



Revista Pensamento Contemporâneo em
Administração

E-ISSN: 1982-2596

jmoraes@id.uff.br

Universidade Federal Fluminense
Brasil

Scopel Ferrazza, Dayane; Lemos Cunha, Dannyela; Dias Souza Pinto, Marli
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A REALIDADE VIVENCIADA POR EMPRESAS DE
CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS DE FLORIANÓPOLIS/SC
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 6, núm. 3, julio-septiembre,
2012, pp. 36-52
Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742845004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A REALIDADE VIVENCIADA POR EMPRESAS DE CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS DE FLORIANÓPOLIS/SC

MANAGEMENT SKILLS: THE REALITY EXPERIENCED BY CONSULTING FIRMS IN HUMAN RESOURCES OF FLORIANÓPOLIS/SC

Dayane Scopel Ferrazza

daya.ferrazza@gmail.com

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC/ESAG) - Florianópolis – SC, Brasil

Dannyela Lemos Cunha

lemosda@gmail.com

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC/ESAG) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – SC, Brasil

Marli Dias Souza Pinto

marli@marlidias.pro.br

Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) - Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC/ESAG) – Florianópolis – SC, Brasil

Resumo

Este estudo aborda a gestão por competências como um serviço prestado por consultorias de recursos humanos da Grande Florianópolis, tema que está presente na pauta de discussão de assuntos gerenciais contemporâneos. Este novo formato de gestão surgiu em decorrência das exigências de crescimento, competitividade e qualidade dos mercados globalizados. Acredita-se que estudar as formas pelas quais a gestão por competências vem se tornando parte das empresas atualmente traz uma visão de como a relação colaborador-empresa é dependente entre si. Para tanto se empreendeu o presente estudo com o objetivo de analisar o processo de implantação da gestão por competências por empresas de consultoria em recursos humanos da Grande Florianópolis/SC. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa. Os dados foram agrupados em quatro grandes blocos de estudo: a gestão por competências nos projetos desenvolvidos pela consultoria; motivos que levam as organizações a buscarem a gestão por competências; aspectos facilitadores e dificultadores da implantação da gestão por competências e perfil dos gestores antes e após a implantação da gestão por competências. Verificou-se que a adoção da gestão por competências parte muito mais de um esforço das próprias consultorias em implantar este serviço junto às empresas clientes do que propriamente do conhecimento e solicitação deste tipo de serviço por parte dos gestores.

Palavras-chave: Gestão por competência. Consultoria. Recursos Humanos.

Abstract

This study addresses the competency management as a service provided by human resources consultancies of Florianópolis, a theme that part of the discussion of contemporary management issues. This new management format has emerged as an answer to requirements for growth, competitiveness and quality of globalizing markets. It is believed that studying the ways in which competency management is becoming a part of business today brings a vision of how employee and company are dependent on each other. For that we undertook this study to analyze the process of establishing management by skills by consulting firms in human resources in Florianópolis/SC. This is an exploratory descriptive research with a qualitative approach and semi-structured interviews as a tool for data collection. The data were grouped into four large blocks of study: management by skills in projects developed by the consultant; reasons that take companies to seek competency management; aspects that make competency management easy and hard to establish and the profile of managers before and after the implementation of competency management. It was found that the adoption of the competency management is more of an effort by the consultants in deploying this service to companies than proper knowledge and application of this type of service by the managers.

Keywords: Management by competencies. Consulting. Human Resources.

Introdução

A partir da década de 60, o modelo tradicional de gestão de pessoas defendido por Taylor, que consistia em achar a pessoa certa para o lugar certo, começou a perder espaço por não se adequar às expectativas das organizações e dos seus colaboradores. Segundo Dutra (2004), essa mudança no modelo de gestão de pessoas veio a consolidar-se no início dos anos 80, que a partir de diversos fatores, teve sua perspectiva alterada. Começou-se então a buscar uma gestão mais flexível e que pudesse atender mais rapidamente as exigências do mercado e da concorrência.

As ideias em torno desse novo processo de gestão de pessoas de acordo com Zarifian (2001) começaram a tomar forma na década de 90, mostrando que os gestores estavam tomando decisões sobre seus colaboradores em função de sua agregação de valor para o meio em que a empresa estava inserida. Dentro desta nova perspectiva de gestão inclui-se o conceito de competência, que incorpora a existência de duas grandes correntes: a norte-americana e a francesa. Para McClelland (1973), autor norte-americano, competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Já a corrente francesa, segundo Dutra (2004), associa a competência às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que elas produzem ou entregam no trabalho.

Acredita-se que estudar as formas pelas quais a gestão por competências vem se tornando parte das empresas atualmente traz uma visão de como a relação colaborador-empresa é dependente entre si. Para tanto se empreendeu o presente estudo com o objetivo de analisar o processo de implantação da gestão por competências por empresas de consultoria em recursos humanos da Grande Florianópolis/SC. A escolha pelas empresas de consultoria da Grande Florianópolis se deu pelo fato de se desconhecer estudo que privilegiasse este tipo de empresa prestadora de serviços no campo da gestão de pessoas.

Além disso, tal opção levou em consideração o que sinalizam Carapajó e Liraw (2010), de que quando contratadas, as consultorias ajudam os clientes a reduzirem as diferenças entre o que são e o que desejam ou necessitam ser, ou quando uma situação pode ser melhorada e só termina quando ocorre uma mudança nessa situação, ou melhoria. Tem se verificado ainda que os clientes que utilizam as consultorias estão mais exigentes em relação a impactos práticos de forma que o foco vem se deslocando para resultados.

Entende-se que investigar as empresas de consultorias da área pode trazer uma reflexão aprofundada das organizações que prestam serviços neste campo, o que contribui de maneira extremamente construtiva no entendimento da temática de gestão por competências no contexto empresarial atual em uma economia ainda formada por pequenas e médias empresas. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa, tendo a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados.

A fim de organizar a apresentação dos resultados, o presente artigo encontra-se dividido em cinco seções, sendo a primeira referente à introdução. Na segunda seção apresentam-se, a luz da literatura, aspectos teóricos relevantes sobre o assunto. Na terceira parte detalha-se com maior profundidade o método de coleta e tratamento dos dados. Na quarta, apresenta-se a análise e discussão dos dados que foram agrupados em quatro grandes blocos de estudo: a gestão por competências nos projetos desenvolvidos pela consultoria; motivos que levam as organizações a buscarem a gestão por competências; aspectos facilitadores e dificultadores da implantação da gestão por competências e perfil dos gestores antes e após a implantação da

gestão por competências. Finalmente, na quinta seção, trata-se das considerações finais.

