



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO DIFERENCIAL
ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM
UMA EMPRESA DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO**

RAQUEL BAPTISTA PORTES

**RIO DE JANEIRO
DEZEMBRO 2010**

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A
GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE PESQUISA,
DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

RAQUEL BAPTISTA PORTES

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Professor Orientador: Alexis Cavicchini Teixeira de Siqueira
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, sempre. A Ele que me deu a vida, e condições para conseguir concluir mais esta etapa. Aos pais, pelo apoio irrestrito, pelo Caminho em que me instruíram andar e formação de caráter que me legaram. Ao irmão, pelas lições que aprendi. Ao meu Lucas, tão especial para mim, e ainda, a todos os professores e colegas da UFRJ que contribuíram para meu crescimento.

Dedico este trabalho à família Santos Portela, em especial, à memória da amada Paula Elysa.

PORTES, R. B. **A gestão por competências como diferencial estratégico para a gestão de pessoas**: um estudo em uma empresa de pesquisa, desenvolvimento e inovação. 2010. 51 p. Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Dezembro / 2010

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo descrever as percepções dos integrantes do corpo gerencial de uma empresa de pesquisa, desenvolvimento e inovação, acerca da possibilidade de implementação de um sistema de gestão de pessoas com base em competências. Para isso foi aplicada uma pesquisa descritiva, assim classificada quanto aos fins, a qual pode ser definida, quanto aos meios, como pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Foi realizada uma revisão de literatura, englobando gestão de pessoas, e gestão por competências. O instrumento aplicado contém 15 itens fechados associados a uma escala tipo Likert de 5 pontos, sendo cinco questões de natureza demográfica. O questionário foi encaminhado para 23 colaboradores entre Chefes, Supervisores e Substitutos. O banco de dados da pesquisa contou com 17 questionários respondidos. Os dados coletados foram submetidos à análise estatística descritiva, que demonstrou que a implementação de um sistema de gestão de pessoas com base em competências na organização é possível. As causas dessa percepção, estão ligadas a fatores positivos, ligados ao desenvolvimento e à motivação. Conclui-se que esse trabalho apresenta os fatores positivos e negativos evidenciados pela pesquisa, os quais deverão ser gerenciados pela organização em um possível processo de implantação de um sistema de Gestão com Base em Competências.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competências.

ABSTRACT

This study aims to describe the perceptions of members of the management team of a company's research, development and innovation, about the possibility of implementing a management system based on people skills. To this was applied a descriptive, so classified as to the purposes, which may be defined as the means, such as field research, documentation and bibliography. We performed a literature review, encompassing people management, and competency management. The instrument used contained 15 closed items associated with a Likert scale of five points, five questions of a demographic. The questionnaire was sent to 23 employees between Heads, Supervisors and Substitutes. The database of the research included 17 questionnaires answered. The data collected were subjected to statistical analysis, which demonstrated that the implementation of a management system based on people skills in the organization is possible. The causes of this perception are linked to positive factors related to the development and motivation. We conclude that this paper presents the positive and negative factors highlighted by the survey, which should be managed by the organization on a possible process of deploying a system of management-based skills.

Key-Words: People Management. Based Management Skills.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Desdobramento do CHA.....	24
Figura 1: Organograma funcional da Embrapa Solos.....	29
Quadro 2: Distribuição das competências requeridas por cargo.....	31
Gráfico 1: Idade.....	33
Gráfico 2: Sexo.....	33
Gráfico 3: Cargo.....	34
Gráfico4 : Escolaridade.....	34
Gráfico 5: Tempo de empresa.....	35
Gráfico 6: Atendimento das metas e objetivos do PDU.....	36
Gráfico 7: Competências corporativas e requisitos aos cargos.....	36
Gráfico 8: A avaliação de competências e o desempenho funcional.....	37
Gráfico 9: A hierarquia e o desenvolvimento das competências.....	38
Gráfico 10: A formação de equipes e as experiências anteriores.....	38
Gráfico 11: Capacitação X Deficiências dos empregados.....	39
Gráfico 12: Gestão por competências e a resistência às mudanças.....	40
Gráfico 13: Conhecimento, Habilidade ou Atitude.....	40
Gráfico 14: Avaliação de competências e avaliação de desempenho.....	41
Gráfico 15: Competências comportamentais X técnicas.....	42

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA.....	9
1.1 Tema e Definição do Problema de Pesquisa.....	9
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Final.....	10
1.2.2 Objetivos Intermediários.....	10
1.3 Relevância.....	11
1.4 Estrutura do Trabalho.....	11
2. QUADRO TEÓRICO REFERENCIAL.....	12
2.1 Evolução da Administração.....	12
2.2 Gestão de Pessoas.....	15
2.2.1 Sistema Tradicional de Gestão de Pessoas.....	15
2.2.2 A Gestão de Pessoas e a Nova Ordem Mundial.....	18
2.3 Gestão por Competências.....	20
2.3.1 Competência Individual.....	22
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1 Características da Pesquisa.....	26
3.2 Universo e Amostra.....	26
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	26
3.4 Tratamento de Dados.....	27
4. ESTUDO DE CASO.....	28
4.1 Caracterização da Empresa.....	28
4.2 Gestão por competências na Embrapa.....	29
4.3 Desenvolvimento da Pesquisa.....	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
5.1 Conclusões.....	43
5.2 Recomendações Para Estudos Futuros.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO.....	49

1. O PROBLEMA

1.1. Tema e Definição do Problema de Pesquisa

Nas últimas décadas houve radical transformação na estrutura de base da sociedade. Até o século XX, na fase de consolidação da Era Industrial, os insumos econômicos estavam restritos aos recursos naturais, à mão-de-obra e ao capital. A partir da segunda metade, observa-se a mudança de foco da produção industrial para a produção e disseminação da informação e, posteriormente, para o desenvolvimento e aplicação do conhecimento como recurso produtivo, configurando uma nova ordem econômica e social – a sociedade do conhecimento.

Na nova sociedade que se apresenta, o recurso conhecimento humano pode ser considerado o principal fator de produção de riquezas e bens (LEVY, 2001). Nesse contexto, surgem as organizações do conhecimento: empresas capazes de adaptar suas práticas gerenciais de modo a reconhecer a importância estratégica do conhecimento para o sucesso empresarial.

Observa-se que, em decorrência da velocidade cada vez maior com que ocorrem mudanças no ambiente externo às organizações, impõe-se, no mesmo ritmo, adaptações internas dos processos de trabalho. Como resultado, novos conhecimentos e novas competências são requeridas das pessoas nas organizações e estas devem investir permanentemente na melhoria de suas competências como forma de criar novas alternativas de desenvolvimento organizacional.

Assim, a gestão com base em competências torna-se o foco central da gestão de pessoas nas organizações, com a mudança da tradicional visão de cargos baseada numa cultura de trabalho por funções, para o foco em competências, aliada ao aprendizado individual e organizacional, dentro de uma cultura de trabalho voltada a processos (MARRAS, 2000).

O PCE – Plano de Carreiras da Embrapa, empresa pesquisada neste trabalho, estabelece que a política geral de gestão de pessoas deve, entre outros pontos, “valorizar os empregados em todos os níveis funcionais, estimulando o desenvolvimento de suas competências, habilidades e potencialidades” (PCE, 2006, p.6).

A partir da análise desse cenário, pode-se inferir que há relevância na pesquisa sobre o tema “gestão por competências” na Embrapa Solos, o que motivou a realização do presente estudo.

Para esclarecer a lacuna teórica que seria investigada e, com isso, direcionar os esforços do trabalho, foi definida a seguinte pergunta de pesquisa:

A gestão por competências pode ser utilizada como um diferencial estratégico para o desenvolvimento de pessoas na Embrapa Solos?

1.2. Objetivos

Os objetivos, se alcançados, dão respostas às questões propostas pela investigação. Podem ser classificados como “final”, que responde à própria pergunta de pesquisa ou “intermediários”, dos quais a solução daquele depende diretamente (VERGARA, 2005).

1.2.1. Objetivo Final

- Analisar se a gestão por competências pode ser utilizada como ferramenta estratégica de gestão de pessoas para o desenvolvimento profissional na Embrapa Solos.

1.2.2. Objetivos Intermediários

- Analisar a utilização do modelo de gestão por competências alinhado à estratégia organizacional.
- Verificar o nível de entendimento do tema “gestão por competências” pelo corpo gerencial da empresa.
- Avaliar o uso da gestão por competências como ferramenta gerencial para capacitação, formação de equipes e como subsídio para tomada de decisão.
- Analisar a utilização das competências requeridas como instrumento de avaliação de desempenho.

1.3. Relevância

Vergara (2005) traduz o conceito de relevância, de forma simplificada, como o indicativo de importância do estudo para a área científica ou sociedade nas quais se insere. Denota, em outras palavras, o valor prático ou teórico da pesquisa.

A principal relevância deste estudo está em identificar o entendimento do tema gestão por competências na empresa pesquisada, facilitando, assim, a análise da área de gestão de pessoas sobre quais as dificuldades para aceitação da implementação de políticas que propiciem o desenvolvimento de competências.

Os resultados desse trabalho poderão repercutir em um planejamento da organização que envolva a área de gestão de pessoas na elaboração de um modelo de gestão por competências, aplicável à realidade da Embrapa Solos.

Este estudo também poderá servir de apoio aos acadêmicos e teóricos da área de Administração, já que possibilita uma visão da prática aliada à teoria.

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado e dividido em 5 seções, sendo esta Introdução a primeira delas, em que se apresenta o problema, os objetivos e a importância do estudo.

Na segunda seção é apresentada uma revisão teórica, embasada em diversas fontes, acerca de temas relacionados ao assunto principal, são eles: Evolução da Administração, Gestão de Pessoas e Gestão por Competências.

A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa.

Na quarta seção são analisados os resultados obtidos com a pesquisa e é feita a apresentação do estudo de caso.

Finalmente, a seção 5 é destinada a comentários finais acerca dos resultados, de forma a ressaltar as principais conclusões do estudo e ainda sugerir novas linhas de pesquisa que possam ser traçadas a partir desta.

2. QUADRO TEÓRICO REFERENCIAL

Nesta seção, serão definidos os conceitos e sistemas teóricos usados como referencial para compreensão do tema, abordando aspectos relacionados à administração, gestão de pessoas e competências.

2.1. Evolução da Administração

Motta e Vasconcelos, em seu livro *Teoria Geral da Administração* (2005), comparam a teoria das organizações a um grande mosaico, composto por diversas peças, que se encontra em constante movimento. A todo o momento, surgem novos elementos que alteram a compreensão do sistema, levando-nos a questionar as certezas e crenças anteriores.

As concepções sobre a Administração e sobre como dirigir organizações e idéias, remontam à Antiguidade. No entanto, o pensamento administrativo só revelou seu caráter imprescindível para as organizações a partir do século 20, com a Escola Clássica de Administração.

Seus principais idealizadores acreditavam que as organizações mais eficientes e eficazes, eram aquelas que tinham uma estrutura hierárquica baseada na autoridade formal. No âmbito operacional, o americano Frederick W. Taylor foi o primeiro a dar tratamento científico aos problemas referentes à organização do trabalho. Suas teses tinham como principais características a preocupação com o método do trabalho, os movimentos necessários à execução das tarefas e o tempo padrão para sua execução, ou seja, ênfase nas tarefas.

Quase ao mesmo tempo em que Taylor realizava seus estudos nos Estados Unidos, surgiram na França os estudos de Henry Fayol. A análise de Fayol foi desenvolvida no âmbito estrutural das empresas, ou seja, a preocupação básica era o aumento da eficiência da organização através da forma e disposição dos órgãos da empresa e das suas inter-relações estruturais.

