

## O IMPACTO DA PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO EM UMA IES DO OESTE CATARINENSE<sup>1</sup>

Luana Gabriel<sup>2</sup>  
Elton Zeni<sup>3</sup>  
Niloar Bissani<sup>4</sup>  
Roberto Kemper<sup>5</sup>  
Mauro Juliani Junior<sup>6</sup>

### RESUMO

Diante da evolução das formas de gestão dentro das organizações, cabe avaliar como o colaborador está absorvendo estas mudanças e os impactos que estas causam no ambiente de trabalho. O objetivo deste estudo é verificar o impacto da proposição de um modelo de gestão por competências em uma instituição de ensino superior do oeste do estado de Santa Catarina. Esta pesquisa classifica-se como método indutivo, nível descritivo, seu delineamento é o estudo de caso, o instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista individual, caracterizada como semiestruturada e a técnica de análise e interpretação de dados é qualitativa. Os colaboradores entrevistados demonstraram interesse pelas atuais mudanças que ocorrem na instituição. Todos concordaram que a implantação de uma gestão por competências seria positiva. Alguns colaboradores demonstraram não sentir-se bem empregados no sentido de habilidades e potencialidades. Ao abordar o tema foi perceptível a reflexão dos colaboradores sobre seu papel na instituição.

**Palavras-chave:** Gestão por competências, Instituição De Ensino Superior, Colaboradores.

### 1 INTRODUÇÃO

Na realização de um trabalho, as tarefas são divididas basicamente de acordo com o saber necessário para desempenhar a atividade e quem detém tais informações. Ter o conhecimento sobre uma atividade ou uma área teórica enriquece não apenas a cultura do ser humano, mas também sua estima pessoal. “O crescimento na oferta de trabalho que exige mão-de-obra qualificada aumentou a demanda por ensino superior no mundo” (Ribeiro; Neto; Oliveira, 2008, p.04).

No Brasil, desde 1800 a educação sofreu diversas modificações e principalmente influências e comparações de outros países. Até chegar a sua configuração atual, foram desenvolvidas diversas políticas para amenizar os déficits da educação brasileira em relação a

---

<sup>1</sup>Artigo científico apresentado como requisito para a obtenção do título de especialista no MBA em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional da UCEFF Faculdades.

<sup>2</sup>Aluna do MBA em Gestão de Pessoas da UCEFF. E-mail: luanagabriel19@hotmail.com

<sup>3</sup>Doutor em Engenharia de Produção, Mestre em Engenharia de Produção. E-mail: elton@uceff.edu.br.

<sup>4</sup>Docente do curso de Administração da Uceff Faculdades. E-mail: niloar@uceff.edu.br.

<sup>5</sup>Docente dos cursos de Gestão e negócios – UCEFF.

<sup>6</sup>Docente dos cursos de Gestão e negócios – UCEFF.

outras nações. Nestas mudanças, as instituições privadas acabam sendo mais rápidas em oferecer de forma mais flexível cursos acessíveis à população.

Atualmente encontramos uma educação formadora de profissionais para o mercado de trabalho. Contudo, questiona-se a qualidade deste ensino. Hoje existem “[...] os mais diferentes tipos de instituições universitárias oferecendo cursos os mais variados em estreita simbiose com os mecanismos de mercado” (Saviani, 2010, p. 11).

Com o crescimento e a diversificação das instituições de ensino superior, principalmente as privadas, começou a preocupação com a forma de gestão destas organizações, que passam a ser tratadas como empresas, porém com um diferencial importante: uma empresa em constante produção de conhecimento. Pode-se dizer que o que é realizado em sala de aula sobre gestão de pessoas pode ser aplicado dentro da própria instituição.

Segundo estudo realizado por Barreto *et al* (2011) a literatura encontrada reforça a ideia da estreita ligação entre gestão de pessoas e resultados organizacionais. Contudo, uma gestão de pessoas eficaz afeta, antes dos resultados, uma série de fatores que contribuem para estes, envolvendo o colaborador e seus conhecimentos, sua motivação e suas crenças.

Um programa de gestão por competências visa aproveitar da melhor forma possível o potencial do colaborador e, em se tratando de uma instituição de ensino, quanto melhor o desenvolvimento e conseqüente desempenho dos colaboradores, melhor será o seu atendimento ao acadêmico e satisfação das necessidades deste, que é um dos principais contribuintes para o crescimento da instituição.

Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: **Qual o impacto da proposição de um modelo de gestão por competências em uma IES do oeste catarinense?** O objetivo do estudo é verificar o impacto da proposição de um modelo de gestão por competências em uma instituição de ensino superior do oeste do estado de Santa Catarina.

O estudo justifica-se uma vez que, antes da implantação de qualquer mudança numa organização, espera-se o mínimo de conhecimento e clareza dos procedimentos por parte dos colaboradores. Saber sobre suas expectativas e qual é o seu conhecimento prévio sobre o tema pode servir como ponto de partida para a construção de um programa que traga mudanças positivas, com o menor receio e ansiedade possível aos colaboradores. Este estudo também pode ser adaptado a outros programas e organizações, fazendo com que o colaborador participe de forma ativa das melhorias dentro da organização, contribuindo com conhecimento e ideias.