A Noção de Competências e a Gestão por Competências

É fato que o assunto competência esta na pauta de discussão e tem suscitado abrangentes reflexões. Estudo empreendido por Ruas et. al. (2010) em 44 artigos científicos publicados sobre o tema nos principais periódicos da área de administração nos anos de 2000 a 2008 atesta que a abordagem da gestão por competências constitui-se em um dos mais recorrentes modelos de gestão do ambiente organizacional, embora venha perdendo espaço na Academia em função de encontrar-se limitado a estudos de casos e suas aplicações dentro de uma perspectiva instrumental. De toda forma, a diversidade de abordagens e a quantidade de artigos publicados nas últimas edições do Encontro Nacional de Pesquisa em Administração (ENANPAD) ressaltam a relevância do assunto no desenvolvimento de pessoas e das organizações no contexto contemporâneo.

A gestão por competências nas empresas é um assunto que nasceu no campo da psicologia organizacional, buscando uma explicação para o bom desempenho no trabalho considerado por alguns autores, dentre eles Levy-Leboyer (1997), como um corte no paradigma positivista empresarial a partir da década de 1990. Para Silva Filho (2011), mesmo atualmente, a gestão por competências como uma alternativa aos modelos de gestão vigentes suscita discussões acadêmicas e reflexões práticas entre os profissionais envolvidos em seu processo.

As discussões sobre competência receberam influências da escola anglo-saxônica dos Estados Unidos e da Escola Francesa (DUTRA, 2004; FLEURY, 2004; FERREIRA, 2005). Na concepção americana, mesmo que o indivíduo seja o foco de análise, a maioria dos autores aponta a necessidade de que as competências estejam alinhadas às necessidades das posições existentes na organização. O debate iniciado pela Escola Francesa com relação ao tema se volta para as possíveis relações entre os conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuindo para que a noção de mobilização das capacidades seja incorporada ao conceito (ALMEIDA, 2007 citado por FILENGA, et. al. 2010, p. 2).

O pensamento brasileiro sobre a gestão por competências tem muita influência dos estudiosos franceses. Segundo Fleury (2004), o debate francês a respeito do conceito de competência nasceu nos anos 70, a partir do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente na área técnica. O descompasso entre as necessidades do mundo do trabalho, principalmente das indústrias, começou a gerar insatisfação e foi necessário promover o ensino das necessidades reais das empresas, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscou-se, primeiramente, estabelecer a relação entre competências e saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. No campo educacional, o conceito de competência passou a ser uma ferramenta para se avaliar as qualificações necessárias ao posto de trabalho, dando origem assim ao inventário de competências: “*bilan de compétences*”.

Fleury (2004) diz que o conceito que dava sustentação à gestão de pessoas em meados dos anos 90 abordava a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo. Nos últimos anos, vem crescendo o número de empresas que associam o conceito de competência ao saber agir e ao desenvolvimento dessas competências à oportunidade de agregar valor ao indivíduo e à organização. Segundo Özçelik e Ferman (2006), a literatura aborda o termo competência sob vários pontos de vista diferentes, mas é unânime ao partir do princípio de que a definição de um desempenho competente pode

melhorar a atuação humana no trabalho.

Dentro desta perspectiva, autores franceses defendem a associação do conceito de competência às realizações e àquilo que as pessoas provêm, produzem e/ou entregam. Dessa forma, competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, ou mesmo resultado de um treinamento, mas sim a colocação em prática do que se sabe em um determinado contexto. O termo “competência” só deve ser usado quando há competência em ação, que se traduz em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos (DUTRA, 2004).

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas, seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalho essenciais e processos relacionais (relações com clientes, fornecedores e os próprios trabalhadores), as quais sofreram profundas modificações qualitativas nos últimos anos. É nesse espaço relativamente indefinido, de difícil contextualização, que se passa a tratar mais particularmente da questão das competências (RUAS, 2005).

A literatura é farta em apontar que a maneira de enfrentar os desafios num ambiente turbulento se processa a partir de revisões constantes de metas e estratégias em todas as áreas das organizações. Muito tem se dito acerca do papel que as pessoas desempenham nas organizações, bem como já existe o reconhecimento de que são elas que fazem a diferença nos momentos de mudança. A responsabilidade pelo desenvolvimento de competências é da própria pessoa, do gerenciamento do trabalho e do sistema de informação (LE BOTERF, 1997).

Apesar de toda a evolução no conceito e nas práticas de gestão de pessoas, Ruas (2005) conclui que mesmo a noção de competência sendo uma das principais referências da atual prática empresarial, há mais intenção do que ação, mais discurso do que prática. A abordagem utilizada diz que o conceito de competência encontra-se em “fase de construção”, associado principalmente à confusão e heterogeneidade no uso dessa noção e de suas referências principais.

Dutra (2004) afirma que o conceito de competência pode ser separado em quatro fases distintas até o presente momento, classificando-as em função da sua abrangência e no impacto que as mesmas têm na gestão de pessoas. A primeira fase é a abordagem da competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas-chave, na qual o conceito está centrado na concepção de McClelland (1973). No entanto, a grande crítica é que o uso do procedimento relativo às competências era aplicado somente às pessoas consideradas estratégicas dentro da organização. Na segunda fase a competência é diferenciada pelo nível de complexidade, ou seja, foram se criando escalas de diferenciação nos níveis de entrega. Porém, alguns desconfortos surgiram em relação ao vínculo que se estabelecia da competência às trajetórias de sucesso em atuações passadas ou mesmo ausência de vínculo entre as competências e os objetivos estratégicos da empresa.

A terceira fase recebeu destaque por integrar a gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização e também a integração da gestão de pessoas entre si. Os grandes avanços dessa fase vieram quando se começou a utilizar o conceito de competência como entrega e agregação de valor, permitindo entender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas à carreira e remuneração. A quarta, e última fase, foca na apropriação pelas pessoas do conceito de competência. Dessa forma, as pessoas começam a compreender os conceitos e não os utilizam para pensar somente em seu próprio desenvolvimento, o que reduziria os instrumentos e processos derivados desses conceitos a rituais burocráticos

(DUTRA, 2004).

Em geral, pode-se dizer que os sistemas de gestão de pessoas por competências elevam o desenvolvimento de competências ao status de preocupação básica da função da gestão de pessoas. Isso se dá, principalmente, pela articulação fundamental entre competências organizacionais (básicas, seletivas, essenciais e funcionais) e competências individuais, ou seja, pelo princípio básico da gestão por competências que é a unificação. Dessa forma, construir um sistema eficiente de gestão por competências requer que se identifiquem as competências organizacionais mais relevantes à empresa para então derivar as competências individuais e funcionais. Ao final de todo esse processo, ter-se-á definido os parâmetros de um sistema de gestão de pessoas que põe em destaque a integração entre a visão estratégica da organização, suas competências organizacionais importantes, as competências individuais requeridas e a gestão dessas competências (RUAS, 2005; MASCARENHAS, 2008).

