. **Competências no trabalho e nas organizações**: uma análise da produção científica brasileira. XXX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2006.

BRASIL. **Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: novembro de 2015.

BRIDA, M.; SANTOS, J.N. O alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. **Revista de Ciências da Administração**. v. 13, p. 210-242, set/dez 2011.

CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. 3.ed. São Paulo: Gente, 2002.

DIAS, G.B. et tal. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração**: avanços e limites. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Org). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion** (n. 127, pp. 84-102, jan./fev.)

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

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J; HIPÓLITO, J.; SILVA, C. **Gestão de pessoas por competências**: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: Encontro Anual da Anpad. 1998. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

FARIAS, Pedro César Lima de & GAETANI, Francisco. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI**: um balanço provisório, Lisboa: CLAD, 2002.

FERNANDES, Bruno H.R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T.; LACOMBE, B. M. B. **A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas**: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. São Paulo: III Encontro da Iberoamerican Academy of Management, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FURQUIM, V.D. **O papel das competências organizacionais na formulação da Estratégia de Gestão de Pessoas em um Empreendimento cooperativo**. 2011. Dissertação (Mestrado – Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past: an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (orgs.) **Understanding learning at work**, London: Routledge, p. 180-195. 1999.

LEAL, F.G; FIATES, G.G.S. **Competências dos Secretários Executivos de Universidade Pública Federal**: Uma análise a partir da perspectiva dos gestores. In: Revista de Gestão e Secretariado. São Paulo: V.4, p. 30-57, dez 2013.

LE BOTERF,G. **De la compétence – essai sur un attracteur étrange**. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LUZ, T. R. et al. **Gestão de pessoas e competências no trajeto da estrada real**: um estudo exploratório em Minas Gerais. In: XXXIII Encontro Anual da ANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

MARTINS, Igor. **Gestão por Competências em Organizações Públicas: o processo de transformação organizacional e seus impactos junto aos servidores na Secretaria Estadual de Administração e Recursos Humanos (SEARH/RN)**. 2011. Dissertação (Mestrado – Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

PIRES, D.C.G.B.; AMORIM, W. A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências: um estudo a partir das práticas em escritórios de advocacia. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo: v. 02, p. 72-100, jan/fev/mar/abr 2012

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Conhecimentos, habilidades e atitude: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília v.62, n.4, p. 369-386, out/dez 2011.

SANTOS, Gabriela de B.M. **Competências em foco: A gestão com pessoas sob a ótica dos trabalhadores do setor de mármore e granito**. 2011. Dissertação (Mestrado – Administração). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

SANTOS, H.B. et al. Gestão de Pessoas por Competências: avaliação de um modelo implementado numa organização do setor petroquímico. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. V.02, jan/fev/mar/abr 2012.

SILVA, F.M. da; MELLO, S.P.T. de. A implantação da Gestão por Competências: Práticas e Resistências no Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**. V.2, p.110-122, jan/jun 2013.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 65, p.101-39, 1998

ZARAFIAN, P. (2008) **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas
_____. (1999). **Objectif compétence**. Paris: Liaisons.

VERGARA, S.C . **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2010