## **2 A INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

A Unidade Central de Educação FAEM Faculdade – UCEFF, foi fundada em 27 de julho de 2002 e é mantenedora da FAEM - Faculdade Empresarial de Chapecó. Seu primeiro exame de seleção de alunos ocorreu em 2004 para os cursos de Administração de Empresas com Gestão em Saúde e Administração com ênfase em Cooperativismo.

Até 2008 houve ampliação dos cursos de graduação e também da sua estrutura física. Foi também neste ano, em que a instituição estabeleceu parceria com a SEI - Sociedade Educacional de Itapiranga, mantenedora da FAI - Faculdade Itapiranga. Em 2009 houve uma reestruturação de marca, passando a ser UCEFF Faculdades, a maior instituição particular de ensino superior do oeste catarinense. Ainda neste ano, iniciam-se a abertura de cursos na área das engenharias, que foram ampliados até 2014.

Em relação à estrutura física, a UCEFF Faculdades conta com duas unidades em funcionamento, ambas localizadas na cidade de Chapecó, Santa Catarina: Campus Santa Maria: localizado na Rua Lauro Müller, 767 E; e o Centro Politécnico: localizado na Av. Irineu Bornhausen, no acesso a Chapecó, no bairro Palmital.

As formas de ingresso à instituição se dão por meio de transferências de outras instituições de ensino e vestibular. São ofertadas também bolsas de estudo em diversas categorias e o programa de extensão é realizado através de parcerias firmadas com instituições e empresas interessadas, com o objetivo de ampliar o aprendizado acadêmico e interagir com a comunidade, contribuindo para o desenvolvimento da mesma com os diversos programas realizados.

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**

Para melhor entendimento e diferenciação de algumas modalidades de instituições de ensino superior, antes de relacioná-las com sua gestão de pessoas, recorreu-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. As instituições de ensino são classificadas em categorias administrativas em seu Título IV – Da organização da Educação Nacional, nos artigos 19 e 20: As instituições de ensino públicas são

aquelas mantidas pelo Poder Público, já as privadas são mantidas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. As instituições privadas podem ser particulares ou comunitárias.

Em pesquisa no Portal do MEC, o número de instituições de ensino superior cadastradas no país atualmente, diferenciando-se em Instituições de Educação Superior: a) pública municipal; pública estadual e pública federal e b) Privada com fins lucrativos; privada sem fins lucrativos; privada beneficente, os resultados mostraram que as instituições públicas somam 285 enquanto as privadas são 2368.

### **3.1.1 Instituições de ensino superior públicas**

As instituições públicas em geral contratam seus servidores através de concurso público ou processo seletivo, contudo a forma que este processo de seleção é realizado e as técnicas que são utilizadas influenciam na adequação do colaborador no cargo ou setor em que suas potencialidades são bem aproveitadas.

Inicialmente, assim como em outras organizações, a gestão de pessoas no setor público restringia-se à questões legais e operacionais. Porém, ao longo dos anos e com as mudanças na legislação este setor passa a realizar também outras tarefas que envolvem o colaborador (Moraes, 2012).

A autora relata ainda que apesar da lei ser explícita em relação a gestão de pessoas ter o foco no ser humano e suas potencialidades, ainda não há o devido ajuste entre as necessidades da organização e do colaborador. Isto reflete a situação que também ocorre em organizações privadas, mesmo estas podendo ser mais flexíveis quanto ao remanejamento e alocação de seus funcionários.

### **3.1.2 Instituições de ensino superior privadas**

As instituições de ensino superior são organizações de trabalho diferenciadas das demais, pois o seu produto é o conhecimento e as ferramentas e os produtores estão vinculados a esta organização. Diante do crescimento deste mercado, as instituições de ensino superior privadas precisam preocupar-se com uma gestão que contribua para o aperfeiçoamento dos seus serviços.

Aligleri e Macrini (2004, p.14) apontam para uma sociedade que precisa de serviços de qualidade e que uma gestão eficaz pode contribuir para isto. “As muitas transformações na

educação superior vislumbram serviços de melhor qualidade com gestão orientada para empresa prestadora de serviços que contemple a competência, o fortalecimento das atividades acadêmicas e a capacidade valorizada das pessoas”.

Segundo Castilho (2004, p. 02) “Restringir a instituição de educação ao aspecto político-pedagógico, sem levar em consideração a gestão dos meios a serem utilizados para que seus fins sejam alcançados, parece-nos constituir um equívoco”. Isto reforça a ideia de pensar na instituição de ensino superior como uma empresa, e que para oferecer um bom produto, precisa investir também em seus colaboradores.

### 3.2 GESTÃO DE PESSOAS

Dentro das organizações, especialmente no setor de Recursos Humanos, os colaboradores acabam, por vezes, se transformando em números. São números em quantidade, são números que os identificam nos crachás e também são números em produtividade. Ter um olhar diferenciado sobre cada ser humano que compõe uma empresa é uma tarefa complexa, que exige planejamento e dedicação.

Luz *et al* (*apud* Amorim; Silva, 2011, p. 105) comentam que na “Gestão de Pessoas deve existir uma valorização das dimensões humanas, como: a subjetividade, a vontade, o saber, a intuição e a criatividade”. Para isto faz-se necessário um planejamento que envolva estes fatores e recursos como tempo e estudo.

Segundo Araujo (2011) a atual preocupação das organizações com a gestão de pessoas se deu por avanços na tecnologia, globalização e aumento da competitividade, sendo que nesta última, já se sabe que há uma grande influência na produtividade o nível de motivação e satisfação dos colaboradores com o seu trabalho.