Desta forma, a gestão por competências define-se também como um conjunto integrado de atividades de recursos humanos destinado a otimizar o desenvolvimento e a utilização de competências do empregado afim de aumentar a eficácia individual e, posteriormente, aumentar a eficácia organizacional (ATHEY and ORTH, 1999; PAULSSON et. al. apud HEINSMAN, HOOG, KOOPMAN, 2008). “A gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.” (BRANDÃO; CARBONE, 2009)

A gestão por competências é uma via de mão dupla, que permite à organização transferir seu patrimônio para as pessoas, tornando-as mais preparadas para enfrentar novas situações, ao mesmo tempo em que desenvolvem a capacidade individual e transferem seu aprendizado para a organização (DUTRA, 2004). “Pode-se dizer que a gestão de pessoas por competências tem como objetivo incorporar de maneira sistematizada as competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas.” (MASCARENHAS, 2008)

Para Brandão e Guimarães (2001), muitas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão por competências com o objetivo de planejar, selecionar e desenvolver todas as competências necessárias ao seu negócio. Assim, a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Na prática, a ênfase desse novo modelo de gestão de pessoas manifesta-se principalmente por meio dos processos típicos já existentes nos modelos anteriormente utilizados pelas organizações em sua gestão de recursos humanos.

Ao assumir-se que o alinhamento e o desenvolvimento das competências são extremamente importantes à competitividade de uma organização, deve-se reconhecer a necessidade de criar um sistema integrado e coerente de gestão de pessoas que proporcione a interação entre os indivíduos e o intercâmbio entre os diversos tipos de conhecimentos, possibilitando a aprendizagem nos diversos níveis da empresa. O sistema proposto deve articular diversos subsistemas de recursos humanos e não apenas aqueles processos tradicionalmente conhecidos, como técnicas de treinamento e desenvolvimento. Em termos práticos, o desenvolvimento de uma competência implica desde o recrutamento e a seleção de pessoas com certas competências individuais até a etapa da remuneração, de forma a promover atitudes e comportamentos coerentes com a visão estratégica da organização. Quanto ao subsistema de movimentação de pessoas, este deve ser configurado e administrado de forma a refletir as necessidades associadas à construção das competências organizacionais. Por fim, as avaliações de desempenho devem ser consideradas um instrumento de desenvolvimento capaz de integrar os interesses da organização aos do indivíduo. (MASCARENHAS, 2008).

Segundo Bianco et. al. (2011), a gestão por competências se configura como um mecanismo

que possibilita a consideração de eixos de carreira como estruturas que definem a ascensão dos profissionais de acordo com a natureza de seu trabalho, além de considerar também as competências orientadas aos princípios, valores e estratégia da empresa, integrando todos os subsetores de recursos humanos. Para Picarelli Filho e Wood Jr (2004), o aumento do interesse por esse tema é fruto da convergência de vários fatores. O primeiro deles seria o crescimento do setor de serviços na economia que veio acompanhado por um aumento na demanda por profissionais mais qualificados. Em segundo lugar destaca-se a ascensão das empresas de conhecimento intensivo, como as de alta tecnologia. Além disso, foi evidente a reestruturação das empresas para a utilização de um sistema hierárquico mais flexível. Em quarto lugar nota-se a experiência acumulada com a implantação de sistemas de remuneração e carreira por habilidades em áreas técnicas e operacionais. Por último, destaca-se a popularidade do conceito de competência, dando status estratégico ao tema.

Segundo Bitencourt (2004) a gestão por competências nas empresas brasileiras encontra-se em uma fase inicial de desenvolvimento, caracterizada por questionamentos relacionados principalmente à seleção e à priorização de atributos de competências. A autora destaca que é necessário considerar as diferenças culturais também como um elemento fundamental na definição e sustentação de qualquer estratégia que venha a ser adotada no desenvolvimento de competências. Por fim, pode-se concluir que, independente do processo que se for aplicar com a adoção da gestão por competências, é imprescindível ter como base as reflexões que privilegiem o coletivo, o desenvolvimento contínuo e a ênfase em ações. Complementando esta ideia, Silva Filho (2011) afirma que “a construção do conceito de competência parece ser um esforço acadêmico em processo de acomodação na perspectiva da gestão pessoas”. O autor afirma que os debates sobre conceitos e modelos gerenciais existem, porém ainda deixam de lado algumas questões importantes sobre como o mapeamento de competências é o principal elo entre a teoria e a prática da gestão por competência.

Pizzato (2010) complementa a ideia defendida por Bittencourt (2004) reforçando que um dos grandes questionamentos que as organizações têm vivenciado é o grau de realidade da vinculação dos modelos de competência aos sistemas de remuneração adotados. Costuma-se perguntar até que ponto as empresas estão internamente organizadas para a adoção deste modelo que exige uma forte transparência nas relações gestor/subordinado e constante troca de feedback. Por mais que se tenha um modelo de gestão por competências estabelecido é necessário observar o quanto a organização deve estar preparada para a adoção desse modelo, seja atrelada ou não à remuneração. É fator-chave de sucesso que os gestores entendam claramente a sistemática de funcionamento do sistema antes de iniciar sua implantação, avaliando em que medida o modelo de gestão da organização está coerente com o modelo de remuneração a ser adotado.

Para *Campion et al* (2011) a personalização dos modelos de competências à diferentes realidades organizacionais inclui não somente o desenvolvimento de competências específicas mas também o próprio modo como as competências são descritas, considerando o contexto e os fatores que influenciam os comportamentos dos empregados, tais como a cultura organizacional, o mercado consumidor, as relações entre as pessoas e outros. No modelo baseado em competências, as principais características do trabalhador são a flexibilidade, a transferibilidade, a polivalência e a empregabilidade. Para o sistema capitalista, a gestão por competências implica dispor de empregados cada vez mais flexíveis para lidar com as mudanças no processo produtivo, capazes de enfrentar imprevistos e aptos a serem transferidos de uma função para outra dentro da empresa, sendo necessário com isso que sejam polivalentes e estejam em constante atualização de suas competências, permitindo-lhes uma maior empregabilidade (BELLAS, 2009). De modo geral a gestão de recursos

humanos baseada em competências pretende criar mecanismos de desenvolvimento e valorização do colaborador. A partir de diversas formas, é possível realizar um gerenciamento eficaz dos processos.

O atual debate sobre o assunto também inclui a discussão acerca de qual terminologia seria mais adequada, “gestão por competências” ou “gestão de competências”. Neste sentido,

Ferreira (2005) salienta que existem algumas diferenças fundamentais, pois enquanto a gestão de competências refere-se à forma como a organização divide o trabalho de suas equipes segundo as suas competências, a gestão por competências tem sentido mais amplo e demonstra a forma como as empresas planejam, organizam, desenvolvem, acompanham e avaliam as competências necessárias ao seu respectivo negócio. Neste artigo optou-se pela denominação gestão por competências justamente por sua caracterização mais abrangente e sua aderência aos objetivos da pesquisa em questão.

Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa exploratória, já que “o objetivo é explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão.” (MALHOTRA, 2005). A pesquisa exploratória não pretende fornecer evidências conclusivas para que se determine um curso de ação. Em geral, é conduzida com a expectativa de que será necessária uma pesquisa subsequente para fornecer evidências conclusivas (ZIKMUND, 2006).

Com o objetivo de determinar o processo de implantação da gestão por competências realizadas pelas empresas de consultoria em recursos humanos, foi definida como a melhor opção a pesquisa descritiva, pois esta “busca determinar as respostas para as perguntas quem, o que, quando, onde e como” (ZIKMUND, 2006).

Para que se pudesse definir “quem” e “quantos” seriam os entrevistados, buscou-se listar todas as empresas de consultoria em recursos humanos da Grande Florianópolis. Esse tipo de técnica auxiliou na definição da amostragem que no presente artigo caracterizou-se como amostragem por conveniência, a partir do entendimento de que os elementos a serem entrevistados são escolhidos com base no julgamento do pesquisador e de que o elemento selecionado irá contribuir para a pesquisa. (MALHOTRA, 2005). Para tanto, a partir da seleção das empresas de consultoria o questionário foi aplicado para “consultores”, denominação genérica utilizada para as pessoas que prestaram as informações no estudo.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada, que pode ser definida como um instrumento no qual “são feitas perguntas controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses” (FLICK, 2009), ou seja, perguntas que foram construídas para responder a objetivos específicos, mas que podem e devem ser exploradas pelos entrevistadores, a fim de buscar questões mais complexas, desbravando aspectos profundos. Os respondentes foram os consultores das consultorias.

A coleta dos dados foi realizada entre os dias 14 de setembro de 2011 até o dia 04 de outubro de 2011. Foram ouvidos cinco consultores de empresas de pequeno porte de consultoria em recursos humanos da Grande Florianópolis que trabalham a gestão por competências em seu portfólio de serviços. As entrevistas foram iniciadas com perguntas sobre a empresa de consultoria, tais como: “Qual o tamanho da organização?”; “Quais são os serviços prestados pela consultoria?” e em seguida foram feitas outras perguntas para entender um pouco mais da dinâmica da empresa e também como a mesma está organizada em seus processos. Após essa introdução, buscou-se compreender como e porque as consultorias passaram a oferecer serviços em gestão por competências, por meio de perguntas tais como “Quais foram os

motivos que levaram as empresas a adotar o modelo de gestão de pessoas baseado em competências?"; "Quais são os aspectos que dificultam o desenvolvimento da Gestão por Competências nessas empresas? E os que facilitam?"; "Quais são os instrumentos utilizados para aplicar a Gestão por Competências?", dentre outras. As entrevistas foram gravadas e transcritas a partir do consentimento dos consultores. Todos mostraram-se dispostos em contribuir com o trabalho e esboçaram interesse em ter conhecimento sobre os resultados. Buscando sigilo e resguardando a ética da pesquisa os consultores que prestaram as informações foram identificados pelas letras A, B, C, D.

Análise e Discussão dos Dados

Com relação ao tamanho da empresa os cinco consultores entrevistados classificaram as empresas de consultoria como de pequeno porte, que a partir de uma estrutura enxuta, buscam principalmente a personalização dos serviços a serem executados. Os projetos desenvolvidos com foco em competências visam tornar o crescimento de pequenas e médias empresas mais sustentável e direcionado para o desenvolvimento das pessoas. Das cinco empresas, três já estão no mercado há mais de 10 anos e duas são mais recentes, no entanto, todos os consultores admitem estar incorporando a partir de agora uma metodologia diferenciada voltada para a gestão por competências.

O 'Consultor A' informou que sua empresa possui 11 anos de existência e 18 funcionários, cuja estrutura conta principalmente com profissionais graduados em psicologia e administração. Inicialmente os projetos elaborados pela consultoria abrangiam somente o serviço de recrutamento e seleção. Após os dois primeiros anos, a consultoria começou a implantar o serviço de treinamento e pesquisa de clima. Posteriormente passou por uma grande reestruturação e começou a oferecer ao mercado o serviço de plano de cargos e salários e avaliação de desempenho. Atualmente, contempla em seu portfólio diversos serviços voltados à gestão por competências, tendo como clientes principalmente empresas prestadoras de serviços e de comunicação.

O 'Consultor B' evidenciou que sua empresa atua no ramo de recursos humanos, gestão empresarial e gestão da qualidade e meio ambiente. Está no mercado há dois anos e conta com seis profissionais, sendo quatro efetivos e dois parceiros graduados em psicologia e administração. A consultoria trabalha com foco principalmente no desenvolvimento de projetos para empresas que desejam se adequar aos requisitos das Normas ISO, além de serviços típicos de recursos humanos, dentre os quais se inclui o mapeamento de competências. Seus clientes são provenientes na sua grande maioria do ramo de engenharia.

O 'Consultor C' informou que a empresa foi fundada em 2008 e a partir de 2011 inseriu em seu portfólio serviços relacionados à gestão por competências, integrando-os aos serviços de recrutamento e seleção, plano de cargos e salários e avaliação de desempenho. Atualmente conta com cinco funcionários, com formação em administração e psicologia e 50% dos seus clientes são empresas do segmento de tecnologia, área na qual pretende especializar-se.

O 'Consultor D' evidenciou que a empresa possui 20 anos de existência e conta com 15 funcionários entre psicólogos e administradores. A gestão por competências é ainda um tema novo na consultoria e foi incorporado a partir da evolução da literatura sobre o tema, quando a empresa criou o Modelo de Gestão por Competências – um serviço específico para a gestão por competências. Os clientes atendidos por essa consultoria são principalmente organizações públicas, que buscam uma maior padronização dos processos de recursos humanos.

Por fim, 'Consultor E' sinalizou que a empresa atua no mercado desde 1977, numa estrutura bem enxuta, que conta com dois psicólogos e dois administradores. Inicialmente os serviços

prestados eram apenas na área de recrutamento e seleção, mas com o tempo foram ampliados. A gestão por competências surgiu como uma forma de se obter melhores resultados junto ao cliente e também como um aprimoramento dos serviços prestados. Os principais clientes da empresa são prestadores de serviços e também organizações que atuam no ramo de tecnologia.

Os resultados obtidos através das entrevistas com Consultores foram analisados e organizados em quatro grandes blocos de estudo conforme segue: a gestão por competências nos projetos desenvolvidos pela consultoria; motivos que levam as organizações a buscarem a gestão por competências; aspectos facilitadores e dificultadores da implantação da gestão por competências; perfil dos gestores antes e após a implantação da gestão por competências.

