

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR EAD EM PALMAS-TO

MANAGEMENT BY COMPETENCES: A CASE STUDY IN THE HIGHER  
EDUCATION INSTITUTION EAD IN PALMAS-TO

**Cláudia Nolêto Maciel Luz**

Faculdade ITOP  
claudia.noleto@gmail.com

**Doriane Braga Nunes Bilac**

Faculdade ITOP  
doribilac@gmail.com

**RESUMO:** As competências servem de padrão para analisar as demais pessoas da empresa e para orientar os processos de seleção, escolha, avaliação para desenvolvimento e orientação do processo de capacitação. A avaliação de desempenho é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução do seu trabalho. Este estudo teve como objetivo analisar o sistema de avaliação de desempenho de uma Instituição de Ensino Superior, sob a ótica dos colaboradores. Como metodologia utilizou-se a Pesquisa descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo. Os instrumentos de coleta de dados foram a entrevista e o questionário. Além de disso, foi realizada uma Pesquisa Bibliográfica, que fez o embasamento teórico da pesquisa. A empresa estudada não trabalha com um sistema de avaliação sistematizado e as promoções, méritos e transferências são realizados de acordo com o que o Supervisor de cada área apresenta à Diretoria. Demonstrou interesse pelo sistema, por ser algo que poderá fazer com que a empresa descubra pessoas com grandes talentos e que se encontram em áreas inadequadas na organização. A maioria dos colaboradores pesquisados apontou como favoráveis os seguintes aspectos: clareza das competências necessárias para o cargo no momento da contratação, conhecimento das competências desenvolvidas, clareza em relação às expectativas da empresa em termos de atribuições, responsabilidades e requisitos de acesso. Uma oportunidade de melhoria é o fato de considerarem que as informações relacionadas às atribuições, responsabilidades e competências da empresa precisam melhorar. A maioria também considera que precisa conhecer melhor suas competências, querem avaliar competências pouco desenvolvidas, gostaria de ser avaliado em relação à sua empregabilidade no mercado e gostaria de ser melhor informada sobre as competências necessário para o cargo em que ocupa.

**PALAVRAS-CHAVE:** competências, pessoas e avaliação.

**ABSTRACT:** The competencies serve as a standard for others to analyze the company and to guide the selection process, choice, evaluation and guidance for developing the training process. Benchmarking is the systematic appraisal of a subordinate in a job done, skills and other qualities required for proper execution of their work. This study aimed to analyze the system performance evaluation of an Institution of Higher Education, from the perspective of employees. The methodology used the descriptive, quantitative and qualitative character. The instruments of data collection were interviews and questionnaires. Besides this, we performed a bibliographic search, which made the theoretical basis of the research. The company studied does not work with a system of systematic evaluation and promotion, merit and transfers are conducted according to the Supervisor of each area presents to the Board. Demonstrated interest in the system, to be something that could cause the company find people with great talent and who are in unsuitable areas in the organization. Most employees surveyed pointed to the following favorable aspects: clarity of the skills required for the position at the time of hiring, knowledge, skills developed, clarity regarding the company's expectations in terms of roles, responsibilities

and access requirements. An opportunity for improvement is the fact consider that the information related to the duties, responsibilities and powers of the company need to improve. The majority also believes that their skills needs to know, want to assess skills undeveloped, would be assessed in relation to their employability in the market and would be better informed about the skills required for the position he occupies.

**KEYWORDS:** competence, people and evaluation.

## **INTRODUÇÃO**

A corrida da globalização exige que os olhares estejam voltados para resultados. Nesse processo, a preocupação com as pessoas está em alta, uma vez que as riquezas das empresas e das nações dependem do conhecimento e habilidades de suas equipes. Diante disso, o modelo de Gestão por competências se torna um grande diferencial nas decisões e questões relativas ao capital intelectual.

O que antes era de responsabilidade da área de Recursos Humanos, a partir desse modelo, passa a ser de responsabilidade coletiva e institucional. Além de ser um projeto altamente participativo, traz como resultado a integração entre diversas funções que antes funcionavam de modo isolado. Hoje já não existe mais fidelidade do empregado à empresa e torna-se inevitável a perda de grandes talentos nas organizações voltadas somente para tecnologias de última geração.

