



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA**  
**DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* GESTÃO DE PESSOAS**

**Larisse Vasconcelos Costa**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA A UMA EMPRESA HOSPITALAR**

**Brasília**

**2008**

**Larisse Vasconcelos Costa**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA A UMA EMPRESA HOSPITALAR**

**Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Isa Aparecida de Freitas**

**Brasília**

**2008**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço às pessoas que contribuíram para a concretização deste trabalho, minhas colegas gestoras do Hospital Santa Luzia Aline e Luana, que contribuíram com a pesquisa qualitativa e à Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Isa Freitas pela orientação sempre presente e ativa.

Aos meus pais, Célia e Miranda que são os responsáveis pela melhor parte do que sou hoje.

À minha avó Nilta pelas palavras de incentivo e amor.

Ao meu marido Rogério, pelo amor, carinho e apoio incondicional.

## RESUMO

O presente estudo visa comparar os conceitos e princípios descritos na literatura sobre Gestão por competências à prática de um grupo de empresas do ramo hospitalar. A aplicação de qualquer modelo de gestão exige uma adaptação significativa quanto às características estratégicas da organização e, tal adaptação, muitas vezes, exclui aspectos referidos na teoria ou mesmo inclui metodologias que a teoria não contempla. A infinidade de conceitos sobre competências e suas aplicações diferenciadas remetem à uma reflexão sobre como acontece, na prática, a Gestão por competências nas organizações. Para que fosse alcançado o objetivo proposto, elaborou-se um questionário sobre a forma de implementação da Gestão por competências na referida empresa. Responderam ao questionário 2 (duas) gestoras da área estratégica de Gestão de Pessoas que participaram do processo de implementação da gestão por competência. A Análise dos questionários indicaram que a aplicação do modelo de Gestão por competência possui mais consonâncias que dissonâncias do que foi descrito na teoria sobre a referida Gestão.

**Palavras-chave:** 1. Competências; 2. Gestão por competências, 3. Ramo hospitalar.

## ABSTRACT

This study sought to compare the concepts and principles described in the literature on management skills into practice by a group of companies of the branch hospital. The implementation of any management model requires a significant adjustment on the characteristics of the organization and strategic, this adaptation often exclude those aspects in theory and even includes methodologies that the theory does not address. The multitude of skills and concepts on their differentiated applications refer to as a reflection on in practice the skills for management in organizations. To have achieved the goal was proposed, drafted up a questionnaire on how to implement the skills in management by the company. They replied to the questionnaire 2 (two) managing the area of strategic management People who participated in the process of implementation of management by jurisdiction. The analysis of the questionnaires indicated that the implementation of the Model Management has responsibility for more consonance than dissonance that was described in theory on the Management.

**Keywords:** 1. Powers, 2. Management of powers, 3. Branch hospital.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Conceitos de competências .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Gestão por competências .....</b>	<b>14</b>
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 A empresa .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Amostra .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Instrumentos .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados.....</b>	<b>31</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>37</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE II.....</b>	<b>49</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Brandão (2007) afirma que a Gestão por competências tem se apresentado como um diferencial estratégico e competitivo para muitas empresas. A definição das competências para cada cargo dentro da Organização e o trabalho continuado e integrado dos subsistemas de Recursos Humanos para aplicá-las em suas práticas pode trazer à Organização resultados bastante satisfatórios.

Desde 1970, Taylor já apontava, para a necessidade de algumas empresas contarem com “homens eficientes”, indicando que a procura por colaboradores competentes excedia a oferta. Sendo assim, as empresas buscavam um aperfeiçoamento das habilidades necessárias para o exercício de tarefas específicas, atendo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações do cargo. Após esse período e em detrimento de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar no processo de desenvolvimento profissional de seus colaboradores, não apenas questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho. Com isso, emergiu uma série de conceitos de competência. Cronologicamente, pode se observar que essa discussão foi enveredando por diferentes caminhos em cada década.

Diante da compreensão do contexto em que o conceito de competências emergiu, é possível comparar a teoria a respeito de Gestão por competências à prática nas Organizações. Essa prática de Gestão ocorre num grupo de empresas do ramo hospitalar, ainda de modo tímido e cuidadoso, mas suas aplicações por meio dos subsistemas mostram uma grande contribuição quanto aos resultados da empresa.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Fazem-se necessárias as adaptações adequadas para a implementação do modelo de Gestão por competências. Com isso, para consolidar uma prática, é



necessário voltar à teoria e buscar subsídios para alinhar sua aplicação. Dessa forma, o estabelecimento de um comparativo entre a teoria e a prática da gestão por competências pode resultar em consonâncias que poderão consolidar a aplicação do modelo e evidenciarão possíveis dissonâncias que possam se apresentar.

## 1.2 Objetivos

O presente estudo se propôs a comparar os aspectos teóricos com a prática de uma organização na implementação da Gestão por Competências.