As mudanças no ambiente organizacional acompanham as mudanças que ocorrem na sociedade em geral, as novas formas de comunicação e relacionamentos, a situação econômica e como todos estes fatores interligados influenciam na vida das pessoas. “Para enfrentar o acirramento da concorrência e ampliar a competitividade de seus negócios, as empresas foram compelidas a reformular estratégias e a investir na modernização de seus sistemas produtivos e na melhoria da gestão” (Araujo, 2011, p. 20).

Em relação ao mercado e a contribuição da gestão de pessoas, para Moraes (2012) a forma como as pessoas estão sendo geridas atribui uma identidade à empresa e está ligada à

sua competitividade no mercado. Dependendo da forma como ocorre a gestão de pessoas dentro da organização, assim será o desempenho dos seus colaboradores.

### 3.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências surge para esclarecer ao colaborador o que ele precisa ter e fazer para desempenhar da melhor forma possível determinada função. Porém, o que acontece frequentemente é que as pessoas são empregadas em funções onde suas habilidades não são totalmente aproveitadas, o que estimula o acomodamento, tanto por parte do colaborador como também da organização.

Segundo Rabaglio (*apud* Amorim; Silva, 2011, p. 108) a gestão por competências tem como objetivo primordial saber qual é a competência necessária para desenvolver cada função dentro da empresa, o que envolve a descrição de cargos e também conhecer seu colaborador no sentido de suas próprias competências para melhor aloca-lo dentro da organização e ter um desempenho superior.

“A implementação de gestão de pessoas por competências pode ser caracterizada como uma mudança no modo de gerir pessoas, a qual depende do que ocorre naquilo que as pessoas pensam e sentem” (Zanelli; Silva *apud* Nicolazzi, 2012, p. 27). Isto revela a importância das crenças e percepções dos colaboradores no processo de gestão e como estas podem influenciar, seja com resistências ou com ideias.

Ao se falar em resistência à mudanças, Amorim e Silva (2011, p. 105) trazem um contra ponto sobre a gestão por competências: “Por outro lado, as pessoas devem desenvolver métodos e técnicas que lhes auxiliem na habilidade de ajustar suas competências individuais à cultura, aos valores e às competências da organização”.

Ao descrever a importância da competência de um indivíduo Resende (*apud* Moraes, 2012, p.35) considera que “a competência só se efetiva, tanto no âmbito pessoal como no organizacional, se for aplicada. Só se é competente com obtenção de resultados finais concretos e positivos. A efetivação da competência requer ter e saber aplicar conhecimentos e habilidades”. Neste sentido, todo o aprendizado organizacional só fará sentido em existir se for colocado em prática, para isto qualquer treinamento ou curso deve estar alinhado com o funcionamento da organização e em como poderá ser aplicado.

### 3.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Para embasar e fundamentar o tema, foram pesquisadas em bases de dados brasileiras, existentes na rede mundial de computadores, trabalhos semelhantes ou de conteúdos que estejam relacionados com a presente pesquisa. Foram selecionados dez trabalhos publicados entre os anos de 2008 e 2015.

**Quadro 1- Estudos relacionados ao tema.**

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Amorim; Silva (2011)	Estudo da gestão por competências: competências pessoais, organizacionais e suas inter-relações.	Necessidade de adaptação permanente da estrutura organizacional; alinhamento entre as diferentes competências; estímulo para o colaborador.
Araujo (2011)	Como ocorre a contribuição da educação corporativa para as competências individuais.	O desenvolvimento das competências depende da forma como o programa está implantado na organização; inicialmente as organizações incorporam os conceitos para posteriormente coloca-los em prática.
Brito (2008)	A lógica e o conteúdo do discurso do novo modelo de gestão empresarial em construção.	Os novos modelos de gestão empresarial e de educação para o trabalho configuram-se como a forma mais sofisticada que o capital encontrou, até hoje, de se apropriar da inteligência e dos afetos do trabalhador.
Cruz; Sarsur; Amorim (2015)	Analisar, sob a distinta ótica dos sindicatos, em que medida a implantação dos sistemas de gestão de competências tem sido objeto de ação sindical.	A gestão de competências é um termo ausente nas negociações coletivas e desconhecido pelos sindicatos. O Estado não assume seu papel como agente indutor da melhoria das competências.
Maia; Moraes; Freitas (2011)	Relatar o processo de construção de um modelo de gestão de pessoas orientado por competências e a avaliação realizada sobre o mesmo após a conclusão de sua implementação.	O planejamento e a comunicação do modelo como um todo são aspectos que precisam ser melhorados, assim como a linguagem utilizada para as competências mapeadas precisa ser revista e simplificada. Há necessidade de se desenvolver a habilidade de <i>feedback</i> nos funcionários e gestores.
Moraes (2012)	Verificar como ocorre a gestão por competências para o corpo docente nas instituições de educação superior públicas de Santa Catarina.	Nenhuma instituição estudada apresentou um programa integrado de gestão por competências que vincule os objetivos organizacionais às competências dos servidores.
Munck; Munck; Souza (2011)	Avaliar um modelo de gestão de pessoas articulado por competências implementado há dez anos.	O modelo analisado apresenta problemas operacionais, problemas relacionados à compreensão de conceitos e problemas relacionados a organização, gestão e cumprimento de premissas.
Nicolazzi (2012)	Identificar crenças de servidores	As crenças dos participantes em

