

ARTIGO

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO MODELO GERENCIAL PARA O
ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Fernanda da Silva¹

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES–Brasil

Vanuza Nicolau Matias²

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES–Brasil

Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez³

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES–Brasil

RESUMO – A gestão por competência como modelo gerencial para o alcance dos objetivos organizacionais: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. Este artigo teve como objetivo analisar de que maneira o modelo de gestão por competência existente em uma empresa de Telecomunicações influencia o alcance dos seus objetivos organizacionais. Como procedimento metodológico, trata-se de uma pesquisa exploratória, cujos instrumentos de pesquisa foram a entrevista do tipo semiestruturada realizada junto à coordenadora de Rh da empresa, e a análise de documentos. A partir da análise qualitativa dos dados foi possível constatar que o modelo de gestão por competência que é utilizado pela profissional, colabora para o alcance dos objetivos organizacionais, pois compreende um conjunto de ferramentas que torna possível a prática de desenvolvimento de pessoas, e que mostra um caminho claro e coeso, necessário para se conseguir atingir os resultados. Respectivamente, é feito uso de um sistema de gestão de desempenho que contempla o detalhamento de perfis de competências para os cargos. O sistema é aplicado anualmente, envolve a apuração de metas individuais, com avaliação 360º, reuniões de feedback, planos de desenvolvimento individual e de metas futuras, buscando a aprendizagem e adaptação contínua, sempre à luz dos objetivos organizacionais gerais desmembrados em metas e indicadores de desempenho.

Palavras-Chave: Competência. Gestão por competência. Objetivos Organizacionais.

ABSTRACT – Management competence in management as a model for the scope of organizational objectives: a case study in a telecommunications company. This article aims to analyze how the management model for existing competence in a Telecommunications company influences the achievement of your organizational goals. As a methodological procedure, it is an exploratory study, whose research instruments were semi-structured type of interview conducted with the coordinator of Rh company, and document analysis. From the qualitative data analysis it was found that the management model for jurisdiction that is used by professional contributes to the achievement of organizational goals, it includes a set of tools that makes possible the practice of developing people, and it shows a clear and coherent way to be able to achieve the results. Respectively, is made use of a performance management system that includes a breakdown of competency profiles for the positions. The systems is applied annually, involves the determination of individual goals, with 360-degree assessment, feedback meetings, individual development plans and future goals, striving for continuous learning and adaptation, always in the light overall organizational goals broken down into targets and indicators performance.

Keywords: Competence. Management by performance. Organizational Objectives.

¹ Graduanda do curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Vitória (ES).

fernanda@anuar.com.br

² Graduanda do curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Vitória (ES).

vanuzamatias@yahoo.com.br

³ Doutoranda em Engenharia de Produção pela UNIMEP/SP – Professora do Curso de Administração da FESV – Faculdade Estácio Vitória – Espírito Santo – Brasil. e-mail: gonzalezinayara@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário, onde as organizações buscam maior competitividade, o mundo voltou-se para o tema competências. Não são apenas as grandes corporações, mas também as pequenas e médias, as multinacionais e as instituições públicas, todas estão em alerta (GRAMIGNA, 2004). A preocupação com a gestão por competências e com a maneira como as organizações mobilizam seus recursos, de modo a tornarem-se mais competitivas, revela a diferença de performance entre as organizações (PICCHIAI, 2008).

De acordo com Vergara (2009), a competência é uma capacidade específica em que uma pessoa tem de executar a ação em um nível de habilidade capaz de alcançar o efeito desejado. Desta forma, pode-se analisar o fato de que a investigação dessas capacidades e, em especial, sobre como elas são tratadas pela gestão dentro das organizações, contribui para o alcance efetivo dos objetivos organizacionais.

Segundo Durand (1998), competência constitui-se de três pilares básicos: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O CHA serve como norte ao gestor que deve avaliar o desempenho dos seus colaboradores à luz das necessidades do cargo, das funções, papéis e objetivos de cada departamento. A partir do confronto do CHA com todas essas características ligadas a cada cargo, o gestor consegue mais facilmente, enxergar quais competências, por exemplo, deverão ser aperfeiçoadas, por cada colaborador.

Durand (1998) relata que o gestor deve realizar análises acerca das competências necessárias à empresa; que nas empresas deverão ser desenvolvidas àquelas competências exigidas pela função, para que seja possível traçar um plano de desenvolvimento específico, para cada membro interno, e para aproximá-lo dos objetivos que deverão ser alcançados. Em outras palavras, um modelo de gestão por competência deve auxiliar a empresa a administrar pessoas, colocando-as em condição e lugar certos para que os objetivos departamentais sejam alcançados.