A gestão por competências nos projetos desenvolvidos pela consultoria

Um aspecto comum apresentado pelos cinco consultores entrevistados é que os processos desenvolvidos com base na gestão por competências são concebidos mais por escolha dos profissionais que implementam os serviços do que por solicitação dos próprios clientes, ou seja, a opção por uma abordagem baseada em competências parte muito mais do próprio consultor do que se configura numa decisão do cliente.

Dessa forma, quando Leme (2005) afirma que deve haver uma sensibilização/conscientização do novo modelo na organização, isso deve acontecer de maneira ainda mais intensa nos casos da gestão por competências ser decisão do consultor. Verificou-se que um dos aspectos que contribuem para esta questão é a dificuldade de compreensão dos conceitos da gestão por competências, por parte das empresas clientes conforme explicita o 'Consultor A':

Em quase todos os serviços entram competência, mas mais por iniciativa nossa. Mas tem alguns clientes que tem um pouco de dificuldade de entender os conceitos. Por exemplo, entender a diferença entre conhecimentos, habilidades e atitudes.

É papel do consultor esclarecer e definir as expectativas esperadas pelo trabalho desenvolvido. Segundo o 'Consultor D':

As empresas procuram a gente querendo desenvolver seus funcionários, torná-los competentes. Mas buscam isso sem saber exatamente o que a gestão por competências tem de diferente. Aí então que entra o papel do consultor, que explica ao gestor a diferença dos processos e atribui valor aos nossos serviços.

Tal estratégia configura-se numa forma adotada pelas consultorias de criar uma diferenciação sobre o serviço que será prestado e uma distinção entre os serviços que englobam a gestão por competências e os que não contemplam a metodologia. Conforme lembram Brandão e Guimarães (2001) a utilização de modelos de gestão por competências tem como objetivo planejar, selecionar e desenvolver todas as competências necessárias ao seu negócio. Porém, o que se verifica nas consultorias prestadas na Grande Florianópolis, é que os gestores "*sabem que eles querem desenvolver, mas não sabem como realmente fazer*" ('Consultor C'). A partir daí as consultorias partem do princípio que a gestão por competências é um modelo adequado para o desenvolvimento dos profissionais, o que as faz incorporá-lo aos serviços prestados.

Segundo o 'Consultor D', recentemente muitas empresas passaram a investir mais na investigação das causas de desmotivação no ambiente de trabalho, o que representou para essa consultoria em específico, a oportunidade de trabalhar a gestão por competências. A origem de um serviço específico para a abordagem de competências só ocorreu "*quando vimos que a metodologia diferenciada dava resultado*." Tal questão reflete a mudança no modelo de gestão de pessoas citado por Dutra (2004).

No entanto, não se pode observar o reflexo deste movimento do mercado nas demais empresas de consultorias entrevistadas. Todas as outras admitem não conseguir distinguir

claramente se a adoção da gestão por competências foi uma tendência do mercado ou da própria consultoria. As entrevistas evidenciam que a demanda do mercado aumentou os serviços requisitados às consultorias de recursos humanos, no início mais restritos a recrutamento e seleção e com o avanço da literatura e pesquisa na área é que as competências foram adquirindo espaço. Um exemplo disso é o depoimento do 'Consultor E':

Com o tempo a empresa foi vendo a demanda do mercado crescendo também em relação aos serviços de recursos humanos, foi então que começamos a desenvolver mais serviços. Aí veio a evolução da gestão por competências. Apesar dos clientes não saberem exatamente o que é a gestão por competências e a diferença que tem em relação aos demais serviços, a gente viu a necessidade de nós mesmo incorporarmos a metodologia em cada serviço. Assim a gente consegue desenvolver melhor os profissionais e entregar resultados melhores.

Ainda segundo Brandão e Guimarães (2001), na prática o novo modelo de gestão de pessoas vigente tende a se manifestar por meio de processos da área de recursos humanos já existentes. É exatamente esta tendência que se observa nos serviços de consultoria prestados atualmente, conforme ilustra o relato do 'Consultor B':

O serviço mais solicitado pelos clientes é o processo de recrutamento e seleção. Mesmo que eles não peçam, nossa empresa só trabalha com entrevistas por competências, além de aplicação de testes psicológicos que são um instrumento a mais na aferição das competências dos candidatos, alinhando às competências exigidas pela empresa para o cargo. Temos apenas um cliente que nos solicitou o projeto de mapeamento de competências, e o mesmo ainda está em desenvolvimento.

Silva Filho (2011) comenta tal questão afirmando que a busca da gestão por competências como uma alternativa aos modelos de gestão vigentes levanta algumas reflexões práticas entre os profissionais, como ressaltadas pelas próprias consultorias entrevistadas.

Sendo assim identifica-se que a demanda pela aplicação da gestão por competências é muito mais das próprias consultorias que estão preocupadas em oferecer um serviço de "ponta" do que do próprio cliente, que possui uma necessidade, mas não tem exata consciência da melhor forma de atendê-la. O principal aspecto a ser analisado é a importância que os próprios consultores dão à metodologia. Em geral, o mercado ainda não está preparado para a discussão desses conceitos e nem mesmo para entender a importância do seu mecanismo no desenvolvimento das pessoas. Em função da quantidade de discussões levantadas em volta deste novo tema é que as consultorias passaram a adotar os conceitos de competências em seus serviços. Tal situação encontra ressonância em Ruas (2005) quando este afirma que "há mais intenção do que ação, mais discurso do que prática" e uma grande heterogeneidade em relação à noção de competência.

Motivos que levam as organizações a buscarem a Gestão por Competências

Picarelli Filho e Wood Jr. (2004), afirmam que o aumento do interesse por esse tema é fruto da convergência de diversos fatores, como um aumento da demanda por profissionais mais qualificados, entre outros. O "Consultor C" afirma que "na verdade eles [empresas] têm como objetivo desenvolver os profissionais, para que eles desenvolvam os profissionais eles precisam fazer por competências." Todos os consultores entrevistados vão ao encontro da mesma opinião: que as organizações que buscam serviços de consultoria "estão querendo desenvolver ou motivar seus funcionários" ('Consultor E').