Esta pesquisa é um estudo de caso por descrever um evento ou caso de uma forma longitudinal. O caso consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, um evento cultural, etc. Quanto ao tipo de casos estudo, estes podem ser exploratórios, descritivos, ou explanatórios (GIL, 1994).

Segundo Oliveira (1999, p.117), “as abordagens qualitativas facilitam descrever a complexidade de problemas e hipóteses, bem como analisar a interação entre variáveis, compreender e classificar determinados processos sociais”. A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto para a coleta dos dados como para o tratamento desses por meio de técnicas estatísticas (PRESTES, 2007).

Diante das necessidades para o desenvolvimento da presente pesquisa se fez necessário o uso de fontes de dados, que por sua vez : são os meios que adquire fundamentos para formalizar este trabalho. Assim sendo utilizado também o questionário que tecnicamente é uma técnica de investigação

composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito a pessoas que tem por objetivo propiciar determinado conhecimento ao pesquisador. Para aprofundar melhor a pesquisa fez-se uso ainda de fontes secundárias, por meio de levantamento bibliográfico que foi realizado através de consulta a livros, artigos científicos, bem como outras literaturas pertinentes, a fim de obter embasamento teórico sobre o assunto pesquisado.

Como nos relata Prestes (2007, p. 19):

Uma investigação científica baseada no conhecimento científico por meio de comparação entre os dados obtidos e as literaturas específicas pesquisadas, pois o conhecimento científico se constrói a partir da investigação metódica, sistemática da realidade, transcendendo os fatos e os fenômenos em si mesmos e analisando-os, a fim de descobrir suas causas e chegar à conclusão das gerais que os governam.

## **GESTÕES DE PESSOAS**

No final da década de 80, duas pesquisas confirmaram a situação incipiente da gestão de pessoas estratégica no Brasil enfatizando que, apesar do reconhecimento da necessidade de se tratar a GP de forma estratégica, na prática, a participação da área se restringia à administração de processos operacionais. Não obstante, na década de 90, o país sofre profundas modificações no cenário econômico, afetando diretamente o padrão de competitividade das organizações (DEMO, 2005 p.123).

Com base no autor Fischer (2002, p.24) quando colocarmos organização e pessoas lado a lado, pode ser verificado um processo contínuo de troca de competências de ambas partes. A Instituição transfere seu patrimônio para os colaboradores, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. Os indivíduos, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. No trecho a seguir Dutra (2008, p. 24) faz a seguinte descrição:

São as pessoas que ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as

peças validam-no ou implementam [...] a agregação de valor das pessoas é sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

Para Araújo (2008, p.02)

No século XX a administração de pessoal, antes dos anos 30, como ficou conhecida após 1930, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que o mesmo tempo. As pessoas procuravam emprego; havendo vaga, o candidato era aprovado imediatamente e assinava o contrato que era, na verdade o Livro de Escrita do Pessoal, onde uma outra pessoa, a partir do ingresso na empresa, fazia a contabilidades dos salários devidos. (ARAUJO, 2008, p.02).

## COMPETÊNCIAS E GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Antes de descrever o que é a gestão por competência é necessário definir o conceito de competências por possuir variações de acordo com a época utilizada.

Desde o século XV, a competência era associada à rivalidade e competição (GRANIGMA, 2007).

Para Carbone (2009, p.42).

No final da idade média o termo competência pertencia essencialmente a uma linguagem jurídica. Dizia respeito à uma faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. No início do século passado, foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. A competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas consequências, no tocante a realizações. A frequente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, sendo, não raras vezes, empregado de diferentes maneiras.

De acordo com a visão de Clelland (1973, p. 28) *apud* Resende (2003 p.76) os testes utilizados em seleções não eram o suficiente para prever o sucesso no trabalho e na vida, que desfavoreciam as minorias, as mulheres, e as pessoas de baixa renda.

## COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para Kanani (1999) desenvolver as competências essenciais pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, possibilitando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. As empresas que implementam suas estratégias com base nas competências essenciais ou capacidades únicas pode iniciar o seu processo estratégico reconhecendo suas capacidades e competências críticas a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócio, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado. Portanto, estas competências estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados.

## AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Segundo James (2005, p.114) “[...] avaliação de desempenho é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução do seu trabalho”.

Para Chiavenato (1981), a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento e através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, liderança, tomada de decisão, competências interpessoais e trabalho em equipe.

As questões tais como: promoção, transferências, demissões e aumento salarial, quando essas decisões são tomadas com base em critérios de desempenho, é necessário que exista um sistema de avaliação de desempenho, como é o caso da Avaliação 360 graus (JAMES, 2005 p.110).

A elaboração de um sistema de avaliação desempenho técnico é de fundamental importância para as empresas que buscam um diferencial competitivo que envolve os colaboradores em geral. Assim afirma o autor Gil (1994), o mesmo aborda ainda as vantagens que este tipo de avaliação traz para a empresa, uma vez que esta é uma maneira de evitar que seja feito de forma

superficial. Desta forma pode se afirmar que quanto maior o nível de profundidade da avaliação, melhor serão os resultados da identificação das causas do desempenho deficiente.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O questionário foi aplicado buscando atender o segundo e terceiro objetivos específicos que foram avaliar o sistema atual de avaliação e levantar a percepção dos colaboradores sobre uma futura implantação da Gestão por Competências.

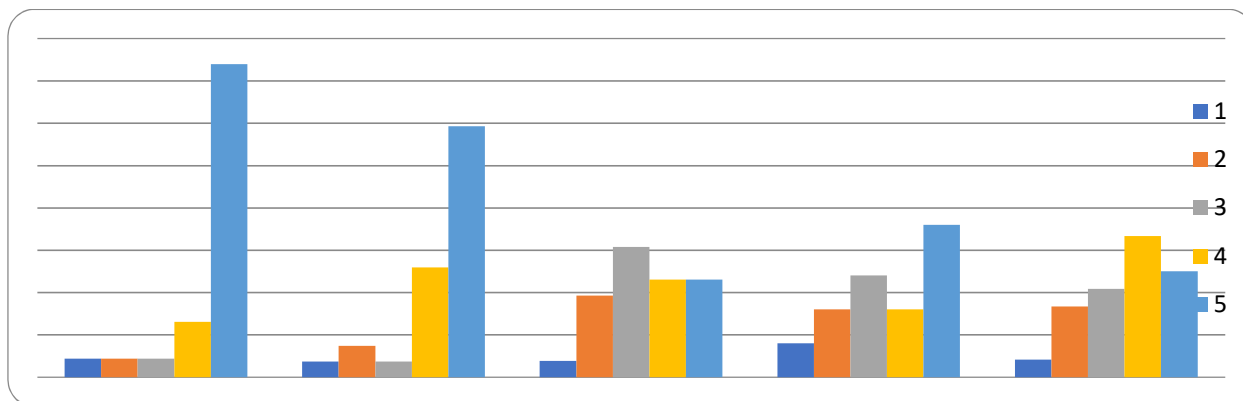
Serão apresentados os resultados obtidos, bem como gráficos e análise das assertivas constantes no instrumento.

O questionário buscou avaliar dois aspectos. Algumas assertivas se voltaram para a avaliação do sistema atual de avaliação. Outras assertivas foram elaboradas com o intuito de perceber como os colaboradores receberiam a implementação de um sistema com características da Gestão por Competências.

A organização conta com 40 funcionários. Obteve-se resposta de 24 dos questionários distribuídos.

Os respondentes deveriam assinalar o número que representasse o grau de concordância com cada frase apresentada, atribuindo um número de 1 a 5, conforme a seguinte escala: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Não concordo, nem discordo (neutro); 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