	técnicos administrativos de uma universidade pública em relação à implementação da gestão de pessoas por competências.	grande parte foram positivas em relação à implementação do novo modelo de gestão de pessoas.
Perseguino (2011)	Análise sobre o atual processo de mudança organizacional que enfrenta o setor de Gestão de Pessoas de uma organização pública de ensino superior.	Observa-se a emergência de um novo perfil de profissional atuante na área, com a tecnologia assumindo um novo papel integrador dos subsistemas de gestão de pessoas, acenando para a possibilidade de adoção do modelo de gestão por competências a médio e longo prazo.
Silva; Luz (2010)	Descrever e identificar como é realizada a avaliação de desempenho em uma empresa do ramo de mineração que adotou a gestão de competências.	A opção pela implantação do sistema de gestão por competências permitiu que os funcionários entendessem de modo mais claro o seu papel organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

#### 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa utilizou o método científico indutivo. Segundo Gil (1994), nesta forma de raciocínio, parte do particular e apenas considera a generalização após um longo trabalho de coleta de dados. A investigação nesta pesquisa deu-se através da coleta de dados com os colaboradores da instituição de ensino superior, buscando respostas ao tema pesquisado.

O nível de pesquisa é o descritivo, pois este “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis” (Banhara Figueiredo *et al*, 2014, p. 39). Nesta pesquisa foram analisadas opiniões de um grupo específico de pessoas.

O delineamento da pesquisa é o estudo de caso, onde, de acordo com Gil (*apud* Banhara Figueiredo *et al*, 2014), há um estudo profundo e detalhado sobre o objeto de pesquisa. Neste caso, a pesquisa foi realizada em uma única instituição de ensino superior com oito (08) colaboradores, que constituem uma realidade específica.

A população desta pesquisa constitui-se de instituições de ensino superior do oeste do estado de Santa Catarina, sendo sua amostra a UCEFF Faculdades, localizada na cidade de Chapecó, Santa Catarina.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. Conforme Banhara Figueiredo *et al* (2014, p. 41) este instrumento “permite um estreito relacionamento entre pesquisador e pesquisado [...]”. As entrevistas foram realizadas de forma individual com os colaboradores da instituição, selecionados por conveniência. Foram formuladas questões



norteadoras a respeito do tema pesquisado, caracterizando as entrevistas como semiestruturadas. Este tipo de entrevista descrita por Duarte e Barros (2010) possui um roteiro a ser seguido, onde não são necessárias muitas questões, mas que sejam abertas para aprofundar-se no tema da pesquisa.

A técnica de análise e interpretação de dados escolhida foi a qualitativa onde “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo” (Silva; Menezes, 2001, p. 20). Busca-se avaliar qual seria o impacto sobre os colaboradores da instituição com uma possível implantação de uma gestão por competências e, conseqüentemente, quais os sentimentos ou expectativas despertados pelo tema.

Para a tabulação dos dados as entrevistas foram transcritas na íntegra, através da utilização de um gravador de voz, para posterior análise. Para preservar a identidade dos participantes seus nomes foram substituídos por letras do alfabeto brasileiro.

O método escolhido para a análise dos dados foi o de análise de conteúdo. Segundo Bardin (*apud* Triviños, 2011, p. 160) a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens [...]”. As falas dos participantes foram organizadas em categorias de acordo com o objetivo deste estudo para posterior análise.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

As entrevistas foram realizadas dentro da própria instituição, em local reservado para preservar a identidade dos participantes, mesmo assim foi possível observar receio em relação às críticas ao trabalho, onde diminuam o seu tom de voz. Contudo, os participantes foram previamente esclarecidos de que poderiam não responder às questões que não se sentissem a vontade para tal, sendo que não houve nenhuma recusa.

Os colaboradores entrevistados possuem idades entre 21 e 47 anos, sua maioria com a escolaridade em nível superior e o tempo médio de empresa é de 1 ano e 2 meses. Os dados obtidos foram analisados e subdivididos em quatro categorias e as pessoas participantes foram tratadas com o artigo masculino, pois a questão de gênero não foi utilizada na presente pesquisa. O uso de “[...]” se deu para preservar informações que possam ferir o sigilo da identidade dos participantes, porém não interferem na interpretação e contexto das respostas. As entrevistas proporcionaram reflexão e novos conhecimentos sobre o tema abordado.

## CATEGORIA 1 – Reação à Mudanças

Em busca de conhecer um pouco da personalidade dos participantes e para aliviar a tensão inicial, questionou-se a respeito de como cada um deles lida com as mudanças estruturais e de gestão que ocorrem dentro da organização. Partiu-se do princípio de que reagiriam da mesma forma diante da implantação de um programa de gestão por competências.

Neste item observou-se que as mudanças são percebidas de acordo com a maneira com que estas afetam a cada um na prática: aos que se observam mais aptos à mudanças, estas não causam grandes impactos, porém não foram citadas mudanças negativas. Também foi possível perceber que a instituição como um todo está num amplo processo de mudanças tanto na estrutura quanto na gestão.