O modelo de gestão por competência coordena as competências para os fins organizacionais desejados (GRAMIGNA, 2004). Assim, tendo-se em vista que a soma das partes deve ser maior que o todo, e que a gestão deve buscar a integração dos departamentos de tal forma que seja possível gerar sinergia da empresa com seu ambiente externo, à coordenação advinda das ações gerenciais, torna-se determinante para o alcance dos resultados desejados.

Para Certo (1993), os objetivos organizacionais são metas para a qual a organização direciona seus esforços; representam o resultado que os membros de uma empresa pretendem alcançar e transformar em realidade. O estabelecimento de objetivos pela organização é intencional, um processo de interação entre a organização e o ambiente que necessita de constante avaliação em face das constantes transformações (CERTO, 1993).

Diante deste contexto, observa-se a necessidade de se buscar investir em melhoria contínua, por intermédio do gestor de pessoas, visto que é por intermédio desse gestor que os demais colaboradores podem ser mais bem coordenados e integrados, a fim de se atingir os seus objetivos organizacionais.

Desta forma, o investimento na capacitação dos colaboradores e no aprimoramento de suas habilidades colabora para um ambiente de aprendizagem individual e coletiva; e ainda, muitos indivíduos passam a se sentir no processo empresarial, o que os estimula, colaborando para o aparecimento de atitudes ousadas, que demonstram iniciativa, flexibilidade e, até mesmo, inovação na realização de seu trabalho.

Diante deste contexto, esta pesquisa buscou responder o seguinte problema de pesquisa: **Como o modelo de gestão por competência existente numa empresa de Telecomunicações influencia o alcance dos seus objetivos organizacionais?** A partir deste questionamento, estipulou-se como objetivo geral, analisar de que maneira o modelo de gestão por competência existente na empresa

de Telecomunicações influencia o alcance dos seus objetivos organizacionais. Para que fosse possível alcançar tal objetivo, procurou-se entender tanto a essência do conceito e as principais características acerca do tema gestão por competência, como também entender de que forma os objetivos organizacionais da organização podem ser atingidos por meio do modelo de gestão de competência utilizado.

Partindo do pressuposto de que as empresas são feitas de pessoas e que todo o seu desempenho depende delas, fica clara a importância desse estudo ligado à área de gestão de pessoas. Soma-se ainda, o fato de que embora a gestão por competências traga muitas vantagens para as empresas, sabe-se que muitos gestores ainda não têm domínio acerca do seu escopo e formas de aplicação. Neste sentido, esta pesquisa vem contribuir com a investigação deste fenômeno, explorando-o dentro de uma empresa de grande porte, com aproximadamente 1.300 colaboradores, pertencente ao ramo de telecomunicações.

No que tange à metodologia, esta pesquisa é do tipo exploratória quanto aos objetivos. Um estudo exploratório tem por finalidade aprofundar conhecimentos a respeito do tema já conhecido (TRIVINOS, 2012). As técnicas de pesquisa utilizadas para este estudo foram a pesquisa do tipo bibliográfica e a do tipo documental, seguida de estudo de caso.

A pesquisa documental “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2002, p.44).

Além da pesquisa realizada em relatórios gerenciais de avaliação e de desempenho, foi feito o uso da técnica de estudo de caso, modalidade que permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real (GIL, 2002). Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, na medida em que possibilita “(...) compreensão do significado e a descrição densa dos fenômenos estudados em seus contextos e não à sua expressividade numérica” (GOLDENBERG, 2004, p.50).

Desta forma buscou-se realizar uma pesquisa a partir de uma amostra não-probabilística, selecionada de forma intencional, por ser representativa no segmento de telecomunicações. Este setor foi investigado por conta do uso de práticas voltadas à gestão por competências por parte da empresa investigada.

Para a realização da coleta de dados foi utilizada a entrevista do tipo semiestruturada dirigida à gestora de Recursos Humanos da empresa de telecomunicações.

Na fase final de interpretação dos dados optou-se pela técnica de cruzamento de dados que permitiu perceber as relações entre as informações da teoria com os dados coletados na empresa investigada (GIL, 2002).

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 COMPETÊNCIAS: CONCEITUAÇÃO

Considerando-se o objetivo proposto neste trabalho, investigou-se com profundidade qual a essência do conceito competência na visão de diferentes autores. Para Zarifian (2003, p. 137),

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta; (...) Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que a diversidade das situações aumenta; (...) Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Desta forma, é possível perceber que o entendimento de Zarifian (2003) sobre o conceito de competência resgata o proposto por Boyatzis e McClelland (1982), que assumem competência como um conjunto de qualificações que permite que uma pessoa tenha uma performance superior em um trabalho ou situação. Sabe-se que essa pessoa será capaz de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara (ZARIFIAN, 2001).