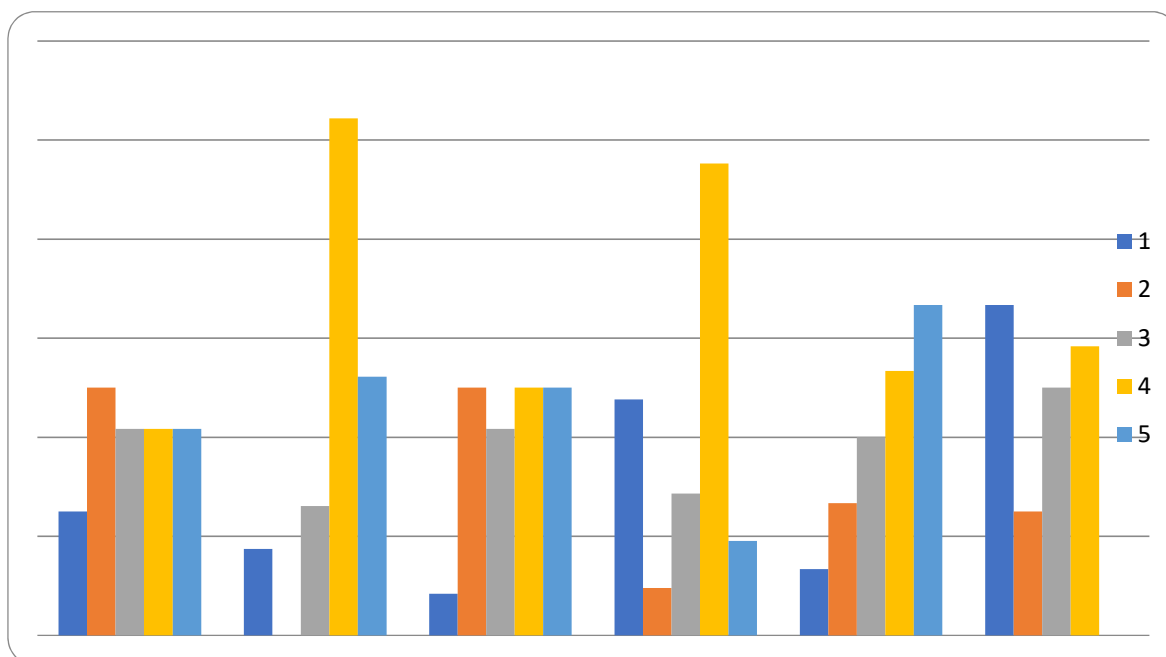
As assertivas que buscaram avaliar o atual sistema tiveram os seguintes resultados:



**Gráfico 01:** Avaliar o sistema de avaliação atual

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2010).

A primeira assertiva buscou identificar a clareza de informações sobre as competências necessárias para o cargo no momento da contratação. De acordo com os resultados, a maioria (86,95%) concorda que isto foi feito. Na segunda assertiva, o intuito foi verificar se os colaboradores viam com clareza as expectativas da empresa quanto às atribuições, responsabilidades e requisitos de acesso. Esse aspecto também obteve resultados, em sua maioria positivos, apresentando um percentual acima de 85% de concordância. A quarta assertiva buscou identificar o sistema de avaliação da empresa e sua integração nos processos de mudanças, onde a maioria dos entrevistados ficaram neutro obtendo o percentual de (30,01%). Já na quinta assertiva o objetivo foi verificar se a clareza das informações relacionadas a responsabilidades e competências na empresa precisam melhorar, (30,38%) concorda que a empresa precisa melhorar nestes aspectos. Quanto as competências individuais dos entrevistados o percentual foi de (35,58%) reconhecem que possui essas competências.