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- revisar a literatura sobre competências e gestão por competências;
- descrever a organização hospitalar e o estágio de utilização de competências em suas práticas de Recursos Humanos;
- identificar as etapas do processo de implantação da Gestão por competências na Organização;
- comparar o processo de implantação da Gestão por competências na Organização à luz da literatura sobre o tema.

A aplicação de um modelo qualquer de Gestão exige uma adaptação significativa quanto às características estratégicas da organização. Tal adaptação, muitas vezes, exclui aspectos referidos na teoria ou mesmo inclui metodologias que a teoria não contempla. Com isso, o presente estudo visa estabelecer um comparativo entre a teoria à respeito da Gestão por competências e a aplicação deste modelo numa organização.

De modo a cumprir esse objetivo, este estudo foi estruturado em seis capítulos. O primeiro trata sobre o problema da pesquisa e os objetivos (geral e específicos deste estudo); o segundo capítulo relaciona alguns conceitos de competência, buscando evidenciar cronologicamente as discussões sobre este conceito; Já o terceiro busca na literatura as descrições, implicações, aplicações

dentre outros do conceito de gestão por competências; o quarto apresenta os resultados e faz um discussão dos mesmos; o quinto capítulo relaciona as conclusões e percepções dos aspectos mais relevantes da pesquisa; e finalmente o sexto expõe as referências bibliográficas utilizadas na confecção deste trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nos capítulos que se seguem serão descritos os conceitos de competência em ordem cronológica e os aspectos referentes à aplicação da Gestão por competências.

### 2.1 Conceitos de competências

Na definição de alguns autores americanos que desenvolveram seus trabalhos em meados dos anos 70 e 80, tais como McClelland e Dailey (1972), competência consiste num conjunto de qualificações ou características individuais e observáveis que se apresentam como pré-requisitos que permitem que uma pessoa apresente desempenho significativo em certo trabalho ou situação. Nessa perspectiva, o conceito de competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que podem proporcionar um alto desempenho.

Já no fim dos anos 80 e início dos anos 90, Prahalad e Hamel (1990) contribuíram significativamente para a discussão do conceito de competência, ao proporem o conceito de competências no nível organizacional. As competências foram diferenciadas como *competências essenciais* (as que promovem reais benefícios aos clientes, pois apresentam características únicas e dão acesso a diferentes mercados) e *competências organizacionais*, que são as competências que a organização aponta como essenciais para o negócio, sendo necessárias às funções da empresa. Essas competências organizacionais apresentam um caráter de distinção entre as empresas, garantindo vantagens competitivas que vão depender da administração do processo de aprendizagem organizacional. A depender de como este processo irá ocorrer, deve-se reforçar, promover ou mesmo redirecionar estratégias competitivas.

No decorrer dos anos 90, vários autores (em sua maioria, europeus) discordaram da relação direta entre apresentar certa competência e produzir ou trabalhar utilizando-se dela. Segundo esses autores, se as pessoas apresentam as

qualificações necessárias para certo trabalho, isto não significa que elas irão entregar o que lhe é demandado de forma excelente. Esta linha é defendida por Jacques (1990), Le Bortef (1995), Zarifian (1996), entre outros.

Spencer e Spencer (1993) sofreram forte influência dos estudos de D.C. McClelland, sobre o caráter mais profundo (incluído fatores ligados à personalidade, como motivos, traços e autoconceito do indivíduo) e mais superficial das competências (habilidades e conhecimentos), definindo-as como características subjacentes ao indivíduo que se relacionam a um critério de eficácia e/ou desempenho superior na execução de determinado trabalho ou vivência de uma dada situação.

Segundo Sparrow e Bognanno (1994),

“(...) competências são atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.” (SPARROW; BOGNANNO, 1994 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.9).

Esse conceito também gera grande espaço para o desenvolvimento de competências, visto que identifica atitudes voltadas para a obtenção de um desempenho satisfatório, podendo este fenômeno ocorrer por meio de treinamento (via internalização da estratégia da Organização) ou mesmo pela assimilação das experiências no decorrer de sua carreira.

LeBortef (1995) defende que competência não é estado ou conhecimento que se apresenta bem como não pode ser resultado de treinamento. Para LeBortef (1995 *apud* DUTRA, 2000. p.115):

“Competência na verdade é colocar em prática o que se sabe num determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.”

Parry (1996), em sua definição de competência, volta sua preocupação não só para a captação das mesmas, mas para a possibilidade de desenvolvimento de algumas competências após a inserção do sujeito na organização. Para Parry

(1996), competência é um agregado de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, influenciando a parte majoritária de alguma tarefa, papel, ou mesmo responsabilidade que se refere ao desempenho da função assumida e que podem ser identificados e mensurados por parâmetros bem aceitos. As pessoas submetidas a esse processo de avaliação são propensas a obter uma melhor capacitação por meio do treinamento e desenvolvimento. Esse conceito parte do pressuposto de que realmente não será tão simples encontrar sujeitos com competências que se encaixem perfeitamente no desenho da Organização, mas que há algumas competências que já podem funcionar como precursoras de outras e que podem ser desenvolvidas por meio de treinamento.