O que a Teoria Clássica da Administração propôs, foi uma ruptura com a tradição e os sistemas familiares não organizados, principalmente introduzindo o conceito de eficiência e o uso da razão. Taylor preocupou-se com os métodos e processos do trabalho operário, rendimento máximo, divisão de tarefas entre supervisores e

trabalhadores. Além disso, elegeu quatro princípios: tornar a administração uma ciência, seleção científica de trabalhadores, treinamento científico e cooperação harmoniosa entre trabalhador e gerência. (PARKER, et al, 1997).

Ainda hoje muitas indústrias, ou mesmo unidades e departamentos, encontram na administração científica uma resposta para seus problemas, pressupondo condições estáveis, produtos com poucas mudanças e previsibilidade do fator humano.

A administração científica procurou aperfeiçoar em seus empregados, durante a seleção e treinamento, as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se apenas à questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações do cargo. Entretanto, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho, no processo de desenvolvimento profissional, tais como a interação entre equipes e o contexto organizacional interno e externo.

Na abordagem sistêmica de administração, a organização é vista em termos de comportamentos inter-relacionados. De acordo com Motta (1998), há uma tendência muito grande de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, entendendo-se o papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar cargo.

A Abordagem Sistêmica sustenta que em uma organização as pessoas, as tarefas e a administração são interdependentes. Assim, toda a organização é um sistema aberto composto por um conjunto de elementos dinamicamente relacionados que desenvolvem uma atividade para atingir determinado objetivo ou propósito. Todo sistema opera sobre matérias e energias e outras informações obtidas do ambiente, que constituem insumos ou entradas de recursos. Esses recursos são processados e transformados em saídas ou resultados para serem devolvidos ao meio ambiente.

Ao reconhecer que as organizações são sistemas compostos por partes interdependentes e que as mudanças em uma parte afetarão as outras, a Abordagem Contingencial de Administração indica que não há uma forma melhor de administrar. Não há planos, estruturas organizacionais, estilos de liderança ou controles que sirvam em todas as situações.

Assim, a Abordagem Contingencial surgiu como forma de explicar porque certas teorias e métodos eficazes numa determinada situação, deixam de funcionar em outras e, também, considerar as várias relações internas e externas à organização, de modo a se adaptar às diferentes situações que esses ambientes possam apresentar.

Enquanto a Abordagem Sistêmica oferece uma visão da organização funcional dentro de um ambiente, a Contingencial procura identificar melhor os elementos do ambiente e suas inter-relações. Busca-se “identificar que técnica poderá, numa situação específica, sob circunstâncias específicas e num momento específico, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da administração” (STONER e FREEMAN, 1999, p.35). Desse modo, a melhor solução é aquela que é sensível às características da organização e da situação enfrentada.

Há ainda outra linha de pensamento, a Administração Participativa. Para Pateman (1992), o importante a respeito da participação é que envolve modificação radical na estrutura ortodoxa de autoridade, ou seja, envolve uma reconfiguração do processo no qual a tomada de decisão deixa de ser prerrogativa da gerência e os trabalhadores passam a fazer parte do processo.

Katz e Kahn (1987) acreditam que a participação do indivíduo deve resultar em uma variedade de condutas que apóiam a missão organizacional, como maior produtividade e ações espontâneas pelo bem da organização. A auto-realização do indivíduo em auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais é condição básica para internalizar seus objetivos. Além dos valores que o indivíduo traz consigo, outro fator relevante é o grau em que o indivíduo vê a organização como sua própria criação.

Na perspectiva da escola gerencial, a participação é um meio para melhorar o desempenho organizacional, seja através do aumento da produtividade ou através da maior capacidade de adaptação às mudanças. Embora não declarado, outro objetivo adicional da participação parece ser a possibilidade de exercer-se um controle mais eficaz sobre o comportamento dos funcionários, através da transparência que o processo de participação pode ocasionar à organização.

Assim, a corrente gerencial passa a atribuir maior importância à participação, à medida que os administradores se dão conta do rico potencial criativo dos

trabalhadores. Então, a visão de participação deixa de ser defensiva, isto é, apenas voltada para reduzir a alienação, e passa a ser mais agressiva, à medida que abre caminho para canalizar, em benefício da organização, a necessidade do funcionário dar vazão a sua criatividade.

Em seu uso contemporâneo, a administração participativa representa um conjunto de regras ou procedimentos para a tomada de decisões coletivas, nas quais são criadas oportunidades para a participação mais ampla possível dos interessados. Assim, a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização podem influenciar seus destinos. É a influência dos indivíduos que se encontram abaixo dos níveis de direção.

A participação mobiliza a inteligência da empresa, valoriza o potencial das pessoas e permite que expressem suas idéias e emoções, desenvolvam relações pessoais e organizacionais. É um instrumento que reforça a habilidade política do dirigente para influenciar pessoas e garantir um direcionamento favorável à organização. Trata-se da habilidade de articular e agregar novas idéias e interesses para gerar alternativas à ação organizacional.

2.2. Gestão de Pessoas

Administrar pessoas é uma atividade para todos os gestores e não somente de uma área especializada. As áreas de Gestão de Pessoas nas empresas devem cumprir um papel estratégico no estabelecimento de políticas e diretrizes voltadas para uma nova relação de trabalho, sintonizada com o atual cenário competitivo.

2.2.1. Sistema Tradicional de Gestão de Pessoas

Muitas organizações ainda seguem um modelo de gestão autocrático, de cima para baixo, e centralizado, no qual alguns poucos indivíduos, encastelados no topo da pirâmide organizacional, determinam o futuro da organização. Esse modelo de gestão absolutista está preso a uma visão mecanicista que, de acordo com Morgan (1996), caracteriza a vida organizacional como rotinizada e funcionando com extrema precisão. Nessa perspectiva, predomina a ideia de que as pessoas complementem as funções da tecnologia, ajustando-se e comportando-se como se

fossem partes de máquinas. Tais organizações aplicam preceitos de Taylor e Fayol. Outro pensador com ideias semelhantes era Skinner. O psicólogo, inspirado em experiências com animais, pregava a necessidade de que o comportamento humano fosse condicionado, por meio de reforços positivos ou negativos.

Nas organizações bem-sucedidas na adoção do modelo de gestão autocrática, geralmente se observa a adoção de preceitos combinados, entre Taylor e Skinner, pois os padrões comportamentais representam uma importante complementaridade à padronização operacional.

Mas a forma de gerir pessoas vem-se aprimorando lado a lado com as diversas práticas de gestão empresarial, sofrendo os impactos das crises econômicas mundiais do crescente aumento da competição entre as empresas e da globalização.

O sistema de gestão de recursos humanos baseado no cargo tem sofrido muitas críticas, já que foi concebido em um mercado com baixa variabilidade de produtos e ganhos de escala, e que se caracterizava por exibir mão-de-obra abundante, com baixa exigência de qualificação, e atividade de produção rotineira e estruturada (DUTRA, 2002).

Hipólito (2001) destaca algumas limitações do sistema tradicional de gestão de recursos humanos baseado nos cargos:

- Falta de flexibilidade do sistema baseado nos cargos, que está se tornando obsoleto, tendo em vista a reestruturação organizacional, o downsizing, a reengenharia, a introdução de novos produtos no mercado, e até mesmo o surgimento de novas formas de organização do trabalho, como as equipes virtuais. O sistema atual acaba por apresentar baixa flexibilidade, reduzindo a agilidade organizacional e produzindo um estilo burocrático de gestão.
- O sistema tradicional baseado nos cargos não recompensa os funcionários pelo que realmente se espera que eles façam, já que as faixas salariais tendem a reproduzir o valor de mercado. Nesse sistema, geralmente reconhece-se o tempo e não a contribuição dos funcionários; assim, o sistema não estimula o desenvolvimento de habilidades e competências.
- Falta de confiança nas informações obtidas pela pesquisa salarial, já que em razão das mudanças freqüentes nas organizações, a mesma denominação para um

cargo nem sempre significa as mesmas atribuições em organizações diferentes. As funções desempenhadas por indivíduos que teoricamente ocupam os mesmos cargos são diferentes, já que o mais comum são funções pouco padronizadas que variam muito segundo a realidade de cada empresa e de cada mercado.

- Metodologia desatualizada, que tenta quantificar as funções com uma falsa objetividade sobre a realidade organizacional. Muitas vezes, na tentativa de agrupar várias funções numa mesma descrição de cargo, acaba-se por não descrever bem nenhuma das funções agrupadas.
- Centralização das decisões na área de RH, impedindo que os gerentes, principais responsáveis pelo dia-a-dia dos funcionários, possam opinar nas decisões salariais. Nos sistemas tradicionais, a descentralização das decisões salariais é inviável.
- Desalinhamento com a estratégia da empresa, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente, incentivando ao carreirismo, o que torna as promoções verticais excessivamente importantes e dificulta a convergência de esforços para objetivos comuns.

Diante dessas limitações, existem algumas tentativas de aperfeiçoar o sistema baseado nos cargos, como por exemplo: modificação na descrição incluindo informações sobre clientes e sobre a missão da organização, redução no número de cargos descritos adotando-se maior generalidade nas descrições, ampliação das faixas salariais de modo que se possibilite o estabelecimento de faixas maiores para a promoção dos funcionários, utilização de metas coletivas utilizadas para premiação e recompensa.

Ainda assim, as melhorias e adaptações não resolvem por completo os problemas que a estrutura por cargos apresenta, pois continua-se a “manter centralizadas as decisões salariais”, tornando a estrutura lenta. Outro problema também permanece: o valor do cargo continua sendo definido em termos relativos, comparativamente com as outras posições existentes na organização (HIPÓLITO, 2001). Sendo assim, continua-se não recompensando as pessoas diretamente por seu valor e não incentivando o desenvolvimento individual.

2.2.2. A Gestão de Pessoas e a Nova Ordem Mundial

Historicamente os empregados sempre foram tratados como insumos a serem administrados, alocados em cargos, muitas vezes sem terem perfil adequado para exercê-los, cobrados por resultados e controlados ao extremo. Esse modelo de gestão ainda é utilizado em algumas empresas, principalmente as que empregam grande número de pessoas, com baixas qualificação e remuneração. Isso significa que, de alguma forma, ele ainda traz benefícios para as organizações se manterem competitivas.

No entanto, atualmente, devido às mudanças impulsionadas pelo desenvolvimento científico e tecnológico, pelo processo de globalização e de reestruturação organizacional, e pelas alterações sócio-culturais da sociedade do conhecimento, a área de recursos humanos está sendo obrigada a atuar de maneira estratégica e não só operacional (MARRAS, 2000). Dessa forma, é preciso que o modelo de gestão autocrático seja revisto; não devido a questões de ordem social, por ser considerado anti-humanista, mas sim pela necessidade de um modelo que apresente melhores resultados num ambiente de extrema competitividade. É nesse contexto que surge o modelo flexibilizado de gestão de pessoas.

Gramigna (2002) destaca que a administração de recursos humanos vem assumindo seu espaço estratégico, distribuindo responsabilidades e instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio. O sistema centralizador e autoritário vem sendo substituído pelo participativo, no qual decisões são tomadas em várias esferas organizacionais, exigindo, com isso, foco nas competências individuais e na valorização dos recursos humanos.

Em tempos de globalização e intensos avanços tecnológicos, é a capacidade de mover-se no ambiente instável, atualizando seus saberes e mesmo modificando sua estrutura, que confere às organizações competitividade. Nessa busca pela competitividade, a visão baseada em recursos trouxe a perspectiva de a própria empresa operacionalizar e sustentar vantagem competitiva, a partir do arranjo de seus recursos físicos, financeiros e humanos.