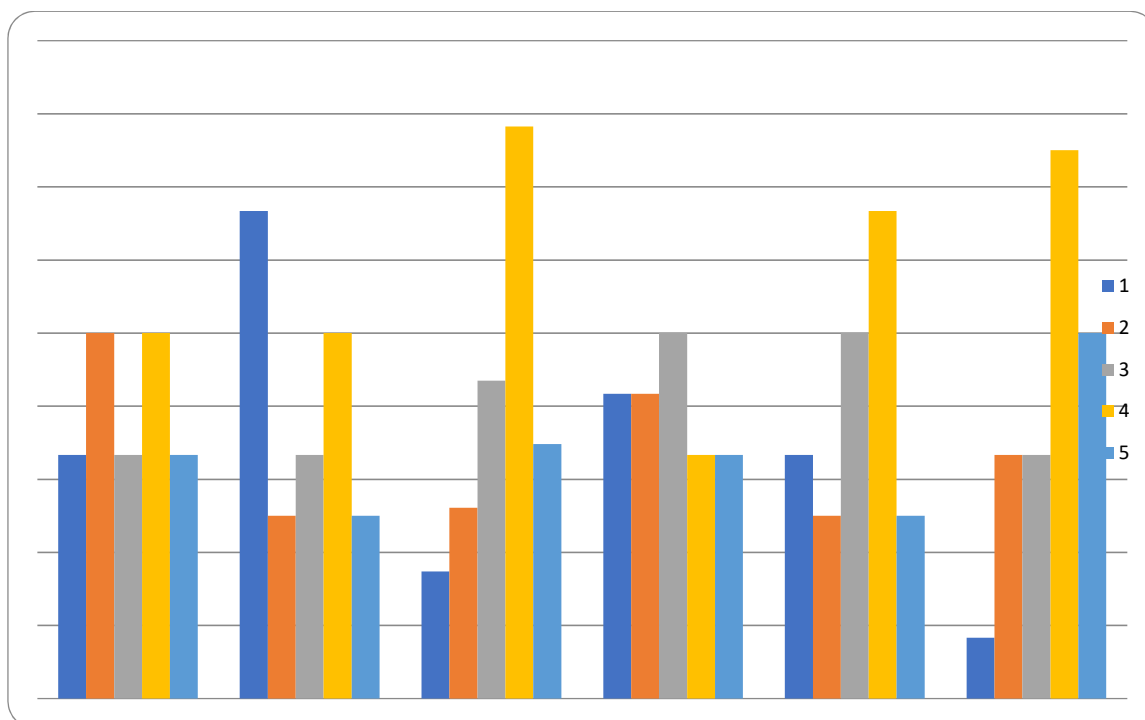


**Gráfico 02:** Avaliar o sistema de avaliação atual II  
**Fonte:** Pesquisa de Campo (2010).

A decima assertiva buscou identificar o conhecimento das competências da equipe de trabalho, de acordo com os resultados (25,62 %) discorda parcialmente em conhecer as competências do colega ao lado. A décima primeira assertiva procurou identificar se os colaboradores sabia das competências



desenvolvidas no decorrer do ano, os resultados mostra que (52,33 %) dos entrevistados discorda, ou seja desconhece as competencias desenvolvidas. A décima segunda assertiva foi realizada de forma a verificar se o colaborador é avaliado de forma subjetiva por parte dos gerentes, o percentual foram parecidos (25,05%) concorda que é avaliado dessa forma. A décima terceira assertiva foi realizada com o intuito de descobrir a resistencia dos colaboradores diante das mudanças organizacionais, o resultado foi positivo (48,08%) dos colaboradores entrevistados são poucos resistentes às mudanças. Quanto a decima quarta assertiva buscou identificar se a empresa auxilia seus colaboradores na descoberta das competencias a serem desenvolvidas individualmente, (32,27%) concorda totalmente que a empresa auxilia nesta descoberta. Enquanto a decima quinta assertiva buscou identificar se a empresa oferece capacitações relacionadas às competencias necessarias, nesta assertiva o resultado foi (32,09%) discorda que a empresa ofereça esse tipo de capacitação.