Complementando esse pensamento, Rabaglio (2008, p.11) define competência como sendo:

Um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes específicas para cada cargo, que, seguindo uma metodologia criteriosa, torna possível: mapear o perfil das competências necessárias para qualquer cargo e ou função; construir as ferramentas personalizadas para avaliar o perfil de competências dos candidatos ao cargo, com objetivo de identificar a compatibilidade entre necessidade do cargo, com o perfil do candidato ocupante do cargo.

Helal, Garcia e Honório (2008, p. 247) concordam em partes com a definição de Rabaglio (2008), quando afirmam que competência é a “[...] combinação de múltiplos saberes: saber, fazer, saber-agir, saber-ser, capazes de propiciar respostas com bom êxito por parte dos indivíduos, aos desafios advindos dos processos de reestruturação e modernização produtiva (...)”.

Esta compreensão é reforçada por Ramos (2001, p.79) que assume que o conceito de competência representa o “conjunto de saberes e capacidades que os profissionais incorporam por meio da formação e da experiência, somados à capacidade de integrá-los, utilizá-los e transferi-los em diferentes situações profissionais”. Afinal, de nada adianta existir conhecimento e habilidade na empresa, se não houver a determinação, por parte da gestão, de explorá-los juntamente com as experiências, dentro de um contexto em que se tem claro um objetivo ou mais objetivos a serem atingidos.

Soma-se ainda a este contexto, o fato de a empresa necessitar da integração entre os departamentos, tarefa que deve ser realizada pelos gestores intermediários, a partir da existência de objetivos claros, para que a empresa, como um todo, responda a tempo ao mercado.

Fleury e Fleury (2001, p. 21) definem a competência “como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Apesar de gestores entenderem a importância da competência enquanto atributo pessoal, muitas vezes, nas organizações, são criadas condições que favorecem ou, ao contrário, inibem o desenvolvimento de seus membros. Trata-se, portanto, de uma relação onde causa e efeito tem interdependência, em uma relação rica, dinâmica e complexa (SOARES; ANDRADE, 2005).

Entende-se melhor esse efeito de interdependência na afirmação de Dutra (2010), que explica que, ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de trocas de competências. Desta forma, entende-se que desenvolver as competências organizacionais e, das pessoas que nela atuam é caminho para se vencer muitos desafios e adequar as organizações ao novo paradigma do século XXI, o da transformação. Dos anos 1990 para cá, as empresas passaram a dar maior atenção às competências, antes muito negligenciadas, para obterem lucro e crescer (SOARES; ANDRADE, 2005).

Dutra (2001) trata a competência como a capacidade que uma pessoa tem de gerar resultados de acordo com os objetivos propostos pela organização, que se traduz tanto por esse resultado, quanto pelas qualificações necessárias para o seu alcance. O entendimento acerca dos conceitos ligados ao termo competência é relevante para a melhor compreensão daquilo que se está investigando.

Percebe-se que é possível entender que a competência é formada por conhecimentos, atitudes e habilidades de cada indivíduo, de experiências e comportamentos num determinado momento e, quando explorada pela gestão, pode evoluir e gerar melhores resultados para as empresas. Pelo exposto, destaca-se a importância de gerir uma organização considerando-se as competências necessárias para cada cargo.

1.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão por competência usa de um conjunto de ferramentas que torna possível a prática de desenvolvimento de pessoas, e que mostra o caminho necessário para se conseguir atingir determinados resultados. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções. Dentre algumas das ferramentas possíveis de se utilizar, existem àquelas que mensuram o perfil comportamental dos colaboradores, conforme é possível verificar no Quadro 1 (RABAGLIO, 2008).

Quadro 1: Ferramentas de Mensuração de Competências

1º Mapeamento de Perfil de Competências de Cargos ou Funções	1º Tem como base as atribuições dos cargos ou funções, construídas com total fidedignidade para superar as necessidades e os desafios dos cargos.
2º Mensuração da Necessidade das Competências para os Cargos	2º Realizada com base nas necessidades indicadas pelas atribuições do cargo, e é matematicamente comprovada.
3º Entrevista Comportamental com Foco em Competências	3º Mais eficaz para identificar competências no perfil dos candidatos de acordo com a necessidade do cargo.
4º Medidor de Competências	4º Uma ferramenta de avaliação de perfil do ocupante do cargo que permite ao gestor e ao departamento de recursos humanos a identificação do perfil de competências, comparando-se com a necessidade identificada no mapeamento do cargo, e o encontro dos gaps.
5º Desenvolvimento de Competências para o cargo.	5º Define as ações que serão desenvolvidas pelo colaborador.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2008, p.3).