Assim, faz-se necessário desenvolver um conjunto único de tecnologias e habilidades específicas, que a leve a entrar e manter-se no mercado, além de criar

novos produtos. Estas competências essenciais devem, de acordo com Hamel e Prahalad (2005), ter valor percebido pelo cliente e cabe à empresa desenvolvê-las, cultivá-las e utilizá-las estrategicamente. Moura e Bitencourt (2006) afirmam que a efetividade de uma organização depende de sua capacidade de articular o direcionamento estratégico com as competências organizacionais e individuais de seus membros.

Percebe-se, portanto, que os indivíduos e suas competências passaram a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. Nessa perspectiva, espera-se do indivíduo não mais o ajustamento, mas a capacidade de transformação. O indivíduo sofre alterações profundas em sua identidade, tornando-se o trabalhador do conhecimento, na medida em que o saber tornou-se o principal fator de produção (STEWART, 1998).

A busca pela competitividade levou as organizações a implantar modelos de gestão mais flexíveis, baseados na participação dos trabalhadores, na busca da satisfação dos clientes, em processos decisórios descentralizados, transformações dinâmicas de tecnologia, envolvimento de todos os setores da organização na busca por resultados, além de formas mais integradas e dinâmicas das relações de trabalho.

De acordo com Dutra (2002), juntamente com as transformações ocorridas nos modelos de gestão administrativa, a forma de gerir pessoas também foi relacionada a grandes mudanças ao longo do tempo destacando-se, dentre as principais, a alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, necessitando-se de um conjunto de características que pressupõem o trabalhador autônomo e empreendedor; o deslocamento do controle das pessoas na empresa para o foco no seu desenvolvimento; e a maior participação das pessoas na busca do sucesso do negócio da empresa.

Percebe-se, pois, na literatura, uma tendência no sentido de que as pessoas passem a ser vistas como parceiras, diante de um objetivo comum de busca por resultados. Segundo McLagan e Christo (2000) o desafio nesse modelo é envolver e emocionar as pessoas para que haja uma ampla e intensa cooperação, com ênfase especial para a atuação em equipe.

Fleury e Fleury (2000) destacam que a globalização das atividades empresariais levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de pessoas às estratégias

empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para gerenciar pessoas.

A emergência do modelo de competência para a gestão organizacional é justificada por Zarifian (2003) tendo em vista três principais mudanças no mundo do trabalho. A primeira delas é a noção de incidente, ou seja, do que ocorre de forma imprevista e afeta a rotina da empresa, fazendo com que as pessoas desenvolvam certas competências para resolver essas novas situações. A segunda é a comunicação, que constitui um processo fundamental para que se compreenda ao outro e a si mesmo, e possibilita entrar em acordo sobre os objetivos organizacionais. A terceira é a noção de serviços como um aspecto central e que deve estar presente em todas as atividades, tendo-se clareza da necessidade de atender de forma permanente os clientes internos e externos da organização.

2.3. Gestão por Competências

No Brasil, a gestão por competências é um tema relativamente recente, tendo despertado interesse cada vez maior nos responsáveis pelo gerenciamento de pessoas, pelo fato de, quando bem elaborada e conduzida, permitir uma efetiva alavancagem nos negócios da empresa. A gestão por competências pressupõe que a empresa consiga discernir os resultados que almeja atingir, a longo prazo, e, mais do que isso, adote uma estratégia coerente e possa identificar e desenvolver, em seus funcionários, as competências para alcançar os propósitos organizacionais. (ROCHA-PINTO, 2007)

A adoção da gestão de pessoas fundamentada em competências requer que a empresa identifique com clareza quais as lacunas ou deficiências em seu quadro funcional que possam retardar ou bloquear a obtenção dos macroobjetivos estratégicos da organização.

A literatura apresenta várias definições sobre o conceito de competência, sendo que a grande maioria tem como base a idéia das competências essenciais surgidas nos estudos de Hamel e Prahalad (apud FLEURY e FLEURY, 2000), que definiram competência essencial como o conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização.

Para Zarifian (2003), competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta.

As competências essenciais devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas da empresa em geral. Sob o ponto de vista da gestão de pessoas, as competências tendem a estar relacionadas com os indivíduos que fazem parte da organização. Assim, as competências individuais devem ser decorrentes das competências essenciais, que são atribuídas à organização.

Nesse sentido, Chiavenato (2002) destaca que as competências individuais determinam o desempenho do indivíduo e são características relacionadas aos conhecimentos, habilidades e comportamentos demonstráveis no âmbito do trabalho. Isso significa que uma pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente de seu cargo atual. Outro aspecto relevante é que as competências são passíveis de serem desenvolvidas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação.

Para Hipólito (2001), o processo de operacionalização de um sistema de Gestão de Pessoas por Competências passa, necessariamente, pela definição e detalhamento da estratégia da empresa. Diante de informações como essas, pode-se construir um modelo que transforme necessidades de mercado em respostas para o mercado, gerindo recursos humanos de maneira competitiva.

Fischer (2001) inclui um elemento de reflexão nessa discussão ao afirmar que o modelo de gestão de pessoas vive uma contradição, tendo em vista que, nos tempos atuais, as empresas precisam muito de seus ativos intangíveis (os empregados), mas, ao mesmo tempo, não criam um contexto e condições para que este mesmo ativo possa se desenvolver e se manifestar, uma vez que os ambientes organizacionais são marcados pela competição e intensificação do ritmo de trabalho, ou seja, cabe à organização criar um ambiente favorável à aprendizagem.

Barbosa (2005) observa que há nas organizações uma crescente busca por novas formas de gestão, especialmente aquelas dirigidas à gestão de pessoas. Nesse sentido, e não obstante o uso indiscriminado nas organizações do modelo de gestão por competências, o modelo tende a operar como um mecanismo integrativo na

Administração de Recursos Humanos, com o objetivo de promover uma melhor estrutura de gestão para aquelas atividades.

Sobre esse aspecto, Barbosa (2005, p.12) afirma que “no campo organizacional o conceito de competências acaba surgindo como alternativa para uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas, em um patamar diferenciado de vantagem competitiva”.

Neri (1999) afirma que toda pessoa carrega consigo competências próprias, fruto do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Da mesma forma, qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas, que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante. Quando se cruza o conjunto das competências exigidas por um cargo com as que uma pessoa possui, ocorre uma das três possibilidades a seguir, cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado:

- a pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo);
- a pessoa está alinhada ao cargo (suas competências equivalem às exigidas pelo cargo);
- a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer).

O conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências.

2.3.1. Competência Individual

De acordo com Fleury (2002), o debate sobre competência inicia-se em 1973 nos Estados Unidos, entre psicólogos e administradores, com a publicação do artigo de McClelland “Testing for competence rather than intelligence”.

Segundo Resende (2000), esse artigo de McClelland afirma que os testes tradicionais de conhecimento e inteligência, utilizados em seleção, não conseguiam identificar características de sucesso no trabalho e apresentavam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível sócio-econômico inferior.

Para Zarifian (2003), competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta.

Sant'anna et al refletem que não há uma uniformidade a respeito do conceito de competência individual. Não obstante, alguns pontos comuns podem ser identificados. Apoiados em diversos autores, eles observam que a competência é comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisitos (saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades) indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas.

Outro ponto comum às diversas acepções contemporâneas de competência é, segundo os autores, a elevada conformidade desse conceito com o discurso empresarial vigente, bem como com as demandas advindas dos processos de reestruturação e de modernização produtiva.

Dutra (2002) aponta para uma concepção de competências muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos, cuja definição sustenta-se em três elementos fundamentais:

- a) saber (conhecimentos);
- b) saber fazer (habilidades);
- c) saber ser (atitudes);

Pode-se então definir uma pessoa competente como aquela capaz de mobilizar seus conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) no seu cotidiano. O autor complementa que a competência é uma ferramenta para redefinir o processo de identificação das características essenciais para o sucesso.

Para Rabaglio (2004), a competência é formada pelo CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude. O conhecimento é o saber, o que se sabe, mas não necessariamente se coloca em prática, a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe.

Leme (2005) segue a mesma linha de pensamento de Rabaglio (2004), porém agrupa conhecimento e habilidade (o saber e o saber fazer) como um tipo de

competência técnica, e a atitude (o querer fazer) como um tipo de competência comportamental, como mostra o quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Desdobramento do CHA

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2005)

Kellner (2002), sustenta a metáfora de um modelo de competências com a forma de uma árvore, cujas raízes correspondem às Atitudes, isto é, aos valores, crenças e princípios cujo manejo no contexto do ambiente de trabalho irão determinar o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os projetos da organização. O tronco corresponde ao conhecimento, que se trata do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. E, finalmente, a copa, com seus frutos, flores e folhas, corresponde às habilidades, que significa agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos.

Segundo Fleury e Fleury (2000), uma definição de competência comumente utilizada é a de conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento. Dessa forma, o desenvolvimento de competências é uma condição imprescindível para que se atinjam os resultados organizacionais.

Competências são características humanas relacionadas com a eficácia e eficiência profissionais, de acordo com Looy, Dierdonck e Gemmel (1999). A análise dessas características, segundo os autores, permite prever certos comportamentos e desempenhos dos funcionários, possibilitando aos responsáveis pelas áreas de gestão de pessoas correlacionar certos desempenhos profissionais com competências individuais. A correlação e a previsibilidade do comportamento e desempenho dos funcionários proporcionam não só generalizações de comportamentos diante de certas situações, mas também a construção de sistemas

de controle de entrada e saída de talentos e a avaliação de desempenho profissional baseado em competências, além da identificação de gargalos na formação e qualificação dos funcionários. Assim, pode-se compatibilizar competências e desempenhos individuais com os objetivos e a estrutura da organização.

Nessa perspectiva, segundo Deluiz (1996):

A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados.

Percebe-se que a noção de competência está associada a desempenho profissional, que exige do empregado não só saber fazer bem suas atividades, como saber ser um bom profissional. Portanto, competência tem como maior característica o refazer-se todos os dias. É uma forma criativa de manejar a inovação, alerta Deluiz (1996).

Para Fleury e Fleury, as competências devem agregar valor econômico para as empresas e valor social para o indivíduo. Assim, os autores definem competência: 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.

É importante destacar que a aquisição das competências individuais depende do ambiente organizacional, ou seja, a estrutura deve propiciar as condições necessárias à aprendizagem e ao desempenho competente. Como o ambiente organizacional é caracterizado por freqüentes mudanças e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, Dutra (2002) enfatiza a necessidade de que as empresas ponham em prática sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, em vez de apenas conhecimento técnico e instrumental. A educação corporativa, nesse contexto, terá papel fundamental como energia geradora de profissionais capazes de refletir sobre a realidade da empresa, construí-la e modificá-la quando for necessário.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracterizou-se por abordar um estudo de caso que avaliou a percepção dos integrantes do corpo gerencial da Embrapa Solos acerca da implementação de um modelo de gestão de pessoas com base em competências como diferencial estratégico para o desenvolvimento profissional.

3.1. Características da Pesquisa

O presente trabalho foi estruturado através de uma pesquisa descritiva que, conforme Mattar (2001) é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação descritiva, sendo, portanto, adequada para conhecimento do tema.

3.2. Universo e Amostra

O universo que esta pesquisa se propôs a estudar foi o do corpo gerencial da Embrapa Solos, dados os objetivos a serem alcançados. O corpo gerencial é composto por 4 chefes, 1 coordenador técnico e 12 supervisores, os quais possuem 10 substitutos diferentes, todos, nesta pesquisa, serão denominados gerentes.