Parry (1996 *apud* DUTRA, 2000, p.163) questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando que alguns estudos fazem a distinção entre:

“(...) competências flexíveis (*soft competencies*), que envolveriam traços de Personalidade, e competências rijas (*hard competencies*), que se limitariam a assinalar as habilidades exigidas para tal ou qual trabalho específico.”

Conforme Zarifian (1996), num ambiente dinâmico e competitivo, torna-se impossível considerar trabalho apenas como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas. Segundo este autor, o conceito de competência constitui-se em “(...) *assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas (aliado) (...) ao exercício sistemático de uma flexibilidade no trabalho*” (ZARIFAN, 1996 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.5).

Para Zarifian (2000), três principais mudanças no mundo do trabalho explicam a aplicação do modelo de competências à gestão das organizações. O fato das demandas no mundo do trabalho serem imprevisíveis e exigirem do trabalhador uma atitude diferenciada para resolver diferentes problemas, produz nas pessoas a necessidade de mobilizarem recursos para adaptarem-se a essa realidade.

Outros autores visualizam a competência como a entrega do que é demandado e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (McLAGAN, 1995; PARRY, 1996). Em última análise, uma concepção que se mostra bastante atual é a que procura discutir a questão da

competência aliada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, utilizando-se de seus pontos fortes e apresentando maiores possibilidades de realização e felicidade (SCHEIN,1990; DERR, 1988). A proposta de Zarifian (2000) distingue diversos conteúdos em relação às competências organizacionais que acabam por configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências para as pessoas: competências sobre processos (que são os conhecimentos sobre o processo de trabalho), competências técnicas (que são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado), competências sobre a organização (que diz respeito a saber organizar os fluxos de trabalho), competências de serviço (que busca aliar a competência técnica à avaliação de impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor) e competências sociais (que dizem respeito ao saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

Ruano (2003) ressalta:

“A compreensão do conceito de competência depende do entendimento de que, de um lado, tem-se a organização com o seu conjunto próprio de competências. (...) De outro lado, tem-se as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não ser aproveitado pela empresa. Assim, a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais dentro ou fora da organização. As pessoas por sua vez, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.” (RUANO, 2003, p.23-24)

Essa questão traz à tona um aspecto que antes não apresentava muita importância quando se tratava de Gestão por competências: a comunicação. Faz-se necessário que as pessoas entrem em acordo sobre os objetivos organizacionais e compartilhem de valores da organização e, para que isso ocorra, a comunicação assume um espaço de discussão primordial.

Essa importância da comunicação se estende devido a uma noção muito compartilhada entre inúmeras empresas, que é a de oferecer de serviços, ou seja, atender de forma excelente tanto o cliente externo como interno. Essa característica pode fazer com que a empresa esteja à frente de seus concorrentes. Principalmente

quando as competências são assunto tratado em vários contextos no cotidiano da empresa, a ponto de tornar comum às pessoas de determinada organização algumas competências, transformando competências que antes pertenciam à apenas uma pessoa, competências relacionadas à própria cultura da organização.

Durand (2000), por sua vez, seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Tal conceito engloba não só questões técnicas mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

Brandão e Guimarães (2001, p.10), com base em Zarifian (1996), destaca que, além do nível individual, o conceito de competência aplica-se também à equipe de trabalho e à organização como um todo, ressaltando que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho.

Apesar de não haver unanimidade quanto ao conceito de competência, o conceito mais cooperativo para a aplicação de um modelo de gestão por competências é o de que as competências são expressas em termos de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHAs) aplicadas no contexto do trabalho e passíveis de observação, de mensuração, capazes de expressarem seus reais impactos no resultados da organização.

## **2.2 Gestão por competências**

A Gestão por competências pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da *Resource - Based Management Theory*. Essa teoria argumenta que alguns atributos organizacionais (recursos) funcionam como condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados, conferem à Organização certa vantagem competitiva (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996; BARNEY, 1991, *apud* RAUB, 1998). Tal corrente sugere que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável para promover o desenvolvimento de habilidades, produzindo um complexo de relações sociais e gerando conhecimento, ou seja, desenvolvendo competências.

Segundo Barney (1991 *apud* KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002, p.37):

“As competências diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva. Para que um recurso ou uma competência tornem-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados.”

Atualmente, a forma de gerir pessoas difere bastante da maneira tradicional; afinal, nos sistemas comuns, a base de sustentação das pessoas é o cargo que o profissional ocupa dentro da estrutura organizacional. Em geral, o cargo representa uma dimensão muito restrita da verdadeira dimensão empresarial, não refletindo adequadamente as necessidades que a organização tem de desdobrar suas estratégias, criar estruturas mais flexíveis, atuar por meio de processos com profissionais multidisciplinares e ser mais ágil em seus processos de mudanças.