*“Até me senti bem, porque assim, a gente vê que as mudanças vem pra melhorar né, melhor, a estrutura aumentou, [...] mudanças tipo...por exemplo assim, que vão ser mais regras né, tipo, tem coisa que tem que acontece pra melhora o processo final né [...]” (Colaborador B).*

*“Na estrutura sim. Foi alterado, há pouco tempo, no setor administrativo, acho que o gerente administrativo, também sei que os coordenadores dos cursos tão tendo que trabalhar mais a parte de gestão de pessoas com as suas equipes, mas a princípio ainda não impactou no técnico-administrativo tão diretamente, mais a parte superior [...]” (Colaborador H).*

As respostas quanto as mudanças que atualmente ocorrem na organização foram semelhantes, porém alguns colaboradores detalharam mais o que são e como estão acontecendo tais mudanças, o que sugere que nem todos possuem as mesmas informações e/ou cada setor está sendo impactado de forma diferente.

Uma das participantes citou a importância de um planejamento para que as mudanças agreguem ao crescimento da instituição como um todo, o que deve envolver principalmente as pessoas que fazem parte desse processo, uma vez que todas compõe a estrutura organizacional.

Conforme Batalha e Silva (*apud* AMORIM; SILVA, 2011) sendo as empresas movidas por pessoas, são estas quem empregam suas competências para que as mudanças ocorram e o grande desafio é a incorporação dos objetivos organizacionais e sua realização.

*“[...] enquanto profissional particularmente a gente precisa de mudanças, a gente precisa sentir isso pra mexer com o nosso status quo né, pra ti não ficar ali naquele... naquela mesmice em fim, precisa ter. E é importante pro crescimento da instituição a mudança. Então assim, a gente cresceu daqui a pouco de uma forma rápida sem organizar algumas coisas, e é o momento de parar, organizar pra que a*

*gente possa... [...] Crescer bem né... Assim, com uma estrutura fortalecida, com uma... uma raiz bem fortalecida na questão, tanto enquanto empresa como organização né, pessoas” (Colaborador F).*

Foi possível observar também que os colaboradores entrevistados tanto se sentem parte das mudanças estruturais que atualmente ocorrem na instituição quanto também têm expectativas de algum ganho profissional diante delas. De acordo com Dutra (*apud* Casanova, 2013, p. 08) “as pessoas atualmente atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes, disponibilizando competência para a organização”.

*“Tranquilo, normal, não tenho problema nenhum com mudança... [...] desde que sejam positivas né... [...] claramente positivas...” (Colaborador A).*

*“[...] na verdade a própria minha vinda já foi uma mudança, porque tinha uma pessoa fazia o que eu fazia e desvincular essa pessoa e assumir um outro é difícil, então querendo ou não já é uma mudança bem grande[...].” (Colaborador E).*

Diante das considerações dos participantes, avalia-se que todos estão aptos à mudanças, observando apenas mudanças positivas e levando em consideração o processo atual que a instituição está passando, sendo que todos os colaboradores entrevistados se sentem, mais ou menos, impactados por tais mudanças.

## CATEGORIA 2 – Avaliação das habilidades e potencialidades

Antes de abordar o tema explicitamente os participantes foram questionados a respeito das próprias habilidades e se as consideravam estarem sendo bem empregadas na organização. Essa questão acabou envolvendo também a própria satisfação dos participantes em relação as atividades que desenvolvem.

Em nenhuma das entrevistas foi citada a possibilidade de habilidades serem desenvolvidas ou treinadas pela organização, o que Barreto *et al* (2011) apresenta como uma tendência nos próximos anos, aperfeiçoar os novos colaboradores assim como valorizar a permanência dos mais velhos.

A maioria dos participantes (quatro) considera que está no setor ou função onde conseguem desempenhar suas habilidades. Duas pessoas afirmam que estão num setor onde tem bom desempenho, porém acreditam que podem se desenvolver mais. Dois colaboradores consideram que estariam sendo melhor aproveitados em outros setores, demonstrando insatisfação com as atuais atividades que desempenham.

*“Eu acho que sim. Todo mundo gosta de mim. [...] E eu gosto do que eu faço e eles também gostam do que eu faço então... [risos]” (Colaborador G).*

*“Sim, [...] Eu descobri isso, eu já sabia, mas aí a gente comprova isso com o treinamento que a gente teve outro dia, que foi bem produtivo pra gente saber, e os outros também sabem como que a gente é na vida” (Colaborador A).*

Dentro das novas formas de gerir pessoas, é de extrema importância conhecer seu colaborador e buscar entender seu nível de satisfação com o seu trabalho. “No campo da gestão estratégica de pessoas, vários estudos comprovaram as associações entre gestão de pessoas e resultados organizacionais” (BARRETO *et al*, 2011, p. 230), também torna-se menor o risco de perder algum talento mal aproveitado para outras organizações.

*“Não... [risos] [...]eu tenho, acredito que eu tenho potencial pra mais e eu acredito que pessoas estão vendo isso também, pra que eu futuramente, eu saia do lugar que eu esteja trabalhando pra ir pra um local melhor” (Colaborador C).*

*“Não! Eu acho que eu me adapto melhor a parte financeira, parte contábil, e onde eu trabalho é bem monótono né, é o mesmo trabalho todo o dia, [...] a única coisa que eu aproveito é a parte de organização, mas no restante não é bem aplicado eu acho” (Colaborador H).*

Foi mencionado também o processo de autoconhecimento necessário ao colaborador para saber quais são as reais aptidões e habilidades profissionais que se deve possuir para investir em determinado setor ou área de atuação. “A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa” (Fleury; Fleury *apud* Casanova, 2013, p. 19). Também cabe ressaltar a necessidade do colaborador em saber se realmente está contribuindo efetivamente para o desenvolvimento da organização.

