

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: PROFISSIONALISMO E DESENVOLVIMENTO

**Samuel Ferreira Da Silva¹, Anne Caroline Mascarenhas dos Santos¹, Weder Ferreira Dos Santos²,
Jéssica Passarinho Glória¹, Lucas Carneiro Maciel³, Layanni Ferreira Sodré⁴**

¹Graduando em Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia - UFT. e-mail: samuel.engbiotec@gmail.com; jessicapassarinhogloria@gmail.com; caroline-mascarenhas@hotmail.com.

²Docente do Curso de Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia - UFT. e-mail: eng.agricola.weder@gmail.com

³Graduando em Agronomia - UFT. e-mail: lucarneiromaciel@gmail.com

⁴Mestre em Agroenergia - UFT. e-mail: farm.layannisd@gmail.com

Resumo: A gestão por competências vem sendo uma das ferramentas de desenvolvimento profissional imprescindível para as organizações, definindo perfil adequado para determinado cargo, com intuito de maximizar as competências da organização para alcançar os objetivos estratégicos da mesma. Saber identificar competências para determinado cargo, eleva a valorização e a satisfação do colaborador, tornando mais competitiva. Este trabalho estudou a gestão por competência em uma Instituição de Nível Superior em Palmas. A gestão por competência tem como objetivo aprimorar os resultados organizacionais, favorecendo tanto os gestores, quanto os demais colaboradores, criando entre eles um objetivo único de crescimento entre si. Deste modo a gestão por competência contribui e estimula no crescimento entre empregado e empregador. É um sistema que abrange: Recrutamento e seleção por competência, remuneração por competências, mapeamento e mensuração por competências e melhora as vantagens entre gestor e colaborador. Conforme os dados abaixo, vemos que há necessidades da implantação da gestão por competências, por apresentar resultados insatisfatórios quanto há feedbacks e a insatisfação das funções designadas.

Palavras-chave: organização, pesquisa, resultados

1 INTRODUÇÃO

Gestão por competência subtende-se que é um sistema de gestão desenvolvido para gerir colaboradores, que poder ter uma produtividade maior dentro da organização, identificando seus pontos fortes e fracos, e preenchendo o que falta para melhora-los (RUAS et al, 2005).

Quando esses processos são bem direcionados, podem contribuir no desenvolvimento da organização, aumentando seu desempenho, seu relacionamento entre gestores e colaboradores e alinhando a organização a compreender suas metas e objetivos, além de motivar seus colaboradores a identificar a necessidades de novos treinamentos (CARVALHO et al, 2008).

O conceito de gestão por competências atualmente é baseado no CHA, que se desintegra em C (conhecimentos), H (habilidades) e A (atitudes) (CARVALHO et al, 2008). Esse modelo se divide em 3 setores: setor técnico que é indicado por C, onde trata-se sobre se de fato o indivíduo tem conhecimento sobre a área que irá atuar; setor comportamental, indicado por A, onde é avaliado as características pessoais, e o setor resultados que é indicado por H, em que o mesmo trata sobre a habilidade observando os resultados satisfatórios (DUTRA et al, 2001).

A liderança faz toda a diferença dentro da organização, dando alta direção na criação e reforço de valores, rumos, visão, missão, política, expectativas de desempenho, foco no cliente, bem como de um sistema de liderança que promova excelência (HUNTER, 1998).

A gestão por competência também integra a qualidade de vida no trabalho que lida com o conjunto das demandas de bem-estar na organização, daí a sua importância para uma nova postura de gestão de pessoas nas organizações (FISCHER, 2002).

A gestão por competência otimiza o tempo com processos de recrutamento e seleção, assim maximizando a motivação e reconhecimento. Contudo, o modelo aplicado na Instituição de Nível Superior em Palmas - TO tem como linha norteadora a exposição de métodos, expectativas no alcance dos resultados organizacional. Assim o presente trabalho tem como objetivo estudar como são feitos os treinamentos; analisar quantitativamente a rotatividade de colaboradores; e conhecer como é mensurada a produtividade de cada colaborador.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado com embasamento em leituras específicas, entrevistas com gestores da área sobre o assunto, com pesquisa quantitativa aos colaboradores da Faculdade ITOP.