Os sistemas tradicionais, em sua maioria, reforçam a manutenção de estruturas menos flexíveis e não permitem que os profissionais tenham uma visão mais ampla dos seus processos de trabalho, nem que sejam inseridos nas estratégias organizacionais. (CARBONE *et al*, 2005)

Sendo assim, os principais objetivos da Gestão por Competências podem ser relacionados a seguir:

- entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa, buscando construir uma organização de alta performance;
- garantir que a disseminação dos conhecimentos em meio ao quadro de funcionários promova a evolução profissional destes e traga à empresa benefícios como flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade, além de dar respostas para que a Organização possa atuar com sucesso em ambientes competitivos;
- monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento para que a organização alcance o ponto ótimo da relação: formação do capital humano versus valor agregado + objetivo alcançado;
- ser um instrumento de comunicação para os empregados sobre atitudes, conhecimentos e habilidades esperadas pela organização;



- formar uma base de dados confiável de cada colaborador (Resultados das avaliações), tornando-a disponível para a organização;
- servir como valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento e de desenvolvimento, plano de sucessão, movimentação na carreira, seleção interna e externa e remuneração;
- comprometer o líder na gestão efetiva e no desenvolvimento de sua equipe;
- buscar transparência comunicação dos critérios para desenvolvimento profissional; e
- incentivar maior integração entre as diversas áreas e setores, “quebra de feudos”.

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Um modelo sugerido por Lenaga (1998) tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências da Organização. Esse processo consiste em estabelecer objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da Organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de Recursos Humanos, dentre os quais o recrutamento, a seleção, o treinamento e a gestão do desempenho. A idéia é que a Organização e seus profissionais “*eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes querem que eles façam.*” (STEWART, 1998, p.84)

Deste modo, gestão de competências envolve um sistema maior de gestão organizacional, tomando como referência a estratégia da organização e mobilizando suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, em direção à captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

A evolução do conceito de Gestão por competências têm início a partir da preocupação com a qualificação das pessoas diante das mudanças ocorridas no Mundo do trabalho desde a década de 90. Mas houve um momento em que só a qualificação das pessoas não era suficiente para desenhar as competências necessárias para seu ingresso e permanência na organização.

Deste modo, as competências atraíram a atenção de pesquisadores no sentido de delinear um conceito e aplicá-lo à gestão de pessoas de forma geral.

Ruano (2007, p.9) ressalta que:

“(...) não há como orientar pessoas em um ambiente organizacional sem o devido alinhamento com as estratégias organizacionais. A prática desse modelo de forma compartilhada ( RH e estratégia) proporciona às organizações condições de medir seus resultados no que se refere ao seu ativo hoje mais importante no mundo dos negócios: o capital intelectual.”

Tal enfoque refere-se ao alinhamento entre a área de Recursos Humanos e as áreas estratégicas da organização, relacionando a *interface* entre essas áreas como responsável por viabilizar a mensuração dos resultados produzidos. Ao se mencionar a expressão ‘capital humano’, têm-se uma esfera de referência que envolve todos os colaboradores de uma dada organização. Todos eles são o capital intelectual da empresa.

Quanto ao principal objetivo da aplicação do modelo de Gestão por competências, Brandão e Bahry (2005, p. 183) citam que:

“O modelo de Gestão por competências propõe-se, fundamentalmente, gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.”

Quanto à aplicação do Modelo de Gestão por competências, uma atividade preliminar é o mapeamento de competências. Tal mapeamento pode ocorrer a partir de diversas fontes, que podem ser os próprios colaboradores que, por meio de entrevista qualitativa ou quantitativa, descrevem as competências essenciais para executarem de forma excelente suas atividades, como podem também partir de

análise documental da estratégia da organização, envolvendo sua visão, missão, valores, dentre outros conceitos.

Após o desenho das competências tanto organizacionais quanto as que precisam ser apresentadas pelas pessoas que trabalham na organização, são criadas estratégias específicas em cada um dos subsistemas de Recursos Humanos. Para cada um deles o enfoque nas competências recebe uma modelagem especial em termos de operacionalização dos processos.

Na seleção, as competências apresentam um espaço essencial no que diz respeito à investigação e avaliação dos candidatos aos cargos e à organização de forma geral. O Planejamento estratégico de pessoal, dentro da Gestão por competências, define o nível de proficiência esperado para cada competência de cada cargo, bem como a quantidade de colaboradores na equipe, de acordo com as necessidades das equipes e da organização como um todo.

Woodruffe (1991) aponta para importância da captação de competências para a Organização, de se listar as competências que podem apresentar uma dificuldade em sua aquisição, para que sejam identificadas durante o processo seletivo. Segundo o autor, *“quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser, no momento da seleção.”* (WOODRUFFE, 1991 *apud* DUTRA, 2000)

Dutra (2000) define espaço ocupacional como um termo utilizado para definir cargo ou agrupamento de cargos dentro de uma estrutura organizacional. É um grande desafio, elaborar uma estrutura organizacional e garantir sua aderência às estratégias definidas pela empresa. A Gestão por competências pressupõe a existência de estruturas mais rebuscadas de relações funcionais, portanto, mais flexíveis e que podem ser representadas por intermédio de matrizes, times de trabalho, processos, estruturas virtuais e outros conceitos.