Devido a diversos compromissos e viagens, não foi possível entrar em contato com todas as 27 pessoas, foi selecionada, então, uma amostra com alguns dos representantes do corpo gerencial da Embrapa Solos, levando em consideração também os empregados que ocupam posição de substitutos eventuais. Dessa forma foram enviados questionários a 3 chefes, 1 coordenador técnico, 12 supervisores e 7 substitutos, totalizando 23. O total de questionários respondidos foi de 17.

3.3. Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário auto-aplicado ([Anexo A](#)) composto por perguntas fechadas, ou seja, em que as respostas são restritas às fornecidas pelo pesquisador. Ele é composto de 5 perguntas para identificação do perfil do respondente, 10 assertivas, afirmações específicas a respeito de um

determinado objeto – sobre gestão por competências no caso deste estudo - às quais se segue uma escala Likert onde o respondente é estimulado a graduar sua concordância com o que foi alegado (BABBIE, 2005; LIKERT, 1932). Ao final do questionário há uma questão optativa, para que se deixe comentários ou sugestões a respeito do tema.

Esse instrumento foi elaborado visando obter dados demográficos, dados objetivos e as percepções gerais a respeito de gestão de competências, para que se possa responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo final do estudo.

Os questionários foram distribuídos, impressos e pessoalmente, para a maioria dos pesquisados, com as devidas explicações sobre a forma de preenchimento e prazo para entrega. Somente para alguns que não foram encontrados, os questionários foram enviados por correio eletrônico (e-mail). Ao entregar o questionário foi ressaltado o fato de que as informações seriam tratadas com confidencialidade.

3.4. Tratamento de Dados

Ao fim da etapa de coleta dos dados, foi feita a tabulação destes em uma planilha eletrônica que permitisse uma manipulação mais eficiente dos mesmos. Em seguida, procedeu-se à construção de histogramas de frequência que representassem as distribuições de frequência em cada uma das perguntas. Distribuição de Frequência é “um agrupamento de dados em classes, exibindo o número ou porcentagem de observações em cada classe” (STEVENSON, 2001, p.33). Esses gráficos têm a vantagem de permitir a visualização do comportamento dos dados dos respondentes sendo, portanto, uma forma vantajosa de análise de uma massa de dados.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado na Embrapa Solos, empresa pública federal localizada na cidade do Rio de Janeiro/RJ. Nesta seção estão descritas informações sobre a empresa pesquisada, a forma como a gestão de competências é entendida e praticada atualmente e também são apresentados os resultados dessa pesquisa, através da análise e interpretação dos dados obtidos.

4.1. Caracterização da Empresa

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, foi criada em 26 de abril de 1973. Sua sede está localizada em Brasília, no entanto, a empresa atua por intermédio de Unidades de Pesquisa e de Serviços e de Unidades Administrativas, estando presente em quase todos os Estados da Federação, nos mais diferentes biomas brasileiros.

A Embrapa Solos é uma Unidade Descentralizada da Embrapa, localizada no Rio de Janeiro, bairro Jardim Botânico. Além da sede, há uma Unidade de Execução de Pesquisa – UEP-NE, localizada em Recife – Pernambuco, voltada para estudos de solos específicos do Nordeste brasileiro.

É a unidade responsável por viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro com base no estudo e no uso racional do patrimônio solo e suas interações com o meio ambiente.

Sua missão é “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação em solos e sua interação com o ambiente, para a sustentabilidade da agricultura tropical”. Tem como visão ser líder na geração de conhecimento, tecnologia e inovação em solos tropicais. São seus valores: excelência em pesquisa e gestão, responsabilidade socioambiental, ética, respeito à diversidade e à pluralidade, comprometimento, cooperação.

Instituição de referência internacional em solos tropicais, a Embrapa Solos coordena e executa, em todo o território nacional, ações no sentido de prognosticar e promover medidas preventivas de riscos ambientais em decorrência do uso inadequado dos recursos solo e água. Essas ações são centradas na visão

integrada do solo como patrimônio das gerações presentes e futuras, priorizando o planejamento de uso sustentável das terras, fornecendo subsídios para tomada de decisões e contribuindo para o avanço do conhecimento técnico-científico na área de Ciência do Solo.

A estrutura organizacional da Embrapa solos segue o padrão administrativo aprovado pela Diretoria Executiva da empresa e tem a alta gestão composta pela Chefia Geral e Chefiadas Adjuntas de Administração e Pesquisa e Desenvolvimento. No organograma a seguir é apresentada a atual estrutura.

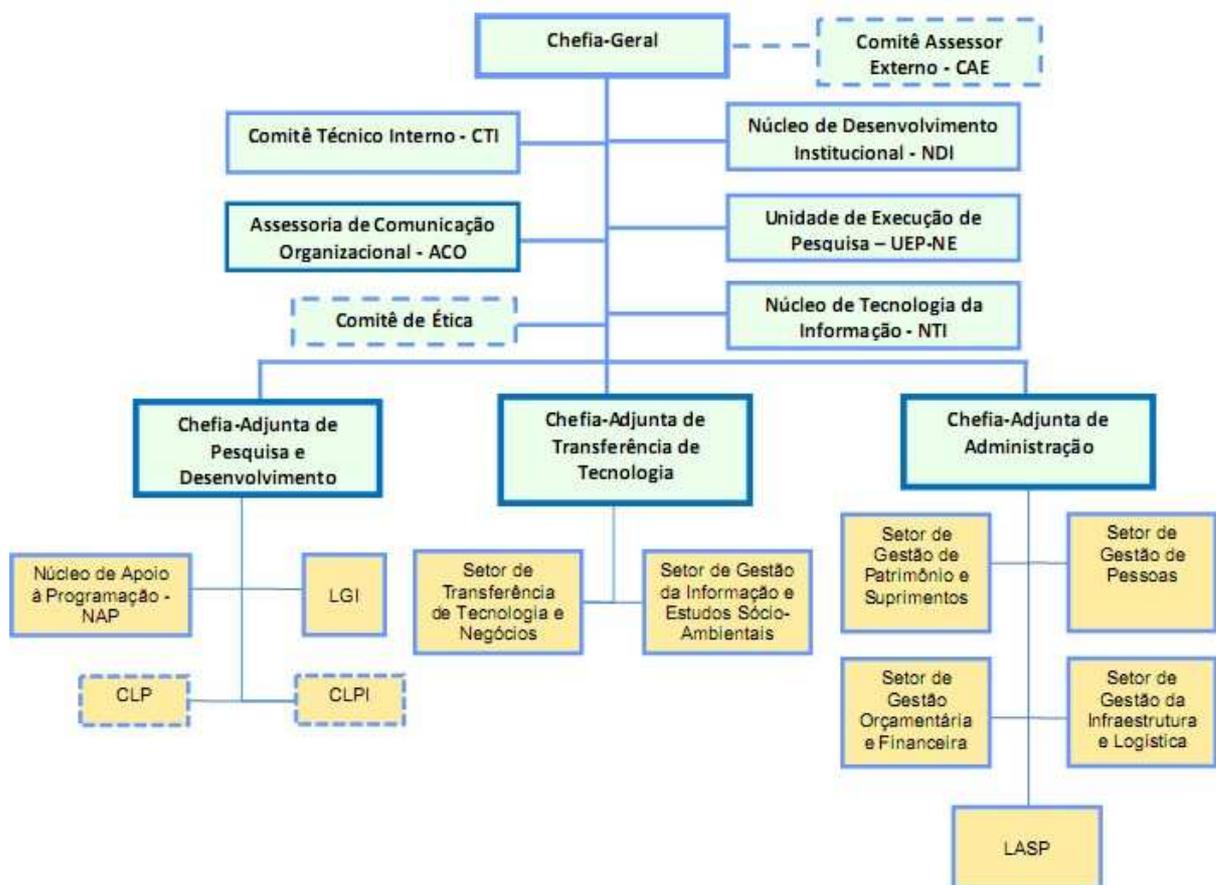


Figura 1: Organograma funcional da Embrapa Solos.
Fonte: www.cnps.embrapa.br (acesso em 30/11/2010)

4.2. Gestão por competências na Embrapa

A Embrapa foi criada em 26 de Abril de 1973. A partir de 1988, com a aprovação da atual Constituição Federal, as instituições públicas passaram a se preocupar mais

com a gestão estratégica de processos e com a avaliação de resultados, tanto organizacionais quanto individuais.

Foi o caso da Embrapa que, em 1991, iniciou um processo de mudança organizacional com o uso de técnicas de planejamento estratégico, direcionando seu foco para a sociedade, orientando suas pesquisas para a solução de problemas sócio-técnicos e não somente para o avanço stricto sensu da ciência e buscando o aumento da eficiência e da eficácia, para se manter competitiva e garantir sua sustentabilidade.

A materialização do planejamento estratégico adotado, se deu através dos sucessivos Planos Diretores da Embrapa (PDEs), elaborados para períodos de quatro anos, que por sua vez nortearam a elaboração dos Planos Diretores das Unidades (PDUs), com igual vigência. Atualmente a Embrapa encontra-se no seu V PDE (2008-2011-2023) e a Embrapa Solos em seu IV PDU (2008-2011-2023).

Outro instrumento de gestão fundamental para a Embrapa, mais especificamente relacionado com a gestão de pessoas, é o seu Plano de Carreiras. O PCE, elaborado em 2006, estabelece em seu Capítulo III, a política geral de gestão de pessoas que deverá ser seguida pela empresa. A Seção III do referido capítulo trata do desenvolvimento na carreira e expressa que a aquisição das competências requeridas pela empresa será um dos requisitos necessários para esse desenvolvimento.

O processo de gestão de pessoas na Embrapa tem como foco o desenvolvimento dos empregados, estabelecendo as bases para a construção das carreiras individuais. Para isso, vários dispositivos podem habilitar os empregados para o crescimento na carreira, a partir do investimento em capacitação (PCE, 2006).

De acordo com o referido Plano, a educação corporativa da Embrapa desenvolve-se como um processo de construção e reconstrução permanente e contínua do conhecimento, que atende às competências ligadas à área de atuação do empregado, buscando soluções corporativas de desenvolvimento dos talentos humanos, vinculadas aos objetivos estratégicos da empresa.

No âmbito da educação corporativa da Embrapa, as ações de aperfeiçoamento estão agrupadas em capacitação estratégica e capacitação técnica. Essas ações destinam-se a todos os empregados, independentemente do cargo que ocupam, visando habilitá-los ao cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa e ao

crescimento profissional necessário ao atendimento dos requisitos dos respectivos cargos e funções.

Nesse sentido, a Embrapa definiu as competências individuais corporativas requeridas de seus empregados, de acordo com o cargo ou função que ocupam, as quais são demonstradas no quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Distribuição das competências requeridas por cargo

Competências Corporativas		Assistente B e C	Assistente A	Analista B	Analista A	Pesquisador A e B	Supervisores
Competências Genéricas	Trabalho em Equipe						
	Foco no Resultado						
	Flexibilidade						
	Gestão do Conhecimento						
Competências Específicas	Visão Integrada de Processos						
	Gestão de Projetos, Prazos e Recursos						
	Orientação Estratégica						
	Articulação de Relacionamentos						
	Liderança / Gestão de Pessoas						

Fonte: PCE (2006)

1. Trabalho em Equipe – capacidade de se integrar com os membros da equipe, profissionais e parceiros, para a obtenção de resultados, conforme o papel assumido para sua atuação, buscando a coesão da equipe que participa.