A pesquisa foi realizada na Faculdade ITPO, localizada na ACSU SE 40, Conj.02, Lote 16, AV. NS 02, bairro plano diretor Sul, na cidade de Palmas.

Os embasamentos de pesquisa do trabalho que foi realizado pelos métodos qualitativos e pesquisa bibliográfica.

O questionário estruturado foi o principal instrumento utilizado para o desenvolvimento levantamento. Com 8 perguntas fechadas para colaboradores e 15 abertas para o gestor, fez-se uma análise para avaliar a importância da gestão por competências e a necessidade de implantação do sistema.

A pesquisa foi realizada nos meses de junho e julho de 2017, os resultados obtidos demonstrados através de tabelas elaborados pelo programa Excel para um melhor entendimento.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a aplicação da pesquisa com 13 colaboradores da instituição, foi constatado que a empresa tem um índice satisfatório de gestão dentro da organização, fazendo-se assim

desnecessário o uso da gestão por competência, os índices de insatisfação são poucos em relação a totalidade, nesse caso a empresa precisa melhorar nos seguintes pontos, segue as sugestões de melhoria:

- Contratação por competências;
- Remuneração por competências;
- Gestão mais comunicativa.

É possível observar na tabela 1 que o gestor não fornece feedback para toda a sua equipe, vendo que a maioria dos que recebem feedback, possuem ensino superior completo, e tem faixa etária de 18 a 24 anos, pode-se então deduzir, que é uma equipe de trabalho mais jovem, e que está se esforçando mais em relação a sua produtividade, querendo ter um desenvolvimento melhor dentro da empresa, por outro lado, os 46% que não recebem feedback são a maioria do sexo feminino e tem uma faixa etária como maioria de 35 a 59 anos, podendo-se deduzir que já tem sua realização de trabalho mais desenvolvida e não estejam ligando tanto para a sua produtividade dentro da empresa.

Tabela 1 - Você recebe feedback de seu superior em relação a sua produtividade?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		Masculino	Feminino	18 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 59 anos	60 anos	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4ª Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Sim	54%	80%	38%	75%	60%	25%	0%	50%	33%	100%	0%	0%	0%	40%	60%
Não	46%	20%	63%	25%	40%	75%	0%	50%	67%	0%	0%	0%	0%	60%	40%
Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Base	100%	38%	62%	31%	38%	31%	0%	31%	46%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

SM = salário mínimo; Ens. Fund. = ensino fundamental; Ens. Médio = Ensino médio; Sup. Comp. = Superior Completo

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 2 mostra que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com as funções que executam dentro da empresa, isso por que eles devem receber um reconhecimento pelo trabalho prestado a organização, e acabam se sentindo valorizados com isso. Dentre os que não quiseram

opinar está um total de 8% dos entrevistados, onde essa porcentagem tem uma faixa etária de 35 a 59 anos, podendo-se deduzir que queria um reconhecimento maior por parte de seu superior.

Tabela 2. Você é satisfeito com a função que executa?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		Masculino	Feminino	18 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 59 anos	60 anos	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4º Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Sim	92%	38%	54%	23%	38%	23%	0%	23%	46%	23%	0%	0%	0%	31%	62%
Não	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não opinou	8%	0%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	8%
Base	100%	38%	62%	23%	38%	31%	0%	23%	54%	23%	0%	0%	0%	31%	69%

SM = salário mínimo; Ens. Fund. = ensino fundamental; Ens. Médio = Ensino médio; Sup. Comp. = Superior Completo

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 3 mostra que a forma de seleção mais utilizada pela empresa é a de entrevista, onde está ocupando um total de 62% de seu total, mostrando que a empresa trabalha na forma mais comum de seleção para novos colaboradores. Dentro dessa totalidade, a maioria tem ensino superior completo, sendo a maioria do sexo feminino com 38%, em contrapartida, um total de 8% não sabe como foi parar dentro da organização, ou seja, começou a prestar serviços a organização sem saber muito bem sobre ela, e nem a organização cobrou a tal atenção necessária. A entrevista é o momento onde o colaborador expõe suas ideias de trabalho para com aquela empresa.