A finalidade das ferramentas de gestão por competência é que elas tornem o desenvolvimento de pessoas mais satisfatório para a organização (RABAGLIO, 2008). Ao mesmo tempo, destaca-se que, neste processo (Quadro 1) de mapear, mensurar, entrevistar, medir e desenvolver competências, os funcionários envolvidos, do mais alto ao menor escalão, sentem-se parte responsável de todo o desenvolvimento empresarial.

Somam-se ainda as afirmações de Lana e Ferreira (2007), de que a gestão por competências possibilita às empresas vencerem os desafios do mundo globalizado e competitivo, pois seu objetivo é tornar as pessoas mais competentes para que possam desenvolver seus trabalhos com maior sucesso e maior eficácia.

Segundo Dutra (2001), ao implantar a gestão por competências, a empresa sofre

modificações, que implicam em modernização organizacional, desenvolvimento da visão compartilhada de resultados, em ações, em atitudes e habilidades direcionadas para a consecução dos objetivos estratégicos e, para o estabelecimento de uma organização de aprendizagem contínua.

Dalmau e Tosta (2009), observaram resultados de organizações que implantaram o modelo de gestão por competências, e destaca o fato de esse modelo colaborar para a melhoria da motivação dos envolvidos, para o desenvolvimento das competências profissionais desejadas pela organização, para a geração de um maior engajamento ao trabalho e um maior alinhamento à estratégia do negócio.

Ainda neste sentido, após análise acerca de alguns dos modelos de gestão por competências, aplicados em empresas europeias, e a comparação com o que já estava sendo praticado no Brasil, a autora Gramigna (2004), juntamente com sua equipe de consultores, concluiu que as ferramentas, as práticas e as metodologias utilizadas por sua equipe de consultores na gestão por competência faziam parte de um programa abrangente e sistêmico, que agregava valor aos negócios onde prestavam assessoria.

Por essa razão, em especial por seu caráter sistêmico, o modelo de gestão por competência de Gramigna (2004) é assumido pelas autoras deste trabalho.

2.3 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Esta pesquisa faz uso do modelo de gestão por competências proposto por Gramigna (2004), uma vez que, além do seu caráter sistêmico, parte de um mapeamento de competências em diversos setores da economia brasileira realizado pela autora e sua equipe de consultores. O modelo tem como propósito orientar os esforços da organização para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias ao respectivo negócio.

Gramigna (2004) descreve o modelo como sendo um programa que se instala

através de etapas que se sucedem. A sensibilização das pessoas, envolvidas nos cargos, na busca do comprometimento, é a primeira etapa do processo de gestão por competências visando o alcance do desempenho planejado.

Mas o comprometimento depende antes, da compreensão a respeito de aonde se quer chegar. A partir do momento em que a alta administração e as pessoas chave aderirem à ideia sobre aonde se quer chegar, passa-se à segunda etapa que corresponde à definição das competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções, e ao delineamento dos perfis. Após definidos os perfis de competências, há a necessidade de se atribuir pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócio.

Contudo na terceira etapa, é preciso avaliar o potencial das pessoas e formar o banco de talentos, através de entrevistas, diagnósticos e seminários capazes de identificar atitudes e comportamentos pouco produtivos das pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo.

Gramigna (2004) ,apresenta a quarta etapa do modelo de gestão por competência, em que os dados obtidos na base de informações permitem a distribuição das pessoas em grupos distintos, que são: talentos - alto potencial e desempenho correspondente ao esperado; potenciais prodígios - alto potencial e desempenho abaixo do esperado; mantenedores - potencial abaixo do esperado e bom desempenho, e abaixo da média - baixo potencial e mau desempenho.

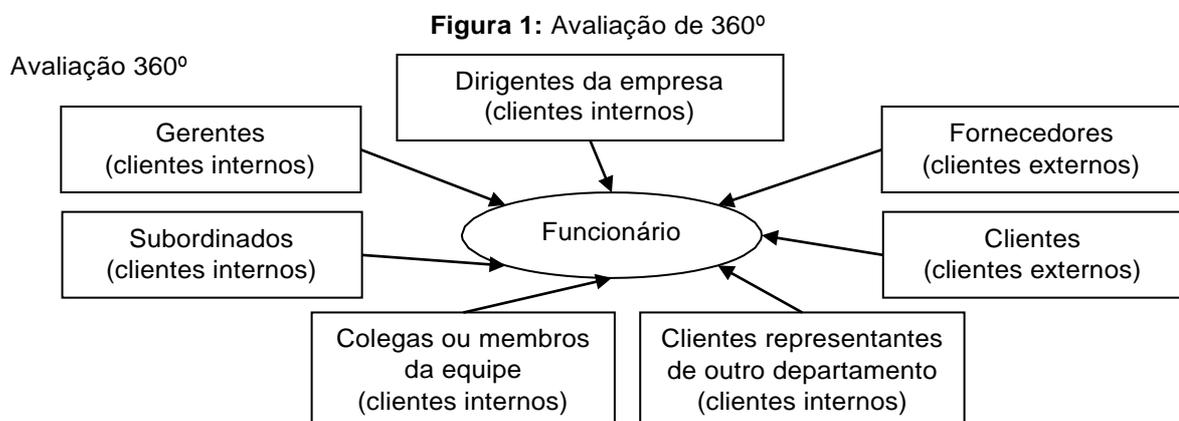
Após mapear e definir perfis, verificar performances, montar o banco de identificação de talentos e capacitar, é chegada a hora de serem avaliados os resultados. “É pela a avaliação das performances individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe, obtendo nova base de informação” (GRAMIGNA, 2004, p. 30).