2. Foco no Resultado – capacidade de dirigir esforços para o alcance e superação de padrões de resultado estabelecidos para a sua atuação, em termos de quantidade, qualidade, custos e prazos.

3. Flexibilidade – Capacidade de adaptação profissional a situações variadas e/ou inesperadas, de forma a contribuir efetivamente para a obtenção de resultados.

4. Gestão do Conhecimento – capacidade de internalizar e de usar o conhecimento, dentro de sua área de atuação, abrangendo busca constante pelo seu desenvolvimento e das pessoas com quem interage, bem como participar da geração, compartilhamento, aplicação e atualização do conhecimento.

5. Visão Integrada de Processos – visão sistêmica dos processos para integração com outras ações que ocorrem na Embrapa.

6. Gestão de Projetos, Prazos e Recursos – elaboração, negociação e administração de projetos, recursos materiais e financeiros, bem como estabelecimento e gestão de prazos para a obtenção de resultados.

7. Orientação Estratégica – capacidade de definir planos de ação a partir da análise de tendências dos ambientes interno e externo, levando-se em consideração os valores, a missão e a visão da empresa.

8. Articulação de Relacionamentos – capacidade de utilizar redes de relacionamentos, visando maximizar resultados e identificar oportunidades para a organização e seus parceiros.

9. Liderança / Gestão de Pessoas – capacidade de mobilizar os esforços das pessoas para atingir objetivos e metas, estabelecendo um clima favorável ao trabalho e ao desenvolvimento da equipe e criando na empresa um ambiente participativo.

4.3. Desenvolvimento da Pesquisa

A análise e interpretação dos resultados foi feita com base nos questionários aplicados. O questionário fechado foi elaborado com base no tema gestão por competências e a partir dos dados levantados pelo levantamento bibliográfico. O período de aplicação do questionário foi de 08 a 12 de Novembro de 2010. Foram distribuídos 23 questionários entre os gerentes, dos quais 17 foram respondidos; como o corpo gerencial é composto por 27 pessoas, esse número representa 62,96% dos gerentes.

As respostas foram compiladas e organizadas em tabelas e gráficos para análise e interpretação, os quais serão demonstrados a seguir, a começar pelos dados demográficos (idade, sexo, cargo, escolaridade, tempo de empresa) e então os dados objetivos, relativos ao tema.

Questão 1: Idade

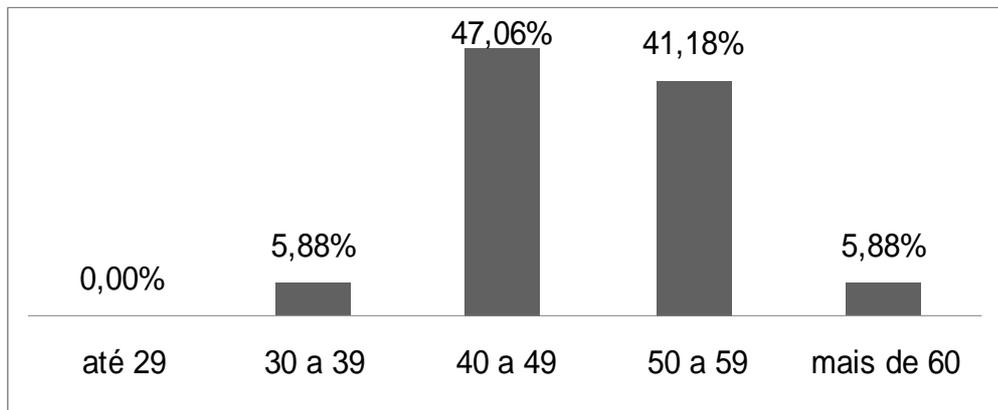


Gráfico 1: Idade
Fonte: Elaboração da autora

Esses dados evidenciam que o corpo gerencial da Embrapa Solos é composto majoritariamente por pessoas entre 40 e 59 anos, um percentual de aproximadamente 88%. Há apenas 1 supervisor com idade entre 30 e 39 anos e 1 com mais de 60 anos. Esse perfil é característico de empresas públicas, como a estudada, e pode significar necessidade de renovação do quadro de pessoal com a contratação de novos empregados que possam trazer uma nova visão sobre a empresa.

Questão 2: Sexo

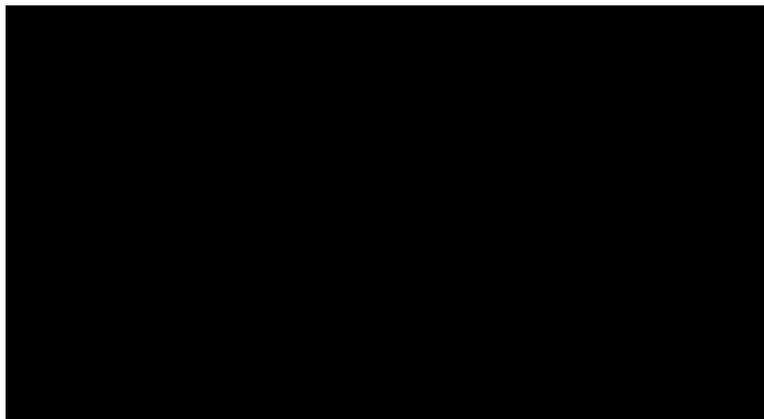


Gráfico 2: Sexo
Fonte: Elaboração da autora

A predominância nos cargos gerenciais na empresa é de homens, neste estudo essa realidade é bem representada com incidência de 64,7% de respondentes do sexo masculino. Cabe ressaltar que as mulheres vem ganhando maiores

oportunidades, inclusive há um incentivo interno nesse sentido, através de programa institucional; sendo assim, os 35,3% já são um percentual significativo.

Questão 3: Cargo

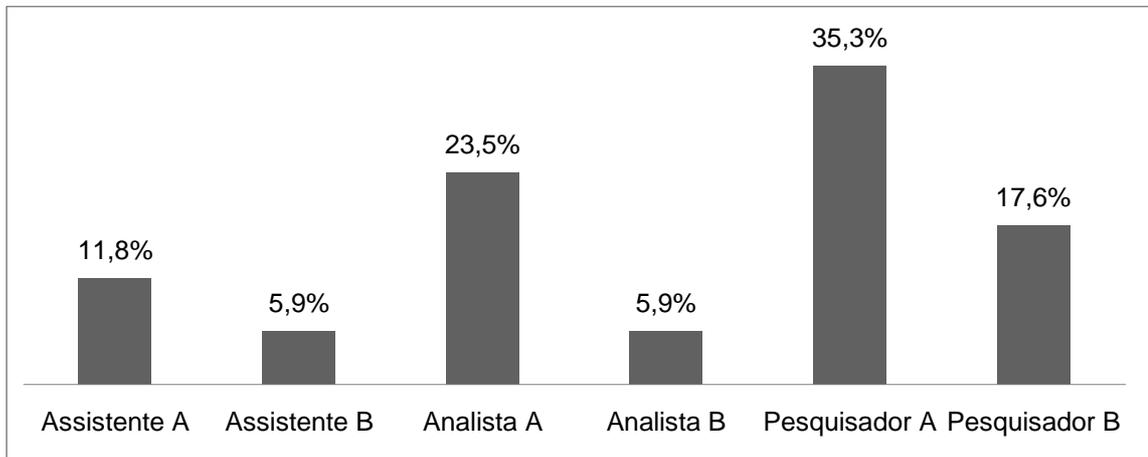


Gráfico 3: Cargo

Fonte: Elaboração da autora

O gráfico 3 apresenta o percentual de gerentes por cargo e observa-se que a maioria são pesquisadores, ou seja, 52,9%, sendo que 35,3% ocupam cargo de maior incidência, que é também o de maior grau na instituição: pesquisador A. Em seguida aparecem os 29,4% de analistas A e B e os assistentes representam apenas 17,7% dos pesquisados.

Questão 4: Escolaridade

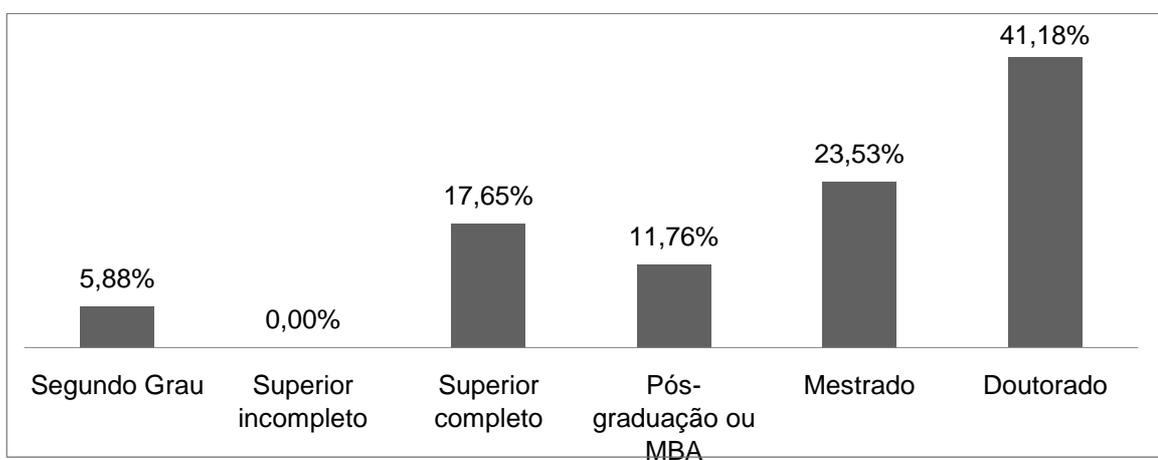


Gráfico 4: Escolaridade

Fonte: Elaboração da autora

Analisando o gráfico 4, percebe-se que o grau de escolaridade do corpo gerencial apresenta-se bem elevado, com 41,18% dos participantes tendo realizado doutorado, 23,53% cursaram mestrado e 11,76% concluíram cursos de especialização. Isso significa que 76,47% tem alguma especialização, após a graduação. Tais dados demonstram preocupação na escolha dos dirigentes da organização para que sejam bem instruídos. É importante observar ainda que a maioria dos graus de especialização foram obtidos em áreas mais técnicas e não gerenciais.

Questão 5: Tempo de empresa

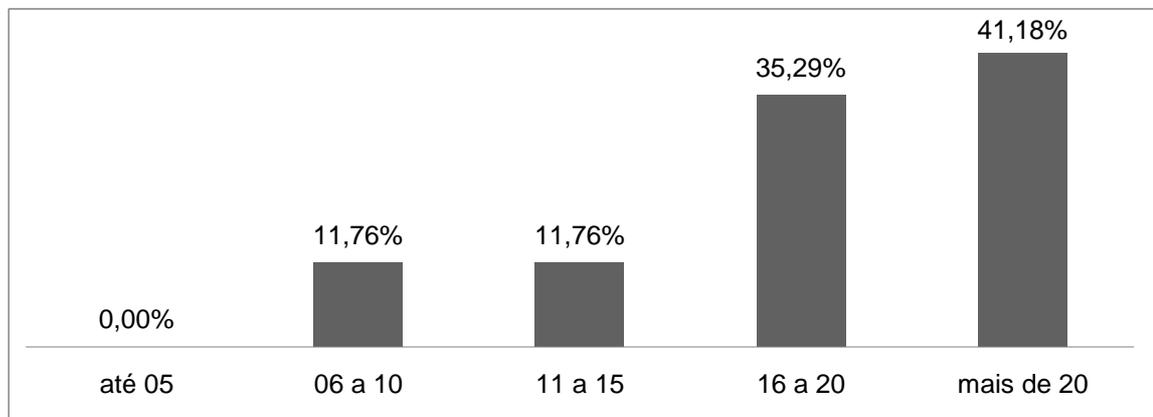


Gráfico 5: Tempo de empresa
Fonte: Elaboração da autora

Em relação ao tempo de serviço na Embrapa, 76,47% possuem mais de 16 anos e não há supervisores com menos de 6 anos. Esses dados, aliados aos do gráfico 1, indicam uma elevada concentração de empregados mais próximos do fim da carreira, ou da idade de aposentadoria, o que demonstra a necessidade de políticas efetivas para a gestão do conhecimento, a fim de evitar que se perca todo conhecimento adquirido nesses anos de empresa, principalmente na área técnica.