Tabela 3. Em qual forma de seleção você foi selecionado?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		Masculino	Feminino	18 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 59 anos	60 anos	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4º Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Entrevista	62%	23%	38%	8%	23%	31%	0%	15%	31%	15%	0%	0%	0%	23%	38%
Recrutamento e seleção	8%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	8%	0%
Indicação	23%	8%	15%	15%	8%	0%	0%	8%	15%	0%	0%	0%	0%	8%	15%

parente/ Conhecido							%				%	%	%		
Não sabe	8%	0%	8%	0%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%
Base	100%	38%	62%	23%	46%	31%	0%	31%	46%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

SM = salário mínimo; Ens. Fund. = ensino fundamental; Ens. Médio = Ensino médio; Sup. Comp. = Superior Completo

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 4 mostra que 77% dos entrevistados estão realizados com a função que executa, isso levando em conta a escolaridade, sendo que a maioria tem ensino superior completo com um total de 62%. A renda salarial de 38% é de 1 a 3 SM. Já os que não se sentem realizados em relação a sua profissão, pode se observar que eles têm apenas ensino médio completo e a maioria que corresponde a 15% do total tem uma renda salarial de até 1 SM, ou seja, pode-se deduzir com base nos dados analisados que essas pessoas não têm sua formação completa e estão ganhando menos que os demais, e por isso não se sentem realizados profissionalmente.

Tabela 4. Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, como você se sente?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		Masculino	Feminino	18 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 59 anos	60 anos	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4ª Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Realizado	77%	23%	54%	8%	38%	31%	0%	23%	38%	15%	0%	0%	0%	15%	62%
Pouco realizado	23%	15%	8%	15%	8%	0%	0%	15%	0%	8%	0%	0%	0%	23%	0%
Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Base	100%	38%	62%	23%	46%	31%	0%	38%	38%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

SM = salário mínimo; Ens. Fund. = ensino fundamental; Ens. Médio = Ensino médio; Sup. Comp. = Superior Completo

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 5 mostra que a grande maioria, correspondendo a 77% diz que a organização não fornece nenhum tipo de treinamento, constando a grande maioria absoluta em todos os quesitos, tanto em renda, quanto em escolaridade. Enquanto apenas 15% diz fornecer treinamento, ainda assim 8% diz que não sabe se a organização fornece, pois pode ser que seja um percentual de “Novatos” dentro da organização que ainda não recebeu ou não sabe se vai receber algum tipo de capacitação para executar sua função.

Tabela 5. A Organização fornece treinamento / capacitação?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		Masculino	Feminino	18 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 59 anos	60 anos	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4º Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Sim	15%	15%	0%	0%	15%	0%	0%	8%	0%	8%	0%	0%	0%	8%	8%
Não	77%	23%	54%	15%	31%	31%	0%	23%	38%	15%	0%	0%	0%	23%	54%
Não sabe	8%	0%	8%	8%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	0%
Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Base	100%	38%	62%	23%	46%	31%	0%	38%	38%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

SM = salário mínimo; Ens. Fund. = ensino fundamental; Ens. Médio = Ensino médio; Sup. Comp. = Superior Completo

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 6 demonstra que a grande maioria dos colaboradores conhecem a missão e visão da empresa. Com o total de 77% a maioria pertence ao sexo feminino e possuem superior completo, em contrapartida, 15% diz não conhecer a missão da empresa, sendo talvez que essas pessoas trabalhem em um ambiente mais fechado da organização, pois, os painéis de missão e visão ficam expostos no corredor da faculdade, assim, facilitando até para os alunos observarem onde a organização quer chegar.