Gestores que conseguem unir pessoas, todas capazes de utilizar seus conhecimentos e habilidades a favor dos objetivos empresariais, mostram-se aptos a

gerar maior vantagem para o negócio (GRAMIGNA, 2007). Diante do exposto, vê-se que o modelo de gestão por competência pode colaborar para o alcance de resultados organizacionais, para o desenvolvimento de pessoas e organizações, além de possibilitar a atuação de um RH Estratégico, que assume seus múltiplos papéis e caminha em busca de rentabilidade e metas empresariais. Contudo, sem a adequada avaliação do desempenho, a organização não alcança o aprendizado contínuo, e pode não conseguir se adaptar às mudanças do ambiente.

Desta forma, muitas empresas fazem essa verificação de desempenho por meio da avaliação de 360°, mais conhecida como feedback. Edwards e Ewen (1998) argumentam que esta avaliação representa um sistema de avaliação de múltiplas fontes condicionadas a mensurar a competência de seus funcionários (EDWARDS; EWEN, 1998).

Para Robbins (2010), a Avaliação de 360° oferece um feedback de desempenho de todos aqueles que formam o circulo de contatos diários do funcionário, desde o pessoal da correspondência até os chefes e colegas (Figura 1).



Fonte: Adaptado de Robbins (2010, p. 477).

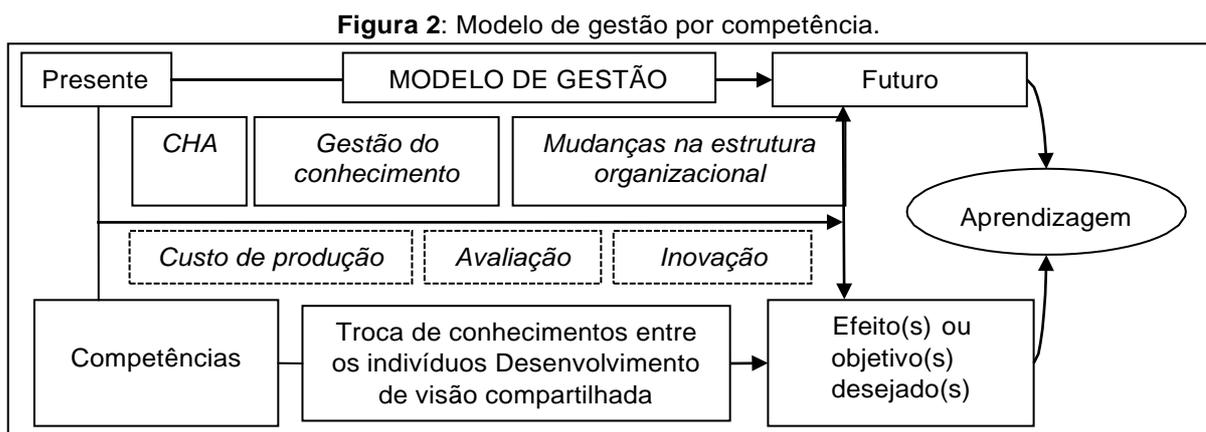
Levando-se em consideração que a capacidade de adaptação da empresa em relação às mudanças advindas do meio ambiente, depende da capacidade coletiva da organização para lidar com ameaças e oportunidades, percebe-se a importância

dos recursos humanos, dos ativos intangíveis como o conhecimento, e das competências individuais e coletivas, na busca dos objetivos organizacionais desejados.

2.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Fernandes e Berton (2005, p.161) afirmam que objetivos organizacionais são “resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão”. Todas as unidades sociais existem para atingir objetivos específicos, e a sua razão de ser é servir a esses objetivos (FERNANDES; BERTON, 2005).