Para os dados objetivos, relacionados diretamente ao tema da pesquisa, foram utilizadas 5 opções de resposta, de acordo com a percepção do gerente sobre a afirmativa em questão: concordo totalmente, concordo em parte, não concordo nem discordo, discordo em parte e discordo totalmente. Na análise a seguir procurou-se interpretar as alternativas com incidência mais significativa, vinculando a interpretação dos dados ao embasamento teórico.

Questão 6: A gestão por competências influencia positivamente o atendimento das metas e objetivos do Plano Diretor da Unidade.

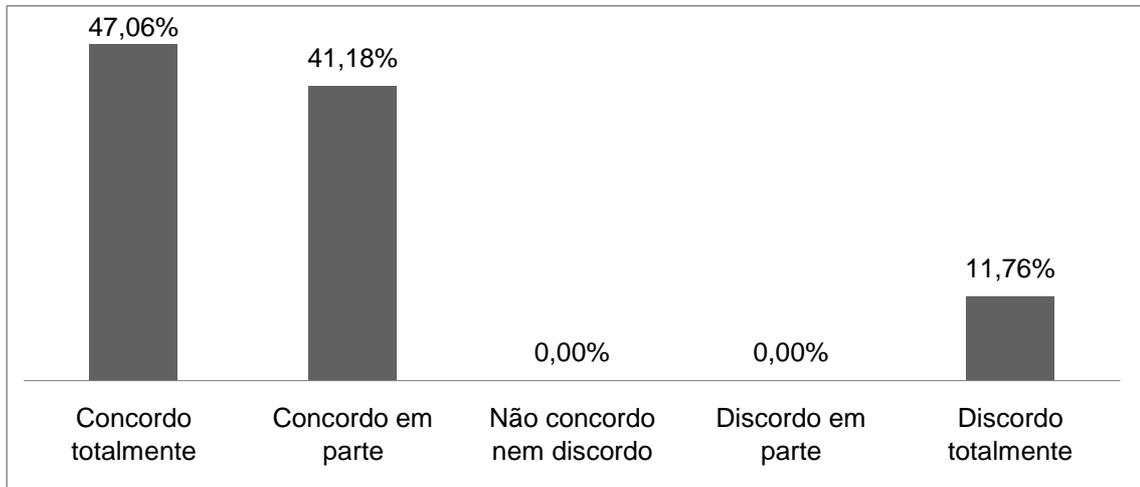


Gráfico 6: Atendimento das metas e objetivos do PDU

Fonte: Elaboração da autora

Estes dados revelam uma aceitação da gestão por competências como forma de atingir as metas e objetivos da unidade, visto que 88,24% não discordam da afirmativa. Deste gráfico pode-se inferir que há entendimento do assunto pela maioria do corpo gerencial e de sua relevância para o bom desempenho organizacional.

Questão 7: As competências corporativas descritas no Plano de Carreiras da empresa atendem plenamente aos requisitos dos cargos.

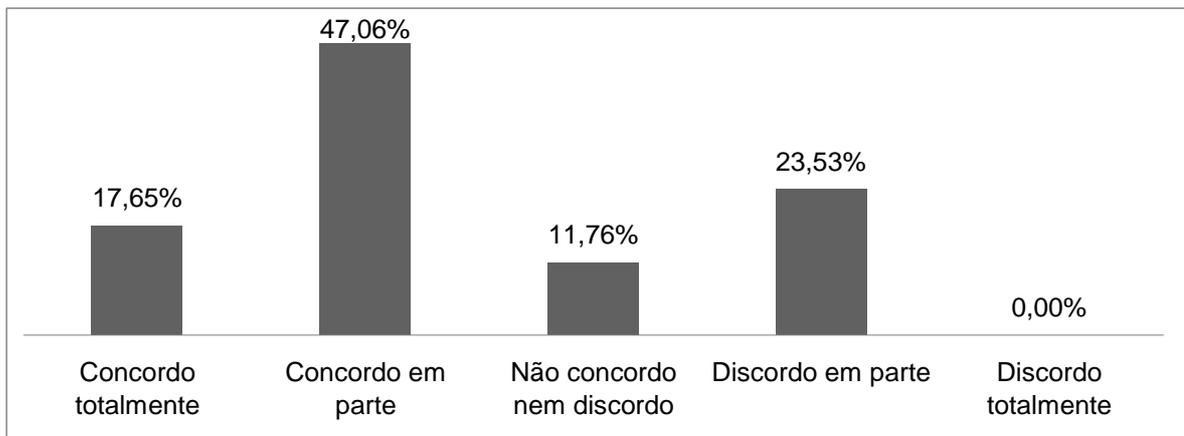


Gráfico 7: Competências corporativas e requisitos aos cargos

Fonte: Elaboração da autora

Apenas 17,65% acreditam que as competências corporativas, descritas no PCE, atendem plenamente aos requisitos dos cargos. Os 11,76% que não manifestaram posição, provavelmente desconhecem essa seção do documento orientador, o que deve ser considerado preocupante, visto que são ocupantes de posição gerencial. O índice de 23,53% que discordam em parte deve ser levado em consideração, é possível que haja competências inerentes aos cargos ocupados por eles que não estejam contempladas no documento. Com a opinião desses empregados o PCE pode ser incrementado e adequado à realidade.

Questão 8: A avaliação de competências é importante para o processo de desempenho dos empregados.

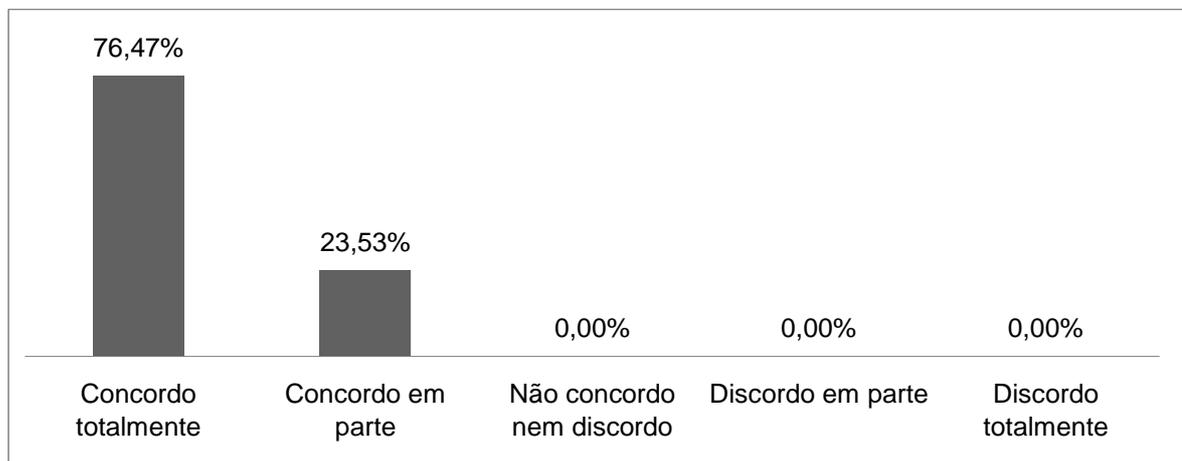


Gráfico 8: A avaliação de competências e o desempenho funcional
Fonte: Elaboração da autora

Apesar de 23,53% dos participantes terem restrições a afirmar que a avaliação de competências é importante para o desempenho dos empregados, 100% não discorda da afirmativa. Tal fato deve ser considerado como estímulo para o desenvolvimento do tema internamente, pois, com a concordância do corpo gerencial e sua influência sobre os subordinados, é possível aprimorar o processo de desempenho na Embrapa, com base em competências.

É interessante, ainda, contrastar estas respostas com as da questão 14, que trata da avaliação de desempenho, conforme explicitado a seguir.

Questão 9: A forma como a hierarquia está definida na empresa, facilita o desenvolvimento das competências dos empregados.

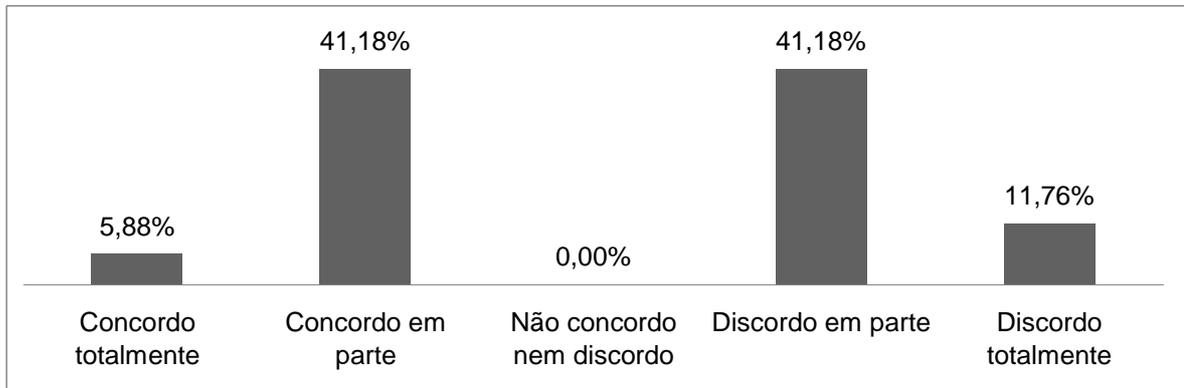


Gráfico 9: A hierarquia e o desenvolvimento das competências.
Fonte: Elaboração da autora

Nesta questão percebe-se bastante equilíbrio entre as alternativas de resposta. Ainda assim, há maior incidência de pessoas que acreditam que a estrutura organizacional não facilita o desenvolvimento das competências dos empregados. Pode-se associar este fato a uma estrutura muito rígida, sem flexibilidade, na qual, dificilmente, o empregado mudará de função e poderá desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

No entanto, a sugestão do presente trabalho é que se estude em próxima pesquisa, e em maior profundidade, o porquê dessa percepção.

Questão 10: Na formação de equipes de trabalho são levadas em consideração as experiências anteriores do empregado.

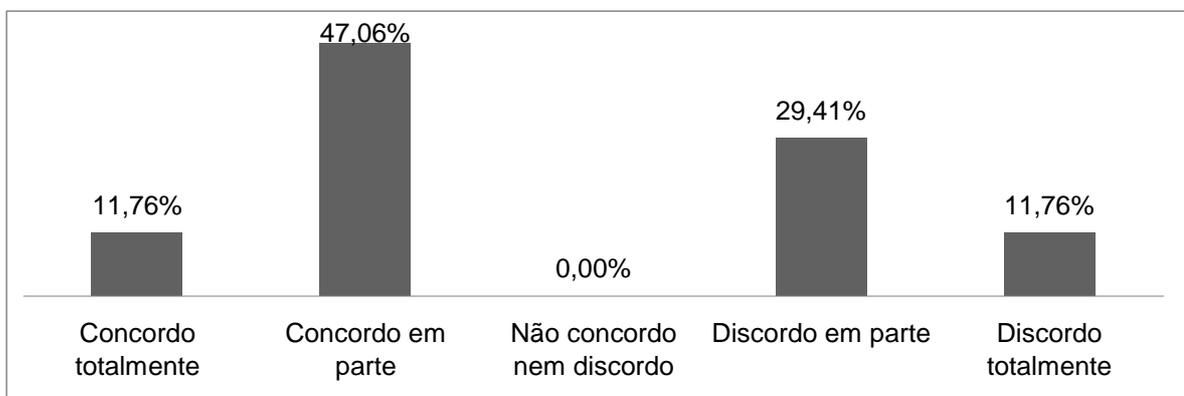


Gráfico 10: A formação de equipes e as experiências anteriores.
Fonte: Elaboração da autora

Mais de 58% consideram a experiência anterior como fator relevante para se formarem as equipes de trabalho. No entanto, ainda há 40% que desacreditam que esse aspecto é levado em consideração.