Na área de Treinamento e Desenvolvimento, no contexto de Gestão por competências, as práticas seguem formas mais conhecidas. Porém, sua principal diferença é que estão baseadas nas competências necessárias à organização. As atividades de planejamento definem e organizam as ações de capacitação, no sentido de consolidar as necessidades de desenvolvimento das competências identificadas pela organização, bem como definir as prioridades e planejar sua execução.

As atividades voltadas ao planejamento visam a elaboração de ações de capacitação voltadas para as necessidades identificadas, e se caracterizam pelo desenho do curso em termos de objetivos, conteúdos, técnicas didáticas e processo de avaliação de aprendizagem. Já as atividades de avaliação têm por objetivo criar processos que monitorem a efetividade das ações de capacitação (eficiência e eficácia) e a efetividade de treinamento e desenvolvimento de forma geral. Tais processos de avaliação incluem desde a avaliação da satisfação com o treinamento até a avaliação do impacto no trabalho em diferentes níveis (indivíduo, equipe e organização). Nesses últimos níveis, o interesse está em investigar o grau em que as competências foram desenvolvidas e aplicadas no trabalho, de forma a gerar resultados positivos para o indivíduo e para a organização (FREITAS, 2005).

Guimarães *et al* (2001) utilizaram a expressão “*Gestão de Desempenho baseada em Competências*” para designar o processo em que a Organização, a partir de sua formulação estratégica (missão, visão de futuro, objetivos e metas), podia identificar as lacunas existentes entre as competências (organizacionais e individuais) necessárias à consecução de seus objetivos e as competências internas disponíveis na Organização, ou seja, os *gaps*. Os passos posteriores envolvem o planejamento, a seleção e o desenvolvimento de competências, visando minimizar a referida lacuna. O desenvolvimento de competências acontece por meio da aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, englobando a aquisição de CHAs relevantes aos propósitos organizacionais (DURAND, 2000).

Quanto aos critérios usados para a descrição das competências, Carbone *et al* (2005) discutem que a adoção do critério utilizado para descrever competências geralmente ocorre em função da finalidade de tal descrição. Se estas são utilizadas, por exemplo, para avaliar o desempenho no trabalho, as competências serão descritas sob a forma de comportamentos observáveis (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho. Porém, se são utilizadas na formulação de ações de treinamento, mostra-se necessário descrever os comportamentos desejados, os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, bem como os CHAs correspondentes, que resultarão nos conteúdos a serem ministrados.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão et al (2006, p.224), versam que “(...) o uso de métodos e técnicas mistas, isto é, qualitativas e quantitativas, parece ser o melhor caminho no diagnóstico de competências em organizações.”

O que a literatura a respeito da Gestão por competências versa quanto às fases do mapeamento e da implantação do Modelo de competências é, basicamente o conceito de que o processo de implementação do Modelo de Gestão por Competências envolve diversas etapas.

Carbone *et al* (2005, p.50) apresentam uma série de técnicas e procedimentos usuais para identificação das competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais. Com vistas ao propósito deste estudo, a descrição destas técnicas e procedimentos foram adaptados para facilitar a compreensão do leitor.

**Quadro 2.1 - Técnicas e procedimentos usuais para identificação das competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais**

Técnicas	Procedimentos
<i>Análise de documentos relativos ao planejamento estratégico</i>	Interpretação dos textos Identificação de categorias Distinguir indicadores
<i>Entrevista individual</i>	Percepção dos entrevistados em relação aos dados apurados na pesquisa documental Identificação das competências relevantes à organização Entrevistados = pessoas que conheçam a estratégia, os negócios, os produtos, os processos e a cultura da organização Roteiro de perguntas Agendamento de entrevistas Exposição: do objetivo dos trabalhos; da importância da colaboração; do anonimato para as declarações Roteiro de entrevistas “Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais?” “Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os funcionários devem ser capazes de quê?” “Como você reconhece um desempenho competente?” O que caracteriza um funcionário competente?” Gravar a entrevista e fazer registros Transcrição da entrevista e análise de conteúdo dos dados Identificação das competências e descrição de forma objetiva e sistemática Contagem do número de vezes de citação de uma competência (relevância)

Fonte: Carbone e colaboradores(2005, p.50), com adaptações.