Sabe-se que, no contexto atual, de rápidas transformações, “[...] a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 189). Desta maneira, destaca-se a relevância do tema deste estudo, pois se sabe que é através das competências adequadas que cada funcionário ajudará a organização a atingir os seus objetivos organizacionais. A partir de toda análise do referencial teórico, foi possível chegar ao Esquema Conceitual a seguir (Figura 2):



Fonte: Adaptado de Gramigna (2004), Certo (1993), Fernandes e Berton (2005), Zarifian (2003).

A compreensão acerca dos conceitos e características do modelo de gestão por competência, conduz aos seguintes pressupostos:

Quadro 2 – Pressupostos Teóricos sobre o tema “A gestão por competência como modelo gerencial para o alcance dos objetivos organizacionais”

Pressuposto teórico acerca do Modelo de Gestão por Competência	Fonte (ano)
O modelo de gestão por competência coordena as competências para os fins organizacionais desejados.	(GRAMIGNA, 2004).
Um modelo eficiente e eficaz de gestão por competência consegue fazer com que as pessoas se sintam parte determinante no alcance dos objetivos organizacionais.	(GRAMIGNA, 2004)
Pressuposto teórico acerca dos Objetivos Organizacionais	Fonte (Ano)
O estabelecimento de objetivos organizacionais representa um processo de interação entre a organização e o ambiente que necessita de constante avaliação em face das constantes transformações.	(CERTO, 1993)
Os objetivos organizacionais são “resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão”.	(FERNANDES; BERTON, 2005 p.161).
Pressuposto teórico acerca do tema competência	Fonte (autor)
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Representa</i> tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta. - <i>Representa</i> Inteligência prática. - <i>Representa</i> a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios e assumir responsabilidades. 	(ZARIFIAN, 2003)

Fonte: Adaptado de Gramigna (2004), Certo (1993), Fernandes e Berton (2005) e Zarifian (2003).

Tendo-se como base os pressupostos teóricos apresentados, iniciou-se o processo de construção dos instrumentos de coleta para posterior a análise dos dados coletados.

2 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da pesquisa de campo chegou-se à maneira como o modelo de gestão por competência existente na empresa de Telecomunicações influencia o alcance dos seus objetivos organizacionais. Entende-se que os objetivos organizacionais fornecem o direcionamento à empresa, com a intenção de que os seus gestores busquem alcançar seus resultados em prazos determinados, de tal forma que eles cumpram a missão e alcancem a visão da organização (FERNANDES; BERTON, 2005). Sabendo-se deste pressuposto, obteve-se que a missão da empresa investigada é a de informar, entreter e prestar serviços de comunicação ao público de todo o Estado do ES, nas regiões onde atua, sempre com qualidade, ética e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico, cultural e da cidadania.

Tão importante como o entendimento da missão é o conceito de visão no desenvolvimento de objetivos organizacionais (FERNANDES; BERTON, 2005). Todo negócio necessita de pessoas que saibam tanto onde ou em qual posição encontra-se no mercado, e o que faz, como também, aonde se quer chegar.

Nesse sentido, a visão da empresa de telecomunicações é a de se tornar a opção de comunicação preferida e mais presente na vida da comunidade, servindo à sociedade e garantindo a liderança de mercado e o seu crescimento empresarial.

Analisou-se que, no intuito de manter-se continuamente competitiva no mercado, com vistas a ter um crescimento empresarial em termos de participação nas casas de todo o público do Estado, nas regiões onde atua, essa empresa adota a prática da gestão por competência.

A partir das análises feitas acerca do modelo adotado pela gestão da empresa, para gerir as competências, foi possível constatar a necessidade desta organização, de se manter integrada, na medida em que o escopo do modelo adotado abrange desde a determinação de objetivos ligados a missão e a visão, assim como, os períodos de avaliação de metas individuais e planos de ação para o desenvolvimento individual.

Essa capacidade da gestão de integrar e coordenar de modo contínuo o desempenho dos profissionais à luz de objetivos e metas, faz parte do conjunto de saberes e capacidades de cada gestor (RAMOS, 2001). Neste sentido, ao perguntar para a gestora de Rh sobre sua percepção a respeito de gestão por competência, e as vantagens que a organização tem em adotá-la, a entrevistada revelou que o objetivo é o de alinhar as informações, bem como atrelar a atuação dos funcionários com as metas definidas pela empresa. A gestora explicou que isso facilita a empresa no alcance dos seus objetivos, e possibilita à gestão maior capacidade de identificar os *gap's* existentes. [...] Por consequência, uma melhor atuação gerencial nas lacunas, sempre com vistas a alcançar os objetivos organizacionais [...].