Questão 11: As oportunidades de capacitação oferecidas suprem de maneira satisfatória e efetiva as deficiências dos empregados.

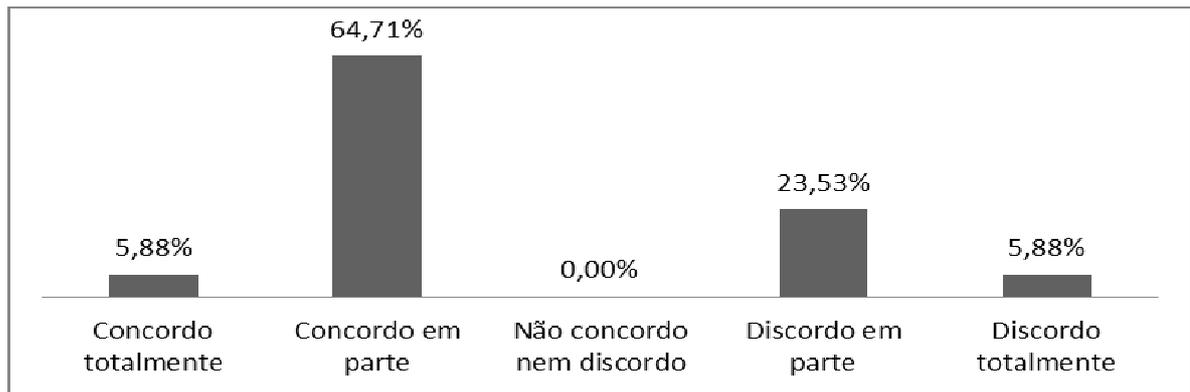


Gráfico 11: Capacitação X Deficiências dos empregados.
Fonte: Elaboração da autora

A grande maioria, mais de 70%, concorda que há suficiente capacitação para suprir as necessidades dos empregados. Essa questão é muito positiva para a empresa, pois, é imprescindível haver um programa eficaz de educação continuada para que se faça a gestão por competências.

O ponto mais importante, ao se tratar de capacitação, é a identificação da diferença entre as competências requeridas e medidas, dessa forma, o gerente explica o objetivo do aperfeiçoamento e acorda com o trabalhador um plano para preencher tal diferença.

Questão 12: A gestão por competências contribui para quebrar as resistências às mudanças na Unidade, na medida em que melhora o nível de conhecimento dos empregados.

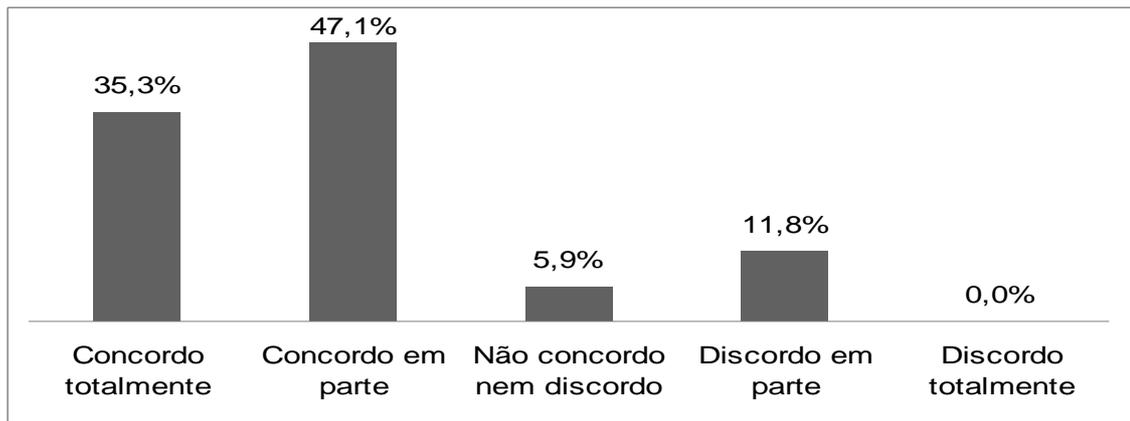


Gráfico 12: Gestão por competências e a resistência às mudanças.
Fonte: Elaboração da autora

Para 82,4% dos participantes a gestão por competências aumenta o nível de conhecimento dos empregados, o que facilita a quebra das resistências e contribui para os processos de mudanças na empresa.

Questão 13: Dos componentes do conceito de competência individual (Conhecimento, Habilidade, Atitude) qual é, na sua avaliação pessoal, o mais necessário à sua equipe no presente momento?

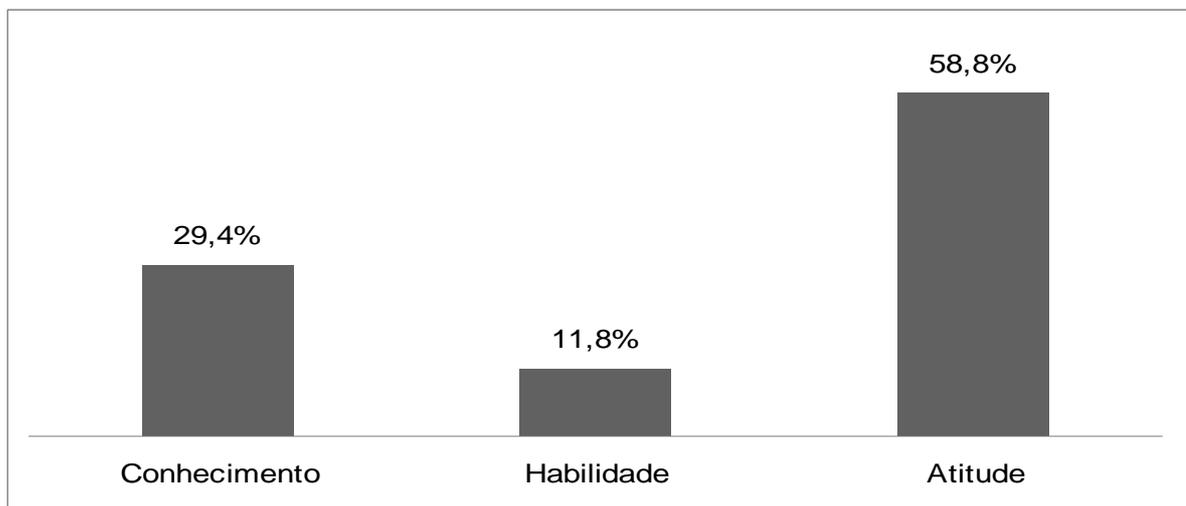


Gráfico 13: Conhecimento, Habilidade ou Atitude.
Fonte: Elaboração da autora

Nesta questão a maioria das pessoas indicou a atitude como o componente mais necessário para um empregado ser qualificado competente. Essa percepção é identificada também no campo para comentários e sugestões, em que alguns citam

a atitude como uma condição indispensável para a prática do conhecimento e da habilidade.

O resultado desta questão, aliado ao referencial teórico pesquisado, indica que a falta de atitude compromete o resultado, pois a atitude é o querer fazer, é o que leva o indivíduo a praticar ou não o que ele conhece e sabe fazer.

Atitude é a forma de atuação do indivíduo frente a uma determinada circunstância. Atitude é um componente de ordem comportamental (LEME, 2005), e está diretamente relacionada com a motivação.

O indivíduo competente deve mostrar-se apto a tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. Não se trata apenas de executar ordens, mas de assumir pessoalmente a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa exigida e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação.

Questão 14: É correta a forma como a avaliação de competências foi utilizada no processo de avaliação de desempenho dos empregados.

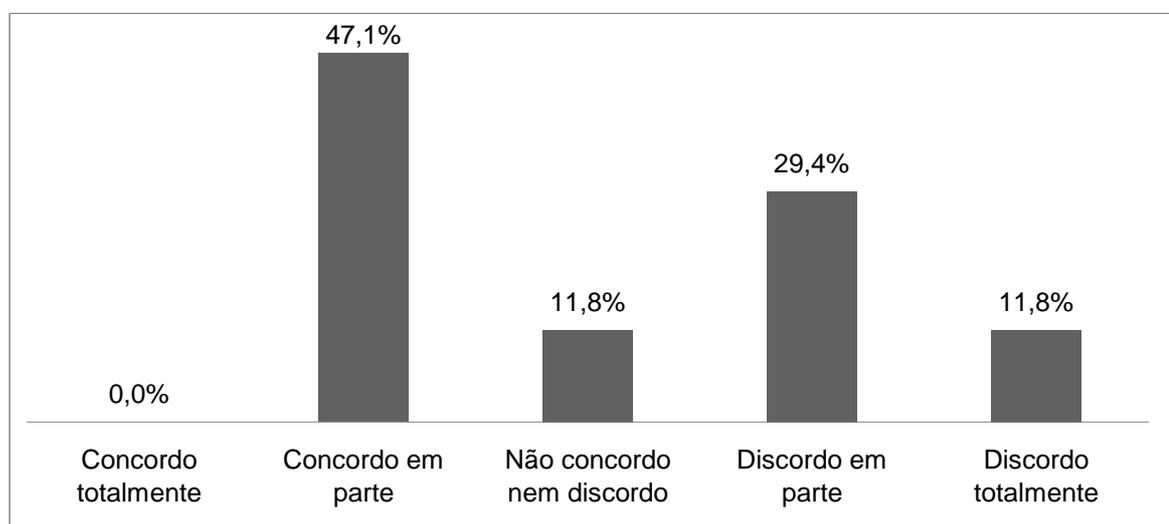


Gráfico 14: Avaliação de competências e avaliação de desempenho.
Fonte: Elaboração da autora

Os dados demonstram que, ao contrário do observado na questão 8, sobre a importância da avaliação de competências para o desempenho funcional, muitos gerentes (41,2%) não concordam que a avaliação de desempenho esteja sendo realizada de forma adequada.

Conclui-se, portanto, que é notório o valor atribuído à avaliação de competências como estímulo para o empregado, todavia, essa ferramenta não está sendo bem empregada pelos gestores, visto que os próprios não classificam a avaliação de desempenho como satisfatória.

De fato, o uso das competências individuais como ferramenta para avaliação de desempenho é largamente abordado na literatura especializada (RABAGLIO, 2004; LEME, 2005). Porém seu uso deve ser precedido de regras claras e aceitas por todos os envolvidos e sua aplicação deve ser feita por pessoas capacitadas para tal fim, de modo a tornar o processo livre de subjetividades.

Questão 15: As competências comportamentais (querer fazer) são mais necessárias do que as competências técnicas (saber fazer) para os empregados da Unidade.