**Cont. quadro 2.1 - Técnicas e procedimentos usuais para identificação das competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais (continuação)**

Técnicas	Procedimentos
<i>Entrevista coletiva ou grupo focal ou focus group</i>	<p>Entrevistador = moderador, que estimula e coordena a discussão dos participantes a respeito de determinado tema, a fim de obter os dados desejados</p> <p>Grupo de 8 a 12 participantes (MATTAR, 1996)</p> <p>Grupo com características demográficas e sócio-econômicas semelhantes, visando facilitar a identificação e integração entre os participantes, facilitando a discussão.</p> <p>Roteiro de perguntas</p> <p>Procedimentos para registro dos dados</p> <p>Tamanho e composição do grupo</p> <p>Ambiente agradável, estímulo à participação</p> <p>Transcrição e análise dos dados para identificação das competências e descrição de forma objetiva e sistemática</p>
<i>Observação</i>	<p>Participante x não-participante</p> <p>Verificação de detalhes do desempenho dos profissionais / equipes</p>
<i>Questionários</i>	<p>Estruturação com base em dados obtidos com o uso de outra(s) técnica(s) tais como entrevistas individuais ou grupais, análise de documentos ou grupos-foco.</p> <p>Identificação, e descrição e ordenamento seqüencial das competências</p> <p>Definição da escala de avaliação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Osgood (uso de adjetivos de significados opostos em seus extremos)</li> <li>2) Likert – avaliação de grau de importância / de grau de domínio / de grau de concordância ... (todos os pontos recebem rótulos)</li> </ol> <p>Validação semântica, que funciona como pré teste e indica a necessidade de ajustes nos itens</p> <p>Aplicação dos questionários = coleta dos dados</p> <p>Tabulação dos dados</p> <p>Análise dos dados e redação dos resultados</p>

Fonte: Carbone e colaboradores(2005, p.50), com adaptações.

**Cont. quadro 2.1 - Técnicas e procedimentos usuais para identificação das competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais (continuação)**

Técnicas	Procedimentos
<i>Identificação das competências humanas existentes na organização (Certificação)</i>	<p>Processo de avaliação de competências humanas, visando reconhecer e atestar até que ponto pessoas ou equipes de trabalho expressam possuir determinadas competências profissionais. Comparação entre o trabalho realizado pelas pessoas com padrões de desempenho previamente definidos.</p> <p>Entidades especializadas em certificação x Organização</p>
<i>Avaliação de desempenho</i>	<p>Desenho da ferramenta para avaliação do desempenho nas competências identificadas.</p> <p>Definição de base teórica em gestão do desempenho (Balanced Scorecard)</p> <p>Identificação de fontes de avaliação ( múltiplas fontes, 360° )</p> <p>Avaliação do domínio da competência por parte das fontes escolhidas ( indivíduos e equipes)</p> <p>Identificação de <i>gaps</i> de desempenho</p>
<i>Mapeamento do gap ou lacuna de competência Auto-avaliação ((BORGES-ANDRADE, LIMA, 1983)</i>	<p>Profissional indica a importância das competências para o desempenho de seu papel ocupacional ou para a obtenção de resultados no contexto organizacional, e o grau de domínio nas competências. A relação entre importância e domínio define as prioridades para desenvolvimento, dada pela fórmula.</p> <p><math>N = I (4-D)</math>, onde <math>N</math> = lacuna de competência, <math>I</math> = Grau de importância da competência (0 = nada importante; 1 = pouco importante; 2 = medianamente importante; 3 = muito importante; e 4 = extremamente importante ) e <math>D</math> = Grau de domínio da competência (0 = não domina; 1 = domina pouco a competência; 2 = domina medianamente a competência; 3 = domina muito a competência; e 4 = domina totalmente a competência)</p>

Fonte: Carbone e colaboradores(2005, p.50), com adaptações.

Borges-Andrade, Abbad, Mourão *et al* (2006, p.224), ressaltam que

“(...) no processo de identificação de competências relevantes a organizações, a pesquisa documental é importante porque possibilita que o pesquisador compreenda a estratégia da organização e suas características fundamentais como estrutura organizacional, planejamento estratégico e plano diretor, entre outros.”

Um subsistema que possui comumente aplicação de competências é a avaliação de desempenho que deve envolver dois aspectos:



- acompanhamento da performance de cada um de seus profissionais no sentido de verificar sua evolução na carreira por meio do aumento do seu nível de proficiência em uma competência já adquirida ou pela conquista de uma nova competência;
- acompanhamento do desempenho individual no tocante ao alcance de metas estabelecidas.

Segundo Carbone *et al* (2005, p.72)

“A avaliação do desempenho humano no trabalho , portanto, serve ao propósito de identificar, de um lado, os picos de competências (superações do desempenho esperado), e de outro, eventuais *gaps* (ou lacunas) de competências dos profissionais da organização, gerando informações para a gestão dos diversos subsistemas de gestão de pessoas.”

A Gestão por competências apresenta várias entradas na organização e a escolha de qual a melhor estratégia de implantação dessa Gestão deve ser avaliada e estudada de forma que cumpra com seu objetivo.

O Subsistema Treinamento e Desenvolvimento pode ser contemplado como uma possível “entrada” para esse Sistema de Gestão, e como tal, oferece algumas vantagens, quais sejam:

- pode representar um meio de diagnosticar falhas quanto à seleção por competências;
- ao mesmo tempo em que faz esse diagnóstico, pode funcionar como uma estratégia para capacitar os colaboradores, para que os mesmos possam desenvolver CHAs que não apresentavam;
- representa uma estratégia que oferece uma oportunidade ao colaborador de desenvolver-se, o que também acontece, mas forma diferenciada na Avaliação de Desempenho.