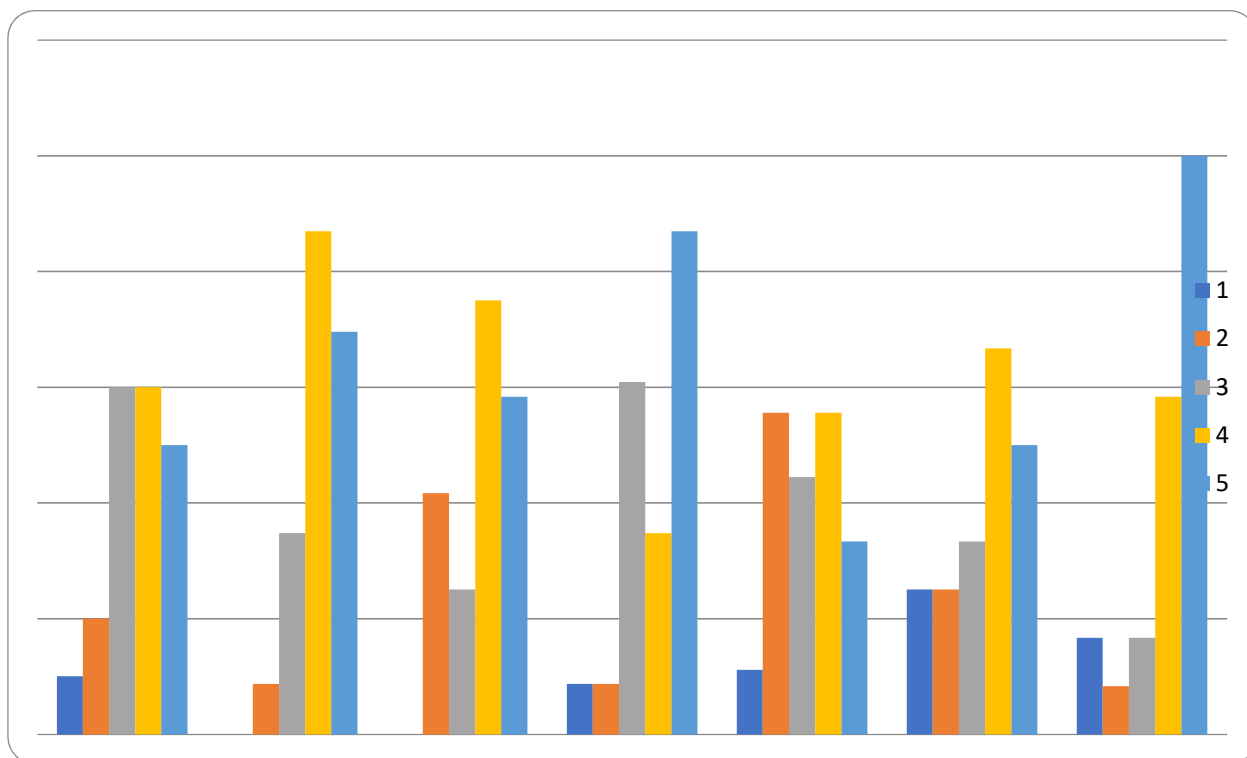


**Gráfico 03:** Avaliar o sistema de avaliação atual III  
**Fonte:** Pesquisa de Campo (2010).

O segundo grupo de assertivas buscou identificar como os colaboradores receberiam um sistema de avaliação com características da Gestão por Competências. Os resultados foram os seguintes: (25,00%) dos colaboradores