O modelo de gestão por competência exposto no referencial teórico desta pesquisa possibilitou enxergar conteúdos capazes de orientar gestores quanto à maneira de organizar e disseminar os conhecimentos relacionados aos negócios, tais como a missão, a visão, os valores, objetivos e as estratégias da empresa, em que, a partir da visão compartilhada, com troca de informações e acompanhamento das mudanças, a aprendizagem surge e conduz à organização a evolução profissional. Todos esses conteúdos, pertinentes ao processo de melhoria de desempenho organizacional, dependem de um conjunto de ações e etapas claras que devem ser constantemente monitoradas.

Nesse sentido, a partir de análise bibliográfica, obteve-se que um modelo de gestão de competência possui etapas capazes de tornar possível o alcance de melhorias de desempenho organizacional (GRAMIGNA, 2004). No caso da empresa estudada, observou-se que ele se aproxima muito com o modelo teórico estudado. As semelhanças encontradas foram as seguintes: ambos atribuem pesos em suas avaliações, desenvolvem os seus funcionários por intermédio de avaliações periódicas de desempenho capazes de diagnosticar atitudes ou comportamentos pouco produtivos das pessoas envolvidas.

A empresa estudada exibe um quadro onde se detalham os perfis das competências para cada cargo, assim como as diversas avaliações, sendo elas individuais ou grupais. O número de competências e habilidades na empresa investigada varia de cargo para cargo. Quanto às avaliações, elas são feitas dentro da empresa envolvendo todos os níveis da estrutura organizacional.

Dentre as avaliações feitas pelo departamento de gestão com pessoas, obteve-se a avaliação 360°, que equivale a um sistema de avaliação de múltiplas fontes condicionadas a mensurar a competência dos funcionários (EDWARDS; EWEN, 1998).

A partir da análise documental concluiu-se que a avaliação 360° mostra a percepção de cada membro da empresa sobre o avaliado, podendo-se identificar as

necessidades de novas mudanças. A sessão “*feedback*” é uma das etapas mais importantes do processo desta avaliação, uma vez que tanto o avaliado quanto o avaliador devem buscar trocar informações que fundamentem a avaliação e o alinhamento de perspectivas, sempre buscando o crescimento do profissional.

Desta forma, pode-se analisar que o modelo de gestão por competência colabora para o alcance dos resultados da organização, e também para o bom desenvolvimento de pessoas, já que se busca organizar o desempenho de forma clara e transparente (GRAMIGNA, 2007).

Com base no contexto acima, a entrevistada afirmou que a partir do entrosamento da área de Rh com os objetivos da empresa, há a possibilidade de se identificar e desenvolver talentos, diagnosticar a necessidade de treinamentos, reavaliar a descrição e a própria avaliação de cargos. Esse movimento gerado no nível intermediário em termos de leitura do planejamento estratégico, em que se é feito o desmembramento do plano organizacional em objetivos, metas e indicadores, contribuiu para o alcance dos objetivos departamentais, de tal forma que há sintonia com a missão e com a visão da empresa.

Conforme apontado por Gramigna (2004), a utilização de um modelo de gestão voltado para as competências organizacionais visa assegurar que indivíduos consigam gerar e manter o atendimento dos resultados desejados ao longo do tempo. A esse respeito, quando perguntado à gestora se o modelo é ou não capaz de coordenar as competências para os fins organizacionais desejados, obteve-se que, a seu ver, o modelo adotado tem total relação com o desenvolvimento, a priori, do Planejamento Estratégico da empresa. Isso porque, para a gestora, o Plano Estratégico estabeleceu com clareza a direção que a empresa de telecomunicações quis tomar, o que possibilitou às diferentes áreas da empresa, formular planos de ações capazes de atingir a visão do negócio.

Todo esse contexto ficou ainda mais presente ao longo da entrevista, quando a respondente informou que há ligação/coerência das ações do departamento, por exemplo, de Recursos Humanos, com as estratégias do negócio.

A partir do documento enviado pela gestora por meio eletrônico, foi possível perceber que a maneira como a avaliação de desempenho é organizada e praticada pela empresa considera a gestão do conhecimento, na medida em que desenvolve suas equipes por meio de treinamentos; gestão da mudança visto o controle gerencial de cada departamento em buscar atingir os objetivos estabelecidos; a avaliação contínua do CHA e, uma cultura organizacional voltada para aprendizagem contínua. Isso porque o próprio sistema, de desenvolvimento e avaliação, revela para cada colaborador os *gaps* de desempenho, o que o possibilita enxergar onde ele deve melhor buscar aprimorar seus conhecimentos e habilidades.

Segundo a gestora, a gestão do conhecimento identifica as demandas de treinamento e de cursos especiais, e possibilita o desenvolvimento individual de plano de carreira. São feitas mudanças no comportamento através das reuniões de *feedback* onde, o gestor e o funcionário, podem traçar planos de desenvolvimento e evolução da postura do funcionário. Esse *feedback* é feito pelo gestor e o avaliado que discutem suas percepções sobre cada competência versus os resultados/evidências comportamentais do avaliado. Todo esse processo conduz os membros da organização a aprendizagens e adaptações contínuas.