É consenso para os cinco consultores que ainda não visualizam as pessoas procurando seus serviços por saber que a gestão por competências é uma metodologia diferenciada. Segundo o 'Consultor A', "o foco do cliente é obter resultados, principalmente em avaliação de desempenho e recrutamento e seleção". Ainda existe, também, uma visão um pouco restrita dos processos de recursos humanos com base em competências, sendo a metodologia questionada. O questionamento ocorre ao ponto de, em alguns casos, indagar-se sobre o preço, como afirma o

‘Consultor E’: *“No momento da contratação da consultoria eles questionam a utilidade da gestão por competências, principalmente querendo diminuir o preço.”*

Predomina a crença de que investir na área de gestão de pessoas é a solução para os problemas enfrentados de desmotivação e retenção de talentos. O ‘Consultor D’ afirma que *“algumas empresas também buscam a gente com a justificativa de reestruturar a área de gestão de pessoas, acreditando que esse é o fator pelo qual os seus colaboradores estão desmotivados.”* Os Consultores (A,B,C,D,E) são unânimes em afirmar que a busca pelos serviços acontece em virtude da desmotivação dos funcionários, mas que é a partir de uma análise profunda que se pode identificar o verdadeiro problema pelo qual a empresa passa. O “Consultor E” afirma que um fator interessante é que: *“as empresas sempre buscam algum serviço em RH quando percebem que a concorrência está se qualificando mais do que eles”*.

Outro fator destacado por Picarelli Filho e Wood Jr. (2004) é a popularidade do conceito de competência, dando status estratégico ao tema. O ‘Consultor A’ afirma que em Florianópolis o cenário é bem diferente das demais regiões do Brasil e até mesmo da literatura disponível sobre o tema. As empresas buscam os processos de recursos humanos em geral mais como uma forma de *“apagar um incêndio do que para reformular um cenário na área de gestão de pessoas. Diferente do restante do Brasil, que já tem uma consciência maior dos processos de recursos humanos e dos seus benefícios.”* As organizações, em Florianópolis, estão atrás no que tange ao desenvolvimento de processos na área. O motivo deste atraso pode ser o tamanho das empresas que compõem o quadro empresarial da cidade. Para Bitencourt (2004), é necessário considerar as diferenças culturais como elemento fundamental na definição de qualquer estratégia no desenvolvimento das competências.

Para o ‘Consultor A’, a busca por serviços em recursos humanos não coincide com períodos de mudança. A gestora da consultoria diz que em momentos de venda ou fusão as empresas adiam os serviços que envolvem a área de gestão de pessoas. É notado que as organizações precisam reestruturar seus processos internamente para então realizar as mudanças necessárias na área de recursos humanos.

Já o ‘Consultor B’ afirma desenvolver projetos voltados para a gestão por competências em organizações que buscam a certificação da norma ISO 9001. Até o momento apenas uma empresa solicitou um serviço realmente direcionado para a gestão por competências: o mapeamento de competências. Outros clientes que estão em busca da certificação da ISO 9001 preferem atender a norma de outra forma, sem precisar investir profundamente em um processo estruturado na área de recursos humanos.

Além da certificação, as empresas que buscam os serviços encontram-se também em um processo de reestruturação interna, ou como afirma o ‘Consultor C’, em uma fase de crescimento. O “Consultor D” afirma que *“quando as empresas buscam serviços na área de gestão de pessoas, o que elas estão vivendo na verdade é exatamente um processo de reestruturação interna.”* Mais do que esperar a organização estar estruturada internamente para a aplicação de serviços baseados na gestão por competências, as empresas tendem a procurar os serviços para se reestruturar e crescer de forma organizada e adequada.

Investir na profissionalização dos processos de recursos humanos é sentir que a empresa encontra-se estável em outras áreas e que *“se sente capaz de buscar uma consultoria em recursos humanos para reposicionar o papel das pessoas na empresa”* (‘Consultor D’). Segundo o “Consultor E”, as empresas que buscam os serviços na área de gestão por competências *“estão procurando uma gestão da empresa como um todo mais profissional e para isso precisam desenvolver as pessoas”*.

Com o desenvolvimento e análise das entrevistas, pode-se perceber a falta de conhecimento do mercado acerca da gestão por competências. Não existem motivos evidentes que levam as empresas a buscarem um serviço na área de gestão de pessoas voltado para competências. O que acontece é uma necessidade de reestruturação interna e desenvolvimento dos talentos a partir de uma reformulação e aprimoramento dos processos de recursos humanos. Dessa forma, não se observa distinção, por parte dos gestores, sobre qual metodologia utilizar, ficando tal questão a cargo dos consultores.

Aspectos facilitadores e dificultadores da implantação da gestão por competências

Durante as entrevistas, muitos aspectos foram levantados sobre o grau de organização e as barreiras que as consultorias encontram no desenvolvimento de seus serviços. O primeiro ponto levantado, e que vai justamente ao encontro do grau de preparo das organizações para receber uma consultoria é o desenvolvimento e existência de uma área de recursos humanos dentro da própria organização. O 'Consultor C' relata que *"a maioria de nossos clientes não tem RH, não tem psicóloga. Tem um departamento de pessoal que tem uma demanda do diretor que quer que desenvolva, mas a área não tem nada estruturado."* A consequência disso é que há a necessidade de se iniciar o trabalho a partir de um mapeamento específico das necessidades, com o objetivo de desenvolver uma nova estrutura ou até mesmo adaptar a metodologia a partir das ferramentas já disponíveis.

A gestão por competências deve ser incorporada nas organizações a partir da integração dos vários subsetores de recursos humanos. Conforme análise das consultorias prestadas, ainda há a necessidade de se estruturar de forma melhor a área de recursos humanos para que então a gestão por competência passe ser orientada aos princípios, valores e estratégia da empresa, como defendido por Bianco et. al (2011).

Acompanhando a discussão já realizada nos itens anteriores, a falta de conhecimento das metodologias de gestão por competências é um fator que dificulta a realização dos serviços. O 'Consultor D' afirma que *"os principais pontos que dificultam o desenvolvimento da gestão por competências é o entendimento dos conceitos sobre a nova metodologia. Alguns gestores contratam a consultoria em RH para resolver problemas e ficam questionando o porquê de tantos conceitos."* Há alguns questionamentos que direcionam as consultorias para um cenário de desentendimento, ao invés de conhecimento pleno. O 'Consultor E' diz que *"a maior dificuldade que a gente enfrenta é o gestor entender a importância de se aliar os conhecimentos, habilidades e atitudes"*. A partir do momento em que há a falta de conhecimento por parte do gestor sobre o que está acontecendo no seu ambiente empresarial, uma sucessão de dificuldades se desencadeiam.

Outro fator destacado pelos consultores é em relação à sensibilização por parte da própria área de recursos humanos da organização. Em alguns casos, como os relatados pelo 'Consultor B', o que ocorre é justamente a falta desta sensibilização, o que ocasiona na resistência dos diretores e também colaboradores da empresa. Em outros casos, essa mesma falta de sensibilização ocasiona em uma má interpretação dos objetivos do projeto que a consultoria vem desenvolver. O 'Consultor E' afirma que:

Muitas vezes uma consultoria em RH pros funcionários é sinônimo de aumento salarial. Então temos que trabalhar bastante esse aspecto para que eles não criem esse tipo de expectativa, e entendam que a consultoria tem principalmente o objetivo de desenvolver eles e também o ambiente de trabalho.