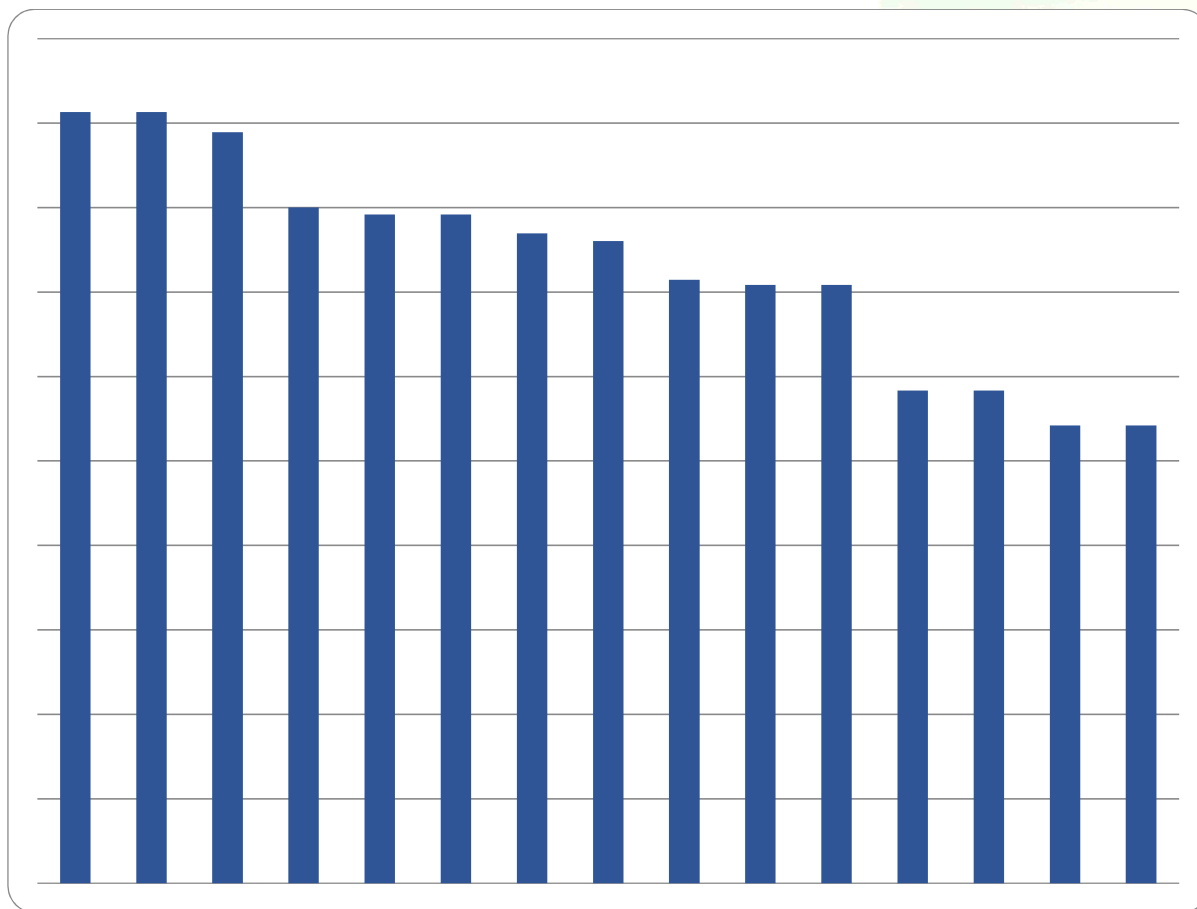
discorda que o sistema atual de avaliação seja claro em seus objetivos, o surpreendente que também (25,00%) concordam que o sistema atual de avaliação é claro e objetivo. A décima sétima assertiva teve como objetivo identificar se as ações de capacitações estão sendo distribuídas de acordo com as necessidades, o resultado foi negativo, pois (33,15%) discordam que haja esta distribuição. A décima nona assertiva buscou identificar se os colaboradores são avaliados com justiça e coerência, neste aspecto obteve o percentual de (39,17%) concordam que são avaliados de forma coerente. A décima primeira assertiva buscou identificar se a empresa incentiva os colaboradores a buscar o desenvolvimento contínuo, obteve o resultado de (25,00%) ficaram neutro. A assertiva vigéssima segunda procurou identificar se a empresa incentiva seus colaboradores na utilização de conhecimentos e habilidades na organização, neste aspecto o percentual foi de (33,21%) concordam que há este incentivo. A vigéssima terceira assertiva busca identificar se os colaboradores são resistentes às mudanças e obtiveram o percentual de (36,28%) concordam que são resistentes às mudanças.



**Gráfico 04:** Avaliar a percepção quanto a um novo sistema de avaliação  
Fonte: Pesquisa de Campo (2010).

A assertiva 3 buscou identificar se o colaborador gostaria de ser informada sobre as competências necessárias para preencher o cargo em que ocupa. Um total de 55% foi favorável. Entretanto, um resultado importante foi o alto percentual de respondentes que consideram a proposta indiferente. 30% nem concorda, nem discorda com um sistema de avaliação com essas características. A sexta assertiva busca obter dos funcionários se há interesse em conhecer as competências necessárias para atuar de forma eficiente, o percentual foi de (42,12%) o que indica que concordam em conhecer estas competências. A sétima assertiva buscou identificar entre os colaboradores se um sistema de avaliação integrado as mudanças organizacionais traria resultados positivos, o resultado foi (38,07%) o que significa que concordam. A oitava assertiva busca identificar se há interesse dos funcionários em saber que competências possuem e precisam ser melhores desenvolvidas. A décima oitava assertiva busca identificar se os colaboradores havia interesse em um sistema de avaliação que demonstrasse sua evolução durante o último ano, neste aspecto houve um percentual de (28,02%) gostaria de obter esta avaliação. Já (28,02%) discorda e não gostaria de obter esta avaliação de desempenho. A vigésima assertiva busca identificar se os colaboradores gostaria de ser avaliado de forma que planejasse a carreira profissional, neste aspecto obteve (33,14%) dos colaboradores concorda com a assertiva. A última assertiva busca identificar se os colaboradores possuem interesse em ser avaliado em relação ao nível de empregabilidade no mercado, neste aspecto o percentual foi de (50,00%) concordam em ser avaliado.