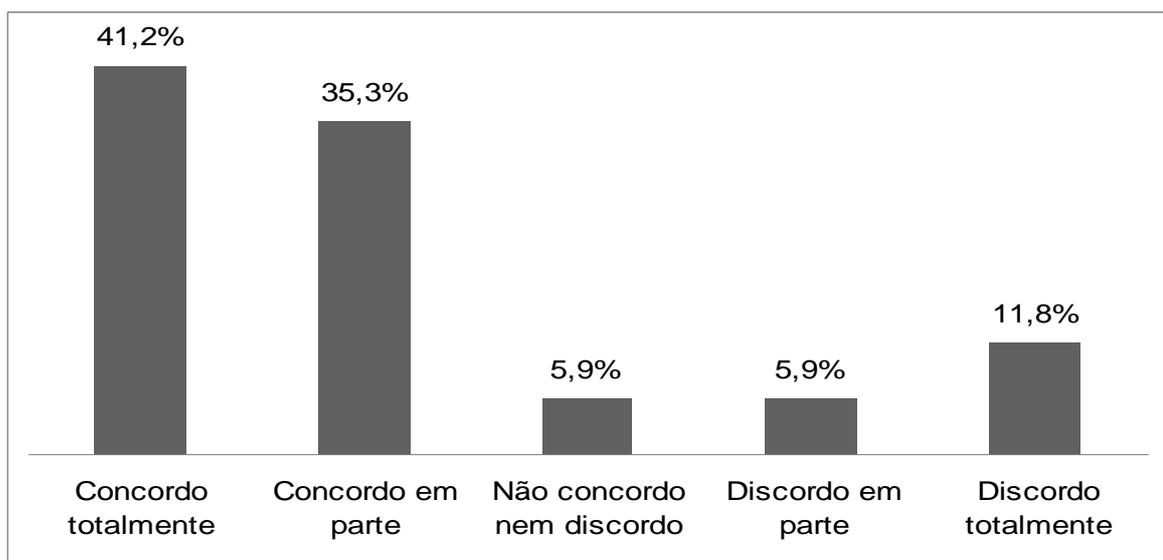


Gráfico 15: Competências comportamentais X técnicas.

Fonte: Elaboração da autora

Neste ponto, fica evidente a elevada importância atribuída às competências comportamentais, com mais de 76% das respostas.

A literatura pesquisada não recomenda necessariamente uma opção entre as competências técnicas ou comportamentais, mas indica que a efetiva agregação de valor ao trabalho é resultante da vontade do indivíduo em praticar suas competências (DUTRA, 2002; RABAGLIO, 2004).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção encerra este relatório de pesquisa apresentando suas principais conclusões e algumas recomendações.

5.1. Conclusões

O objetivo geral, que também representa a pergunta de pesquisa do presente estudo, foi analisar se a gestão por competências pode ser utilizada como um diferencial estratégico para o desenvolvimento de pessoas na Embrapa Solos.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso na empresa, no qual os gestores puderam expor sua percepção a respeito do tema, por meio de questionário fechado.

A partir dos resultados práticos obtidos na pesquisa e sua relação com a teoria, verificou-se que a gestão por competências não está sendo efetivamente usada como uma estratégia para o desenvolvimento das pessoas na Embrapa Solos.

As divergências sobre o entendimento do tema, a falta de ações de capacitação, o uso precipitado na avaliação de desempenho, a falta de preparo dos gerentes, a estrutura hierárquica burocrática e centralizada, dentre outras, são evidências que corroboram essa conclusão.

No entanto, constatou-se que a gestão por competências é percebida como importante e que é possível utilizá-la, pois os gerentes estão dispostos, visto que percebem que todos poderão ganhar com isso.

O estudo também possibilitou outras conclusões, relacionadas aos objetivos intermediários, a partir da análise dos dados obtidos no questionário. Os gestores envolvidos na pesquisa entendem que a capacitação é uma estratégia bastante adequada para a aquisição e a consequente utilização das competências individuais requeridas pela empresa. No entanto, verificou-se que, apesar de se dizer que há suficiente capacitações, não há um plano estruturado e sistematizado de ações de capacitação direcionadas para a finalidade de aperfeiçoamento de competências. Ocorrem, esporadicamente, alguns treinamentos específicos sobre determinadas competências, que atingem um número reduzido de empregados e cujos resultados carecem de uma melhor análise quanto à sua eficácia.

Observou-se que é válida a utilização das competências individuais como instrumento para avaliação do desempenho. Porém, a forma como foi utilizada na empresa causou grande insatisfação aos empregados. Sabe-se que qualquer sistema de avaliação apresenta imperfeições e sofre críticas, especialmente quando possui alto grau de subjetividade, mas a empresa deve persistir com relação ao uso da avaliação de competências, devido à sua utilidade nos processos de promoção e progressão salarial e para o crescimento na carreira.

5.2. Recomendações Para Estudos Futuros

Como pôde ser verificado na conclusão, a gestão por competências não está sendo utilizada como estratégia para a administração dos recursos humanos. Para sanar essa dificuldade, sugere-se a adoção de um programa de desenvolvimento gerencial, com o estabelecimento de critérios para preparação de futuros gestores, incluindo planos de identificação e desenvolvimento de talentos potenciais e colocando-se como condição para assumir cargos de gestão, a participação dos empregados nesses planos. Assim, para assumir cargos de gestão os talentos deverão passar pelos treinamentos necessários, para adquirir as competências estabelecidas para o exercício da função, de forma que seja garantida a sua eficácia na gestão dos processos da Unidade.

O estudo demonstrou a falta de um plano de capacitação sobre competências individuais requeridas. Sugere-se a elaboração de um mapa de competências técnicas e comportamentais necessárias para cada função e a identificação da presença ou ausência dessas competências nos empregados. A partir desse diagnóstico, elabora-se o plano de capacitação para atender as necessidades identificadas.

Conhecer e internalizar melhor a gestão por competências é uma condição necessária para obter êxito e credibilidade. Para tanto, sugere-se a adoção de ferramentas de comunicação interna, com material informativo, visando harmonizar conceitos, além de reuniões setoriais, com o apoio da direção e do setor de gestão de pessoas, para debater e esclarecer sobre a importância da gestão de competências nas políticas de crescimento e avaliação dos empregados.

Outra importante ação a ser implementada diz respeito a uma maior transparência quanto ao uso das competências no processo de avaliação de desempenho dos empregados. O primeiro passo é tornar claro quais competências individuais serão avaliadas e como será realizado o processo. O passo seguinte é preparar os avaliadores para que realizem a avaliação a partir de critérios válidos e aceitos, minimizando a subjetividade.

A pesquisa limitou-se à empresa utilizada como estudo de caso, não se podendo generalizar os resultados deste estudo. No entanto, brota desse fato uma oportunidade de novas pesquisas, pois seria interessante comparar os resultados deste estudo com estudos de maior amplitude, ou realizar o mesmo estudo após algum tempo para verificar se houve alterações no estado de coisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa em Survey**. Belo Horizonte: UFMG. 2005.
- BARBOSA, A. C. K. (Coord.). **Competências no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DELUIZ, N. **Globalização econômica e os desafios à formação profissional**. São Paulo: Boletim Técnico do SENAC, 1996.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências**. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, A. O conceito de modelo de gestão de pessoas. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GRAMIGNA, M. R. **O modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- KATZ, D. ; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KELLNER, H. **STAR: Sales talent assessment review**. *Institute of Training and Development*. Carlsbad, CA, EUA: 2002. Disponível em: <<http://www.usou.edu>>. Acesso em: 24 out. 2010.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LEVY, Pierre. **Fundamentos da economia do conhecimento**. Revista Exame Negócios, dez. 2001.
- LIKERT, R. A. **Technique for measurement of attitudes**. *Archives of psychology*, v.140, n.1, p.5-55, 1932.

LOOY, B. V.; DIERDONCK, R. V.; GEMMEL, P. **Services management in integrated approach**. London: Financial Times, Pitman Publishing, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCLAGAN, P.; NEL, C. **A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas**. Rio de Janeiro: Campos, 2000. 316 p.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas. 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2005.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. São Paulo: Qualitymark Editora, 1998.

MOURA, M. C.; BITENCOURT, C. C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. RAE-Eletrônica, v. 5, n. 1, jan/jun 2006.

NERI, A. A. et al. **Gestão de R.H. por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papyrus, 1999.

PARKER, K. H. et al. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

RABAGLIO M. O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2004.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROCHA-PINTO, S. R. da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 148 p.

SANT'ANNA, A. S. **Competências Individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**. Tese (Doutorado) CEPEAD/UFMG. Belo Horizonte, 2002.

STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

STEWART, T. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Prezado colega,

Estou concluindo o curso de graduação em Administração e escolhi a questão de Gestão com Base em Competências como tema da monografia a ser apresentada.

Para isso, peço-lhe a gentileza de responder o questionário abaixo, cujo objetivo é avaliar sua percepção a respeito da implementação de um sistema de Gestão com Base em Competências.

1. Idade (anos):

- até 29
- 30 a 39
- 40 a 49
- 50 a 59
- mais de 60

2. Sexo:

- feminino
- masculino

3. Cargo:

- Assistente A
- Assistente B
- Analista A
- Analista B
- Pesquisador A
- Pesquisador B

4. Escolaridade:

- segundo grau completo
- superior incompleto
- superior completo
- pós-graduação ou MBA
- pós-graduação a nível de mestrado
- pós-graduação a nível de doutorado

5. Tempo de empresa:

- até 05 anos
- 06 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- mais de 20 anos

6. A gestão por competências influencia positivamente o atendimento das metas e objetivos do Plano Diretor da Unidade.

- concordo totalmente
- concordo em parte

- não concordo nem discordo
- discordo em parte
- discordo totalmente

7. As competências corporativas descritas no Plano de Carreiras da empresa atendem plenamente aos requisitos dos cargos.

- concordo totalmente
- concordo em parte
- não concordo nem discordo
- discordo em parte
- discordo totalmente

8. A avaliação de competências é importante para o processo de desempenho dos empregados.

- concordo totalmente
- concordo em parte
- não concordo nem discordo
- discordo em parte
- discordo totalmente

9. A forma como a hierarquia está definida na empresa, facilita o desenvolvimento das competências dos empregados.

- concordo totalmente
- concordo em parte
- não concordo nem discordo
- discordo em parte
- discordo totalmente

10. Na formação de equipes de trabalho são levadas em consideração as experiências anteriores do empregado.

- concordo totalmente
- concordo em parte
- não concordo nem discordo
- discordo em parte
- discordo totalmente

11. As oportunidades de capacitação oferecidas suprem de maneira satisfatória e efetiva as deficiências dos empregados.

- concordo totalmente
- concordo em parte
- não concordo nem discordo
- discordo em parte
- discordo totalmente

12. A gestão por competências contribui para quebrar as resistências às mudanças na Unidade, na medida em que melhora o nível de conhecimento dos empregados.

- concordo totalmente
- concordo em parte
- não concordo nem discordo
- discordo em parte

discordo totalmente

13. Dos componentes do conceito de competência individual (Conhecimento, Habilidade, Atitude) qual é, na sua avaliação pessoal, o mais necessário à sua equipe no presente momento?

- conhecimento
 habilidade
 atitude

14. É correta a forma como a avaliação de competências foi utilizada no processo de avaliação de desempenho dos empregados.

- concordo totalmente
 concordo em parte
 não concordo nem discordo
 discordo em parte
 discordo totalmente

15. As competências comportamentais (querer fazer) são mais necessárias do que as competências técnicas (saber fazer) para os empregados da Unidade.

- concordo totalmente
 concordo em parte
 não concordo nem discordo
 discordo em parte
 discordo totalmente

16. Caso queira, este espaço é destinado a sugestões ou demais comentários a respeito do tema.