O 'Consultor A', por exemplo, relatou encontrar dificuldades *"com a adaptação à cultura da empresa"*. No entanto, constataram-se muitos depoimentos positivos principalmente em relação ao perfil da própria empresa ser de valorização e preocupação com os outros. Para o

‘Consultor A’, *“isso parte geralmente dos proprietários, dos maiores líderes da empresa. Se o líder consegue se colocar no lugar dos funcionários fica muito mais fácil, surge um sentimento de justiça com os funcionários”*. O ‘Consultor E’ ainda complementa esta visão posicionando as empresas pequenas como as que possuem um maior envolvimento dos gestores e também dos funcionários. Ele afirma que *“facilita muito também quando a empresa é pequena e tá querendo se estruturar para expandir. Aí eles dão mais valor e depositam maior confiança nos processos”*.

Alguns consultores também relataram sobre as dificuldades que enfrentam ao prestar um serviço para organizações públicas. Segundo o ‘Consultor C’, *“empresas públicas tem um perfil completamente diferente de empresas privadas. Empresas públicas têm estabilidade.”* Lá as pessoas são muito mais restritas a mudanças e tem medo que uma nova abordagem ponha em risco a estabilidade e a forma de trabalho já estabelecida. (‘Consultor D’)

A partir dos relatos apresentado na entrevista pelos cinco consultores das empresas estudadas, pode-se destacar com ainda mais convicção a ideia transmitida por Bittencourt (2004), quando esta afirma que independentemente do processo que se for aplicar com a adoção da gestão por competências, é essencial que se tenha como base as reflexões que privilegiem o coletivo, o desenvolvimento contínuo e ênfase em ações. Apesar de o mercado de Florianópolis contar com empresas pouco estruturadas internamente e com grande resistência sobre a adoção de novas metodologias, há um consenso de que o desenvolvimento contínuo é necessário para um crescimento sustentável e de longo prazo. Os próprios gestores tem exercido papel fundamental nessa mudança de mentalidade e abertura por parte dos colaboradores para a adoção de ferramentas que buscam principalmente a motivação e envolvimento de todos.

Perfil do gestor antes e após a implantação

Na visão de Pizzato (2010) um dos fatores-chave de sucesso na gestão por competências é que os gestores entendam claramente sua sistemática de funcionamento antes de iniciar sua implantação. Conforme já dito anteriormente, há questionamentos e restrições sobre o modelo de gestão por competências. No entanto, a mudança de perfil e percepção dos gestores é evidente. O ‘Consultor E’ afirma que *“depois que o serviço é realizado é que eles entendem realmente a diferença entre um serviço com o foco em competências e passam a entender e apoiar o desenvolvimento dessas características em todos os colaboradores”*.

Segundo depoimento do ‘Consultor D’ essa mudança de perfil é tão nítida que os próprios líderes passam a se interessar pelo desenvolvimento da área de gestão de pessoas:

Nós notamos a mudança de perfil principalmente quando os gestores não conhecem a gestão por competências quando buscam uma reestruturação na área de gestão de pessoas. Eles chegam procurando uma consultoria apenas querendo motivar e desenvolver as pessoas e quando descobrem a importância da gestão de pessoas passam a se interessar mais sobre o tema e até mesmo incentivar os colaboradores. Ao final da consultoria eles estão mais interessados e dispostos a investir na área.

A visão do negócio e do coletivo da organização é frisada pelo ‘Consultor A’ como uma mudança nítida:

Eles começam a dar conta de coisas simples, percebem a atribuição de cada empregado que antes eles não tinham. E o quanto importante é investir no funcionário. Muito mais a questão motivacional e de conscientização, eles abrem muito a cabeça e começam muito a entender.

A profissionalização e desenvolvimento das pessoas envolve, além da mudança do perfil do gestor, uma participação e entendimento do todo da empresa. Somente assim se torna possível a mudança do papel do gestor na organização, passando ele a investir mais nos

processos. A participação dos demais colaboradores e do próprio gestor tem papel fundamental no sucesso dos serviços de recursos humanos. A comprovação disso é a afirmação do 'Consultor C':

Eles têm participado muito, se interessado mais. A maioria dos gestores tá buscando mais se envolver e aprender. Como as empresas que eu trabalho não tem um RH tão estruturado e participativo. Então os gestores que tem que se desenvolver para estar motivando e envolvendo os funcionários. Eles estão tendo uma participação bem ativa neste processo.

Segundo o 'Consultor B', "com exceção de alguns diretores e gerentes, a maioria dos funcionários participa ativamente da implantação do projeto e inclusive criam expectativas com relação aos resultados dos mapeamentos de competências e avaliação de desempenho".

A comunicação e participação dos gestores também acontece de maneira distinta conforme o ramo da organização. Em empresas prestadoras de serviços e de tecnologia a comunicação é mais ampla. Por serem empresas menores, o 'Consultor E' afirma que:

Todas as decisões são tomadas em conjunto com os gestores a partir das fundamentações que tentamos dar. Além disso, os colaboradores também participam muito. Afinal, o projeto é principalmente para o desenvolvimento deles, por isso esse comprometimento é necessário.

Já em organizações públicas, a comunicação e interação corre o risco de ficar um pouco comprometida, principalmente pela quantidade de processos já existentes e internalizados pelos colaboradores. O 'Consultor D' afirma que "os gestores são mais resistentes em liberar seus funcionários para participar das atividades, o que acaba tornando o processo da consultoria um pouco mais lento".

Todas as organizações interessadas puderam relatar que há uma mudança nítida no perfil do gestor após a implantação da gestão por competências. A partir do momento em que há uma clara visualização dos benefícios trazidos pela metodologia na empresa como um todo, o gestor passa a investir mais e colaborar com o desenvolvimento dos seus profissionais.

Considerações Finais

A pesquisa realizada junto aos consultores das empresas de consultoria em recursos humanos da Grande Florianópolis abordou num primeiro momento as atuais demandas que estas possuem em relação à gestão por competências. Verificou-se que a adoção da gestão por competências parte muito mais de um esforço das próprias consultorias em implantar este serviço junto às empresas clientes do que propriamente do conhecimento e solicitação deste tipo de serviço por parte destas últimas. Com o objetivo de entregar serviços com resultados melhores é que as consultorias estão inserindo a gestão por competências em seus serviços, independentemente da solicitação do gestor da empresa contratante. A partir deste cenário visualiza-se a necessidade de, conforme elucidado por Leme (2005), haver uma sensibilização/conscientização do novo modelo na organização.