Diante disso, faz-se necessário conceituar o que é treinamento e que perspectivas apresenta para a Gestão por Competências.

Nadler (1984) ressalta treinamento como uma “(...) *aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.*” (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO *et al*, 2006, p.140)

Tal conceito explicita um enfoque na atividade que o colaborador exerce atualmente. Sendo assim o Treinamento baseado em competências, capacita os colaboradores a desenvolverem CHAs adequados e requeridos para o exercício de sua atividade atual.

Mas o foco do treinamento não consiste apenas na capacitação para o exercício da tarefa. Há uma preocupação e um trabalho constante visando o desenvolvimento de treinamentos que realmente viabilizem uma ponte entre as estratégias, visão e missão da organização e a atividade de cada colaborador ocupante de qualquer cargo, seja operacional ou gerencial.

Para desenvolver essa estratégia, algumas empresas utilizam-se do conceito de Educação Corporativa como meio de estabelecer essa ponte.

Na visão de Vargas (2002),

“(...) educação corporativa é um conceito emergente surgido como fruto das mudanças geradas na arquitetura física e estratégica das organizações, provocadas pela Revolução Tecnológica iniciada em meados do século passado. A partir principalmente da década de 1990, as ações de T&D começaram a deslocar-se da esfera restrita da antiga área de Recursos Humanos, mais preocupada em promover treinamentos específicos para desenvolver habilidades dos empregados, e passaram a permear toda a organização sob o nome de educação corporativa.” (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO *et al*, 2006, p. 150)

Sendo assim, conforme relatam Brandão e Carbone (2004), na Gestão por competências, o mapeamento das competências humanas que interessam à organização direcionam a educação corporativa em seus processos de identificação de necessidades de aprendizagem, formulação de objetivos instrucionais, definição de conteúdos de ensino, compartilhamento de competências entre as pessoas e construção de trilhas de aprendizagem, entre outros.

Esses mesmos autores (CARBONE *et al*, 2005, p.75) tratam ainda de métodos e aplicações inerentes à gestão de competências, de acordo com o nível

da competência em estudo. Além disso, disponibilizam os conceitos de competência em cada nível: organizacional, profissional ou humana.

A competência organizacional é vista como uma série de atributos da organização, que conferem vantagem competitiva a ela, gerando valor distintivo percebido pelos clientes, difíceis de serem imitados pela concorrência.

São formas de mapeamento das competências desejadas pela organização:

- análise documental (interpretação do conteúdo da estratégia),
- utilização de métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas); e
- realização de workshops com a participação de dirigentes e especialistas.

O mapeamento das competências existentes na organização pode ser feito da seguinte forma:

- avaliação do desempenho organizacional, sob diferentes perspectivas (resultado econômico financeiro, qualidade dos processos internos, satisfação do cliente, inovação e aprendizagem, por exemplo).

Esse mapeamento pode ser aplicado na gestão organizacional e de pessoas em:

- diagnóstico organizacional;
- identificação de lacunas ou *gaps* de competências;
- subsídio à tomada de decisões quanto à realização de fusões, aquisições e alianças estratégicas; e
- subsídio à tomada de decisões quanto a investimentos em captação, pesquisa e desenvolvimento.

A competência humana ou profissional pode ser definida como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho

profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Deste modo, as formas de mapeamento das competências são as seguintes:

- análise documental (interpretação das competências organizacionais desejadas e do conteúdo de planos táticos-operacionais de trabalho e gestão); e
- utilização de métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo observação participante e não-participante, entrevistas individuais ou coletivas com gestores e técnicos da organização, e questionários estruturados).

Já as formas de mapeamento das competências podem ser feitas por:

- avaliação do desempenho humano no trabalho, incluindo a realização de pesquisas de clima e de satisfação do cliente em relação ao trabalho realizado por funcionários;
- avaliação de potencial;
- certificações internas ou externas de conhecimentos e competências;
- aplicação de questionários de auto-avaliação de competências e identificação de necessidades de aprendizagem; e
- avaliação do capital humano, utilizando-se de indicadores de renovação, de estabilidade e de eficiência da competência instalada.

A aplicação do mapeamento de competências na gestão organizacional e de pessoas favorece:

- a orientação estratégica das ações de gestão de pessoas;
- o diagnóstico setorial ou individual;
- a identificação de lacunas ou *gaps* de competências;
- a identificação de necessidades de aprendizagem;
- a sistematização da capacitação profissional;
- a formulação de objetivos instrucionais;

- a orientação profissional e carreira;
- o subsídio a ações de alocação, recrutamento e seleção;
- o reconhecimento, promoção e premiação;
- a remuneração por competências;
- o *endomarketing* para estimular o autodesenvolvimento; e
- a orientação aos sistemas de compartilhamento de competências.