Com o objetivo de facilitar a visualização do leitor quanto às assertivas mais bem avaliadas pelos pesquisados, foram agrupados os resultados das respostas marcadas do número 3 ao 5. Após o agrupamento, estas foram organizadas em ordem decrescente, conforme gráfico abaixo.



**Gráfico 05:** Agrupamento de assertivas positivas de forma decrescente  
**Fonte:** Pesquisa de Campo (2010).

A maioria dos pesquisados apontou como favoráveis os seguintes aspectos: clareza das competências necessárias para o cargo no momento da contratação, conhecimento das competências desenvolvidas, clareza em relação às expectativas da empresa em termos de atribuições, responsabilidades e requisitos de acesso. Foi apontado também que a empresa auxilia na descoberta das competências que precisam ser desenvolvidas. Consideram que conhecem suas competências atuais e acreditam que o sistema de avaliação atual acompanha adequadamente às mudanças. Um oportunidade de melhoria é o fato de considerarem que as informações relacionadas às atribuições, responsabilidades e competências da empresa precisam melhorar. Um resultado curioso foi o relacionado às resistências às mudanças. Houve marcação tanto no aspecto de ser resistente e não ser resistente. Este é um ponto que precisa ser melhor avaliado pela gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo contou com três objetivos específicos, sendo eles: descrever o sistema de avaliação de desempenho atual; avaliar o sistema atual de avaliação; levantar a percepção dos colaboradores sobre uma futura implantação da Gestão por Competências.

Todos os objetivos foram atingidos. O primeiro foi alcançado por meio de uma entrevista com a Assistente de Departamento Pessoal Pleno e com a Gerente Administrativa da empresa Eadcon. No momento, não considera viável a implantação. Acredita que os funcionários poderiam ter uma reação adversa ao objetivo real. Porém, afirma que após a empresa concluir estas mudanças irá analisar a possibilidade. A empresa não trabalha com um sistema de avaliação sistematizado atualmente e que as promoções, méritos e transferências são realizados de acordo com o que o Supervisor de cada área apresenta à Diretoria. Demonstrou interesse pelo sistema, por ser algo que poderá fazer com que a empresa descubra pessoas com grandes talentos e que se encontram em áreas inadequadas na organização.

As organizações atuais precisam conhecer melhor suas competências essenciais e as competências de seus colaboradores. O dinamismo do cenário atual exige que o ambiente organizacional seja propício para o desenvolvimento dessas competências. Os indivíduos estão em um contínuo processo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a enfrentar novos desafios. Isso torna um ciclo que permite que a organização esteja em constante evolução. Somente por meio dessa busca é a organização pode alcançar vantagem competitiva sustentável.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar. **Gestão de Pessoas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BORGES-ANDRADE, Osvaldo, et al. Pessoas. Desempenho e Salários. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, Oct. 2006. Disponível em: <[HTTP://www.scielo.br/scielo.php=sci\\_arttext&pid=S0034->](http://www.scielo.br/scielo.php=sci_arttext&pid=S0034-). Acesso em: 10 fev. 2018.

BITTECOURT, Fernando Zacarias. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 2004.

BRANDAO, Guimarães. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 8 ed. São Paulo, Gente, 2001.

CARBONE, Augusto Jose. **erenciando Pessoas.**São Paulo: Makron Books, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro, 2010.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier,1981.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações.** São Paulo, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de Pessoas na empresa moderna.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Tereza. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1994.

GRANIGMA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de dos talentos.** 2 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

HONORIO, Adalberto. **Competências & Competitividade.** São Paulo. 3 ed. Saraiva, 2008.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola á academia.** 3 ed. São Paulo: Rêspel, 2007.

QUERIDO, Edna Maria, **Gestão Integrado de Organizações.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RESENDE, C. F. **Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Industrias Alfa S.A.com base no modelo de estratégica.**Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

KANANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações.** 2.ed.São Paulo: Atlas, 1999.

Recebido em 20 de fevereiro de 2018.

Aceito em 31 de março de 2018.