Neste sentido identificou-se que a gestão por competências configura-se num modelo alternativo de gestão de pessoas proposto pelos consultores, como uma solução em serviços para resolver problemas muitas vezes relacionados à motivação de pessoas ou ainda para ganho de competitividade junto à concorrência. As consultorias empreendem um esforço para adequar suas soluções às necessidades das empresas que se torna tangível por meio da gestão por competências. Assim, dentre os principais serviços realizados com base na gestão por competências, está o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento, processos tradicionais da gestão de pessoas, dentro de uma nova roupagem que procura alinhamento à noção de competências.

Foram levantados inúmeros motivos que dificultam a implantação da gestão por

competências, entre eles estão, principalmente, a falta de conhecimento do tema por parte dos gestores da organização. O desconhecimento dos benefícios dessa nova abordagem é evidente de modo a ser questão levantada para redução de preço da consultoria prestada. A partir do momento em que não há conhecimento sobre o serviço que está sendo contratado, inúmeras outras dificuldades surgem, como a falta de comprometimento do gestor em relação à disponibilidade para a tomada de decisão e o incentivo para que seus colaboradores participem ativamente do processo de construção e/ou aperfeiçoamento de um modelo eficaz de gestão de pessoas. Por outro lado, há alguns aspectos que facilitam a implantação da gestão por competências, como por exemplo, quando o gestor tem a capacidade de se colocar no lugar de seus funcionários, de forma a tornar o processo o mais produtivo possível. Em todas as cinco empresas cujos consultores foram entrevistados houve manifestação de que há uma mudança visível no comportamento do gestor antes e após o desenvolvimento da gestão por competências em sua organização. O gestor passa a entender a diferença da metodologia e visualizar melhor os benefícios que área de recursos humanos pode trazer para o desenvolvimento e retenção de seus talentos, de forma a mantê-los sempre motivados.

Assim, é preciso ter em mente que a maioria das organizações que buscam uma empresa de consultoria em recursos humanos não tem claro a distinção entre a gestão por competências e um outro serviço. Foram listados, pelos consultores, vários motivos que levam as organizações a quererem algum serviço na área de recursos humanos. A maioria dos depoimentos relatou a necessidade de uma reestruturação interna, principalmente da área de recursos humanos e também uma conscientização da necessidade de desenvolvimento da gestão de pessoas para um crescimento estruturado. Além disso, muitos consultores também relataram que seus clientes estão em busca de crescimento, com uma necessidade maior de investir em desenvolvimento de seus colaboradores para mantê-los motivados e competentes para permanecer na organização, impulsionado principalmente pela falta de pessoal qualificado e pelo espaço que os concorrentes vêm ganhando em todos os setores.

A prática das empresas abordadas na pesquisa mostra que ainda está longe a associação do conceito de competência à agregação de valor ao indivíduo e à organização, conforme defende Fleury (2004). O estudo mostra que o espaço onde se trata a questão das competências de fato é indefinido e de difícil contextualização de acordo com o que explicita Ruas (2005), aspecto que se evidencia na fala dos consultores, quando estes relatam principalmente suas dificuldades em serem entendidos pelas empresas acerca dos serviços prestados.

Por fim, pode-se dizer que ficou visível a distorção que há entre o ponto em que se encontra discussão da gestão por competências na literatura e na aplicação de seus conceitos por parte de empresas na Grande Florianópolis. Verificou-se que há um grande desconhecimento sobre a abordagem e seus possíveis benefícios para o desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, os gestores ainda possuem receio em investir na área de recursos humanos sem que haja uma necessidade evidente de retenção dos talentos por um crescimento da concorrência ou uma necessidade de realizar um crescimento estruturado da empresa como um todo. Percebe-se que há uma maior proximidade, nas ações realizadas com a aplicação da gestão de competências, em seu sentido mais estrito, mas ainda faltam elementos para caracterizar de fato tal abordagem dentro da expressão ampla de gestão por competências.

Referências

BELLAS, H.C. *Um modelo estratégico de gestão baseado em competência: estudo de caso do curso de especialização em gestão hospitalar da escola nacional de saúde pública*, nov. 2009. Escola Nacional de Saúde Pública. Disponível em: <http://bvssp.icict.fiocruz.br/pdf/25830_bellashcm.pdf>. Acesso em: 20 maio 2011.

- BIANCO, M. F. et. al. Gestão de Pessoas por Competências: Estudo em uma Mineradora do Sudeste Brasileiro. In: III ENGPR. *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. João Pessoa, PB, Brasil, 2011.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da Aprendizagem Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan/mar. 2004.
- BRANDÃO, H. P.; CARBONE, P. P. et. al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. FGV: Rio de Janeiro, 2009.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mai. 2001.
- CARAPAJÓ, A. B.; LIRAW, R. A. Consultoria interna em gestão de pessoas: uma estratégia viável para o Administrador hospitalar. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 25-29 set. 2010. *Anais...* Disponível em: http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=12337 > Acesso em: 21 mar. 2011.
- CAMPION, M. A. et al. Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, v.64, p.225-262, 2011.
- DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERREIRA, J. Reflexões sobre o conceito de competências. In: NERI, Aguinaldo A (Org.). *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. São Paulo: Papirus, 2005.
- FILENGA, D.; MOURA, V. F. de; RAMA, A. L. F. Gestão de Competências: análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para a Gestão de Pessoas. 2010. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro, 25 a 29 set. 2010. *Anais...* Disponível em: < http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=12371&cod_evento_edicao=53 > Acesso em: 13 jun. 2011.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2009.
- HEINSMAN, H.; HOOG, A. H. B.; KOOPMAN, P.L. Commitment, control, and the use of competency management. *Personnel Review*, v. 37, n. 6, 2008, p. 609-628.
- LEME, R. *Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1997.
- LEVY- LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: gestión, 1997.
- MALHOTRA, N. K. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.
- MASCARENHAS, A, O. *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, p. 1-14, Jan. 1973.
- ÖZÇELİK, G.; FERMAN, M. Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development*

Review. V. 5, p. 72-91, 2006.

PICARELLI FILHO, V.; WOOD JUNIOR, T. *Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PIZZATO, F. É possível pensar em remuneração por competência? In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H (Coords.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, p.34-54, 2005.

RUAS, R. L et. al. Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: XXXIV Encontro da ANPAD. 34, 2010. Rio de Janeiro, 25 a 29 set. 2010. *Anais...* Disponível em http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=12384. Acesso em: 03 mar. 2012

SILVA FILHO, A. I. Mapeamento de competências: novas direções para a prática em organizações. In: XXXV ENCONTRO ANPAD. 35, 2011. Rio de Janeiro 04 a 07 set. 2011. *Anais...* Disponível em: http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=13683. Acesso em: 02 mar. 2012.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIKMUND. W.G. *Princípios da pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2006.