Tabela 6. Você conhece a visão, missão e valores da empresa?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		Masculino	Feminino	18 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 59 anos	60 anos	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4º Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Sim	77%	31%	46%	15%	38%	23%	0%	23%	31%	23%	0%	0%	0%	23%	54%
Não	15%	8%	8%	8%	8%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	0%
Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não opinou	8%	0%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	8%
Base	100%	38%	62%	23%	46%	31%	0%	38%	38%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

SM = salário mínimo; Ens. Fund. = ensino fundamental; Ens. Médio = Ensino médio; Sup. Comp. = Superior Completo

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se observar com a tabela 7 que a grande maioria ocupando no total de 77% tem reconhecimento por parte de seu superior, sendo que 62% tem até 3 SM e possuem curso superior completo, em contrapartida, teve um total de 23% que não quiseram opinar sobre o seu possível reconhecimento, pode-se dizer que é por conta da pouca idade, pois a maioria é de 18 a 24 anos e tem uma grande parte do salário menor que ou até 1 SM. O reconhecimento fortalece o colaborador.

Tabela 7. Você tem reconhecimento por parte de seu superior através de seu serviço prestado na empresa?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		Masculino	Feminino	18 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 59 anos	60 anos	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4° Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Sim	77%	23%	54%	23%	31%	23%	0%	31%	31%	15%	0%	0%	0%	31%	54%
Não	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não opinou	23%	15%	8%	8%	15%	0%	0%	8%	8%	8%	0%	0%	0%	8%	8%
Base	100%	38%	62%	31%	46%	23%	0%	38%	38%	23%	0%	0%	0%	38%	62%

SM = salário mínimo; Ens. Fund. = ensino fundamental; Ens. Médio = Ensino médio; Sup. Comp. = Superior Completo

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 8 apresenta que a maior porcentagem foi atribuída ao item salário, isso deve-se a falta de acesso a informação dos colaboradores na empresa, nisso podemos identificar que os colaboradores também não têm uma vontade de ter sua remuneração em forma inconsistente, onde poderia não receber tão bem quanto recebe hoje em dia.

Tabela 8. Se você tivesse que escolher salário ou porcentagem, qual escolheria?

Respostas	Total	Sexo		Faixa Etária				Renda Familiar				Escolaridade			
		Masculino	Feminino	18 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 59 anos	60 anos	Até 1 SM	1 a 3 SM	3 a 6 SM	+ 6 SM	Até 4° Série	Ens. Fund.	Ens. Médio	Sup. Comp.
Salario	100%	38%	62%	23%	46%	31%	0%	38%	38%	23%	0%	0%	0%	38%	62%
Porcentagem (Lucros)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não sabe	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Não opinou	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Base	100%	38%	62%	23%	46%	31%	0%	38%	38%	23%	0%	0%	0%	38%	62%
------	------	-----	-----	-----	-----	-----	----	-----	-----	-----	----	----	----	-----	-----

SM = salário mínimo; Ens. Fund. = ensino fundamental; Ens. Médio = Ensino médio; Sup. Comp. = Superior Completo

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Melo et al. (2008) o salário influencia no comprometimento, na satisfação e na motivação dos funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a observação das análises concluímos que a organização é necessária nos pontos de feedback dos colaboradores, pois mesmo que apresente uma boa avaliação a empresa está pecando em relação ao treinamento, pois não está oferecendo capacitação.

Os colaboradores têm reconhecimento pelo seu superior, isso é muito importante na gestão por competência.

Todos os colaboradores preferem o salário e este é um ponto positivo na questão por competência.

Os colaboradores conhecem a visão, missão e valores da empresa, estes são estratégicos na gestão por competência.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, I. M. V; PASSOS, A. E. V. M; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- MELO, A. D. S; ARAÚJO, A. C. S; SILVA, A. C; DIAS, C. A; ANDRADE, F. S. FIRMINO; L. A, GOMES, M; SANTOS, P. B. **Até onde o salário influencia o comprometimento, a satisfação e a motivação dos funcionários**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/ate-onde-o-salario-influencia-o-comprometimento-a-satisfacao/26520/>>. Acesso em: 21 set. 2017.
- DUTRA, J. S; FLEURY, M. T. L; FISCHER, A; EBOLI, J. A. M. H. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. 7 ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. Rio de Janeiro: Gente, 2002.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 1 ed. Sextante, 1998.
- RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.