*“Então... por parte. [...] E um pouco dessa, desse questionamento por um processo de avaliação por competências é em função disso, dessa necessidade de saber se eu realmente estou me desenvolvendo porque até então algumas coisas eu não consigo compreender se realmente houve um crescimento enquanto profissional ou não né, mas assim enquanto objetivos, enquanto possibilidades, sim, a gente consegue visualizar isso, mas eu acho que falta alguma coisa aí pra que realmente quando o profissional entre, passe um tempo ele possa se autoavaliar, como ter um autofeedback, como ter uma avaliação né, tu faz pra saber o que que ele melhorou, onde ele cresceu, onde não, enfim” (Colaborador F).*

Segundo Pontes (*apud* Amorim; Silva, 2011) o colaborador precisa de recursos para saber empregar suas habilidades pessoais da forma mais proveitosa possível nas suas

atividades profissionais, alinhando ambas. Assim como também é papel da organização despertar e aperfeiçoar as aptidões de seus funcionários.

### CATEGORIA 3 – Entender o conceito

A terceira questão do roteiro de entrevista investigou o conhecimento prévio e sua consistência a respeito do tema Gestão por Competências. Das oito pessoas entrevistadas, quatro não souberam atribuir um conceito e duas não afirmaram com precisão suas ideias, porém conseguiram relacionar alguns aspectos importantes. Apenas duas pessoas se posicionaram como conhecedoras do tema e foram as que mais se aproximaram da definição comumente utilizada.

*“[...]competências é colocar cada pessoa no setor onde ela mais tem habilidade”*  
(Colaborador A).

*“Gestão por competências acredito que seja quando uma pessoa tá trabalhando no setor em que ela possa usar suas habilidades, que ela consegue desenvolver sua competência, então acredito que seja isso”* (Colaborador H).

Esta habilidade mencionada pelos colaboradores pode ser relacionada com o objetivo primordial da gestão por competências, já mencionado, apresentado por Rabaglio *apud* Amorim; Silva (2011, p. 108), sendo que para poder desenvolvê-la de forma satisfatória é importante a conhecer e potencializar, além de saber como empregar-la no trabalho.

Sobre a descrição de cargos, uma das pessoas entrevistadas respondeu à questão com um conceito similar, e sua fala sugere a falta desta ferramenta na instituição, pois ela atua em vários setores prestando suporte, porém de forma esporádica e emergencial. *“Gestão por competências, eu entendo o seguinte, que talvez seja você executa alguma função, uma tarefa específica, então... Ou você só fazer aquilo e isso é bom porque hoje eu vejo que a gente, eu pelo menos, a gente faz de tudo um pouco né?![...]”* (Colaborador D).

Ainda sobre o conceito de gestão por competências apresentado, uma das entrevistadas citou nesta questão a necessidade do colaborador estar inteirado sobre a instituição como um todo, o que complementa o conceito de não apenas a organização se interessar pela subjetividade do colaborador, mas também este estar plenamente consciente do processo e situação atual da instituição.

*“O profissional, ele precisa se autoavaliar, ele precisa ser avaliado, ele precisa ter metas, ser direcionado, ele precisa ter um acompanhamento, ele precisa ter uma... Uma visão*

*estratégica do todo pra que ele possa também entender o seu papel principal dentro da organização” (Colaborador F).*

Ao encontro desta ideia, Resende *apud* Moraes (2012) pondera que a competência só se efetiva quando seus resultados são concretos, sendo que as habilidades são válidas quando colocadas em prática, realçando a importância de conhecer o colaborador e saber onde este desempenhará melhor seu potencial.

Segundo Souza (2002, p. 22) “[...] a competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e, também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar”, o que sugere que o colaborador também precisa estar disposto a doar seus conhecimentos e aptidões ao seu trabalho, dispondo-se a enfrentar mudanças e sair de sua zona de conforto.

#### CATEGORIA 4 – Sentimentos em relação à gestão por competências

Após investigar e esclarecer sobre o tema gestão por competências, os participantes foram questionados sobre como se sentiriam se fosse implantado um programa similar ao breve conceito já mencionado. Em seguida foram instigados a pensar como seus colegas também se sentiriam, buscando relacionar também possíveis projeções e o entrosamento com sua equipe de trabalho.

Todos os participantes acharam positivo a implantação de um programa de gestão por competências. Contudo, houve considerações que possivelmente indicam o desejo de mudança de setor e a preocupação de se haverá oportunidade para todos os colaboradores.