A gestora deixa bem claro na entrevista que todo o desenvolvimento dos funcionários baseia-se no alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Desta forma, considera-se que, o modelo de gestão de competência adotado na empresa de telecomunicações é eficaz porque possibilita o gerenciamento de desempenho baseado em critérios objetivos. Aponta-se ainda a importância de se ter, desde o primeiro momento, perfis de funcionários que atendam aos cargos e que consigam acompanhar as mudanças que ocorram no mercado que venham a impactar o negócio.

Diante dessas análises, observou-se que o modelo de gestão adotado pela a empresa é satisfatório, pois proporciona para a organização o alcance dos seus

objetivos, a partir de um processo claro, coeso e constantemente monitorado e adaptado.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados foi possível concluir o sentido do termo competência, ou seja, que representa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um determinado indivíduo possui. Acerca do significado gestão por competência, de que se trata de um conjunto de ações que busca alcançar melhorias de desempenho a nível organizacional.

Desta forma, a partir do estudo de caso investigado, pôde-se concluir que quando uma organização é coordenada por uma gestão baseada em competências, se torna muito mais fácil alinhar suas equipes de trabalho ao sentido e direção determinados pela organização. Isso porque o sistema de gestão de desempenho utilizado pela empresa realiza constante avaliação do alinhamento entre as capacidades internas da empresa e, os objetivos desejados pela organização.

Acrescenta-se ainda, que o alcance dos objetivos organizacionais da empresa de Telecomunicações é conquistado por intermédio do uso de um conjunto de ferramentas que torna possível a prática de desenvolvimento de pessoas, e que mostra o caminho necessário para se conseguir atingir determinados resultados.

Com base nesse entendimento, fica claro o porquê da empresa estudada adotar um modelo de gestão por competência. O modelo é capaz de identificar perfis dos funcionários colocando cada pessoa em seu determinado lugar, pessoas certas nos lugares certos.

O estudo possibilitou compreender que quando as pessoas estão devidamente posicionadas, e quando há alinhamento entre as competências necessárias para o cargo e o perfil do funcionário, os objetivos organizacionais são alcançados com maior facilidade.

A partir da bibliografia estudada chegou-se a conclusão de que um modelo relevante de gestão por competência deve considerar a gestão do conhecimento e da mudança, a avaliação do CHA, planos de desenvolvimento individual, e constante atenção à cultura organizacional voltada para aprendizagem contínua dos seus membros.

Concluiu-se ainda que, a gestão por competência deve ser capaz de coordenar esforços para o cumprimento da missão, assim como da visão da empresa, pois ela alinha os objetivos e metas da organização e o de suas equipes de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BOYATZIS, R. E.; McCLELLAND, D. C. Leadership motive pattern and long-term success in management. **Journal of Applied Psychology**. Washington. V. 67, 1982.
- BRANDÃO, H.P; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, 56 (2), 2005.
- CERTO, S. C. **Administração Estratégica**: Planejamento e implantação da estratégica, São Paulo: Pearson Education, 1993.
- DALMAU, M. B. L; TOSTA, K. C. B. T. **Estratégia de gestão de pessoas**. Paraná: IESDE Brasil, 2009.
- DURAND, T. Forms of incompetence. **Conference of Management of Competence**. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- _____. **Competências**: Conceito e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2010.
- EDWARDS, M. R; EWEN, A. J. Feedback de 360°. São Paulo: **Revista HSM Management**, nº6, 1998.
- FERNANDES, B. H. R; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e Formação de Competências**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GRAMIGNA, M. R. **Modelos de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson: Makron Books, 2004.

_____. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Person Prentice, 2007.

HELAL, D. H; GARCIA, F. C; HONÓRIO, L. C. **Gestão de pessoas e competências**, Afiliada, 2008.

LANA, M. S; FERREIRA, V. C. P. Gestão por competências: Impactos na gestão de pessoas. **Estação científica online**. Minas Gerais, Juiz de Fora, 2007.

PICCHIAI, D. **Estratégia, Estrutura e competências**: estudo de caso de três operadoras de assistência à saúde, modalidade autogestão. EAESP-FGV: GV-Pesquisa. Núcleo de Pesquisa e Publicações. Relatório de Pesquisa. São Paulo, 2008.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competência**: Ferramentas para atração e capacitação de talentos humanos. 2. ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2008.

RAMOS, M. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação?. São Paulo: Cortez, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. Gestão por Competências - Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - **SEGET**, Resende – RJ, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O Modelo da competência**: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2.ed. São Paulo: Senac, 2003.