*“Eu acho que seria muito bom, [...] as pessoas poderiam ser aproveitadas melhor [...]” (Colaborador E).*

*“Ai... seria muito interessante né, colocar a pessoa certa no lugar certo e valorizar financeiramente também, adequadamente. Seria muito interessante” (Colaborador A).*

A gestão por competências pode ser comparada a um incentivo ao colaborador principalmente na situação aonde o desejo de mudança vem de ambas as partes: organização e trabalhador. Perseguino (2012) afirma que mapear e identificar competências deve fazer parte de um planejamento a ser aplicado na organização, seja no recrutamento e seleção ou nos processos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

*“Perfeitamente! [...] às vezes a pessoa é boa numa coisa, mas ela tá trabalhando numa coisa que ela não tá feliz. Então eu acho assim muito, muito viável e daria pra nós fazer um plano de ação sobre isso [risos] [...] É porque a gente tem bastante gente que tá dentro da Uceff assim, não que eu estou dizendo assim que trabalha num setor que não esteja gostando, mas talvez que desse pra aproveitar essa pessoa pra mais coisas sabe [...] E a gente passa a maior parte do tempo da vida da gente no trabalho e a gente tem que se sentir bem.” (Colaborador C).*

Foi citado por alguns participantes o possível processo de avaliação que aconteceria diante da implantação de um programa de gestão por competências. Além das dúvidas, observou-se também certa preocupação diante da forma com a qual tal processo se daria.

*“Seria interessante desde que todas as pessoas fossem bem avaliadas né [...]. Talvez não tenha oportunidade pra todos né, tanto na competência e habilidades que pessoa tem” (Colaborador H).*

*“[...] só acho que algo que iria atrapalhar, não ia conseguir colocar todo mundo trabalhar no que gosta... [...] até você conseguir colocar as pessoas no que elas gostam ou no que elas se sobressaem e a gente não tem pessoas suficiente pra ocupa esses lugares” (Colaborador D).*

Brandão e Bahry *apud* Persequino (2012) afirmam que o modelo de avaliação utilizado pela gestão por competências busca exatamente minimizar a discrepância entre as competências disponíveis na organização e as competências das quais se busca, sendo que todo este processo inicia-se a partir da clareza que a organização precisa ter das competências que os seus colaboradores já possuem.

A respeito das possíveis reações dos colegas de trabalho, a maioria dos participantes inicialmente apresentaram respostas um pouco vagas, mas acabaram por concordar que estes se adaptariam, mesmo que com algumas dificuldades.

*“Aiii... que que eu vou falar por eles [...] eu acho que eles iriam gostar que nem eu porque todo mundo iria se sentir bem fazendo uma coisa que gosta. Eu vejo dessa forma, porque não tem porque eles não gostarem [...]” (Colaborador C).*

Obviamente que cada colaborador, de acordo com a sua subjetividade, irá reagir de forma singular diante da mudança, porém nesta em específico Munck; Munck e Souza (2011, p.10) afirmam que “gerenciar por competências representa, portanto, uma mudança de cultura”. Os autores ainda relatam que esta forma de gerir é um grande desafio diante das mudanças que propõe.

*“Olha... Depende. Algumas pessoas eu acho na minha visão cômodas, acomodadas aonde estão, e gostariam de continuar isso enquanto outras gostariam com certeza de mudar, de ter outras... Outras... outras oportunidades”* (Colaborador H).

*“Eu acho que tem pessoas que não gostariam, achariam que não ia se enquadrar e iam ter uma certa resistência também”* (Colaborador E).

Diante de todas as perguntas e comentários foi possível perceber a reflexão dos colaboradores a respeito do seu próprio papel na organização e também na relação com os colegas e o setor onde atuam. E mesmo com algumas considerações sobre dificuldades de adaptação a uma possível nova forma de gestão, todos acabaram concordando em que essa mudança seria positiva.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo se propôs a investigar qual seria o impacto nos colaboradores diante da possibilidade de implantação de uma gestão por competências. Com a realização das entrevistas foi possível perceber a vontade dos participantes em contribuir com o desenvolvimento da organização, mesmo os que possivelmente desejam mudar de setor não mencionaram deixar a instituição.

Todos os participantes afirmam reagir bem às mudanças de modo geral na organização, porém partem do princípio de que tais mudanças lhes tragam algum benefício. Esta maior receptividade à mudança pode estar associada ao curto tempo médio de empresa. Diante de uma mudança maior que representaria uma gestão por competências, todos consideraram esta positiva, porém com algumas considerações.

O breve conceito explicado para os participantes que não sabiam ou não tinham muita clareza a respeito do tema permitiu uma reflexão e a construção de novos conhecimentos. Os questionamentos sobre como se daria essa nova forma de gestão proposta revela o interesse dos participantes pelo tema e suas considerações em relação a alguns aspectos foram extremamente pertinentes.

A partir dos relatos dos participantes, foi possível perceber que a instituição como um todo está passando por diversas mudanças e até o presente momento todos as consideram positivas, principalmente com a organização e padronização de determinados processos.

Quando questionado o emprego das habilidades dos participantes atualmente na instituição, observou-se que alguns colaboradores consideram que poderiam desenvolver mais



no seu trabalho, o que pode indicar um descontentamento com as atuais atividades desempenhadas. Dois colaboradores explicitaram o desejo de mudar de setor, considerando a gestão por competências ideal para concretizar tal mudança.

Em relação ao conhecimento prévio sobre o tema abordado, foi possível relacioná-lo ao nível de escolaridade e também à experiência profissional dos participantes. Um conceito importante mencionado por alguns participantes foi a descrição de cargos e salários, em busca de saber qual seria o verdadeiro papel de cada colaborador e quais as expectativas da instituição sobre eles, o que demonstra o interesse em evoluir na organização.

Quanto ao questionamento inicial que deu origem ao presente estudo, acredita-se que a gestão por competências contribuiria muito na autoestima e motivação dos colaboradores. Contudo, para um planejamento e possível implantação faz-se necessário entender melhor a dinâmica organizacional e os desejos pessoais e profissionais dos colaboradores. É de extrema importância também informar e envolver os colaboradores neste planejamento, pois suas considerações e vivências cotidianas podem agregar para uma gestão efetiva.

As respostas obtidas podem ser consideradas um ponto de partida para a elaboração de um programa de gestão por competências. Outros trabalhos podem dar continuidade ao processo, visando não apenas implantar conceitos genéricos, mas sim adapta-los a realidade de uma instituição de ensino. Sugere-se também maior integração entre gestores e colaboradores na elaboração e planejamento dos programas da instituição.

Uma organização é formada por diversos componentes, mas só evolui com o trabalho de pessoas. Conhece-las e emprega-las no que elas fazem de melhor não gera apenas resultados financeiros e números positivos, garante a continuidade e evolução da empresa. Incentivar e desenvolver pessoas não deve ser visto como um diferencial, mas sim, como uma condição para o sucesso.

## REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Luiz Antonio; MACRINI, Domingo. A teoria das restrições como alternativa de gestão para Instituições de Ensino Superior Privada. In: **CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS TANDIL**. 2004. Disponível em [http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/mercosur/trabajo04\\_mercosur.pdf](http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/mercosur/trabajo04_mercosur.pdf) Acesso em 04 ago. 2015.

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. **Gestão por competências: nuances e peculiaridades**. *REUNA*, v. 16, n. 1, 2011. Disponível em <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/378> Acesso em 02 ago. 2015.

ARAÚJO, Antônio de Pádua. Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico. 323 p. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

BANHARA FIGUEIREDO, Anelice Maria... [et al]. **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos**. 2 ed. revisada. Chapecó, Uceff, 2014.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 215-232, 2011. Disponível <http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewArticle/2401> em Acesso em 02 ago. 2015.

BRASIL, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394, ed 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. MEC. Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br>. Acesso em 01 ago. 2015.

BRITO, Lydía Maria Pinto. Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem—instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação**, n. 31, 2012. Disponível em <http://www.periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/viewFile/1748/1628> Acesso em 01 ago. 2015.

CASANOVA, Camila Corrêa. **Gestão por competências: os desafios e possibilidades da seleção por competência**. 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70047/000875831.pdf?sequence=1>. Acesso em 25 set. 2015.

CASTILHO, Mara Lúcia. Gestão das IES Privadas no DF. In: **IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**. 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35738/Mara%20L%20C%20Bacia%20Castilho%20-%20Gest%C3%A3o%20das%20IES%20privadas.pdf?sequence=4&isAllowed=y> Acesso em 04 ago. 2015.

CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; SARSUR, Amyra Moyzes; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas?** *Rev. adm. contemp.* [online]. 2012, vol.16, n.5, pp. 705-722. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552012000500005&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000500005&lang=pt) Acesso em 01 ago. 2015.

DI DOMENICO, André Luís; DI DOMENICO, Camila Nicola Boeri. A GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR SOB A ÓTICA DA ADMINISTRAÇÃO. **ÁGORA Revista Eletrônica**, n. 20, 2015.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (organizadores). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. – 4 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAIA, Letícia Gomes; MORAES, Melissa Machado; FREITAS, Liziane Castilhos de Oliveira de. **Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 1, n. 1, p. 180-193, 2011. Disponível em <http://www.okara.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/9147> Acesso em 02 ago. 2015.

MOARES, Taise Pereira. A gestão por competências nas instituições de educação superior públicas de Santa Catarina. 135 p. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Gomes Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. **Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação**. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)* [online]. 2011, vol.12, n.1, pp. 4-52. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S1678-69712011000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1678-69712011000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt) Acesso em 01 ago. 2015.

NICOLAZZI, Emanuella Melina da Silva. Crenças de servidores técnico-administrativos em educação de uma universidade pública federal em relação à implementação da gestão de pessoas por competências. 227 p. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida. Interface entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em universidades: o caso da UFSCar. 138 p. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2011.

RIBEIRO, Evandro Luís; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; OLIVEIRA, José Augusto de. O papel da Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior - IES. **Anais do 4º Congresso Brasileiro de Sistemas** – Centro Universitário de Franca Uni-FACEF, 2008.

SAVIANI, Dermeval. **A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades**. *Póiesis Pedagógica* - V.8, N.2. 2010; p.4-17. Disponível em <http://www.revistas.ufg.br/index.php/poiesis/article/view/14035/8876> Acesso em 02 ago. 2015.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Leila Vaz; LUZ, Talita Ribeiro. **Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração**. *Rev Gestão e Sociedade*. vol. 4, nº 8, 2010. Disponível em <http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/745/812> Acesso em 01 ago. 2015.

SOUZA, Joel Dutra. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

**ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Nome: (letra do alfabeto)
Idade:
Sexo:
Escolaridade:
Setor:
Função:
Tempo de empresa:

1. Desde que você ingressou nesta empresa, já houve mudanças na estrutura ou na forma de gestão? Se houve como você reagiu a elas?
2. Você considera que está trabalhando na área ou setor onde suas habilidades estão sendo bem aproveitadas?
3. O que você sabe sobre gestão por competências?
4. Como você se sentiria se fosse implantando um programa de gestão por competências aqui na Uceff?
5. Como você acha que os seus colegas se sentiriam?