Os métodos utilizados para o mapeamento de competências são aplicados dependendo do nível de competência a ser estudado. No caso das competências humanas, os métodos aplicados para o mapeamento dessas competências são voltados à apresentação das mesmas no ambiente de trabalho, ou seja, ao desempenho. Já as competências organizacionais são relacionadas ao planejamento estratégico da organização, à missão, visão e valores da mesma. São as características intrínsecas à organização e ao negócio.

A implementação de um modelo de Gestão por competências exige o enfrentamento, por seus idealizadores, de diversos desafios.

Ruano (2007, p.23) cita que “(...) *o desafio da competência requer a consideração de como obter participação, desenvolver medidas confiáveis e válidas, gerenciar feedback negativo, assegurar relação com os cargos e utilizar a tecnologia para reduzir despesas.*”

Ruano (2007) ainda relata que, os desafios englobam também o desenvolvimento da metodologia e o alinhamento da mesma aos objetivos propostos para a aplicação desse modelo de Gestão. Envolvem também o estabelecimento de valores para as competências mapeadas, no caso de empresas que visem envolver as competências em suas políticas de remuneração e, por fim, o maior desafio na implantação desse modelo consiste na participação das pessoas, tanto no desenho da metodologia a ser aplicada quanto em sua aplicação e principalmente na fase de implantação da gestão por competências.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1 A empresa**

O Grupo Santa Luzia teve início em 1968, com uma clínica gerenciada por um médico. Após alguns anos o Grupo teve seu modelo de Gestão de Pessoas desenhado e a equipe da Assistência, que antes recebia uma atenção muito voltada à área técnica, começou a participar de ações voltadas ao desenvolvimento de habilidades comportamentais necessárias à oferta de serviços de saúde. Os próprios valores da Organização puderam ser repensados e uma nova visão e missão foram vislumbrados buscando englobar esses aspectos tão importantes a essa atividade.

Atualmente, a missão do Grupo consiste em oferecer serviços de proteção à saúde e à qualidade de vida, inspirados nas necessidades individuais e coletivas. O Grupo Santa Luzia cuida das pessoas de forma integral com competência humana e tecnológica.

O grupo Santa Luzia é composto pelo Hospital Santa Luzia, Hospital do Coração do Brasil e o Santa Luzia Assistência Médica (convênio de saúde). O Grupo conta com mais de 1.500 funcionários distribuídos em suas empresas. Neste número não estão incluídos a maioria dos médicos, que possuem, com o Hospital, uma forma de contratação diferenciada.

Quanto à aplicação da Gestão por competências no Grupo, ela está ocorrendo desde 2002, e sua aplicação acontece na seleção por competências e avaliação de desempenho para os cargos gerenciais, e na educação corporativa para os cargos operacionais.

A aplicação do Modelo de Gestão por competências ocorreu inicialmente na seleção e avaliação de desempenho, mas esses subsistemas apenas envolveram ocupantes de cargos gerenciais.

A estratégia usada para a aplicação do Modelo para os cargos operacionais aplica-se à área de Treinamento e Desenvolvimento, devido à necessidade de capacitação dos colaboradores. O projeto de Educação Corporativa contém vários

módulos de treinamentos que contemplam todas as competências delineadas para cada cargo.

O hospital possui um dicionário de competências que contempla 10 competências essenciais da Organização (um exemplo dessas 10 competências mapeadas é o “Empreendedorismo”. Esta, num primeiro nível, ou seja, o de aquisição dessa competência, se apresenta por: “*é receptivo a mudanças e é disposto a aprimorar-se profissionalmente*”. Já num quinto nível, o de excelência, se apresenta por: “*associa idéias e informações buscando consolidar tendências do mercado valiosas para a organização*”. A seleção por competências acontece com o delineamento das competências primordiais, que constam no dicionário de competências, para a atuação de cada profissional.

### **3.2 Amostra**

A amostra foi formada por gestoras da área de Recursos Humanos e da área de Treinamento e Desenvolvimento. A escolha desses profissionais ocorreu devido à posição estratégica que ambas apresentam quanto à aplicação da Gestão por competências.

### **3.3 Instrumentos**

Elaborou-se um questionário com perguntas abertas. As questões contempladas no questionário buscaram identificar como ocorreu o mapeamento de competências, as etapas para a implantação da Gestão por competências, os avanços e desafios identificados nessa implantação, dentre outros aspectos.

### **3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados**

Os questionários foram aplicados individualmente, no local de trabalho. Para uma das gestoras, o questionário apenas foi entregue e após 2 (dois) dias foi

devolvido respondido. No caso da segunda gestora, o questionário foi aplicado como entrevista e teve um tempo de aplicação de aproximadamente 1 (uma) hora. No caso da entrevista, o diálogo fluiu-se naturalmente, não sendo necessário a repetição das perguntas. Em alguns momentos, a entrevistada divagava em outras análises, mas logo voltava ao foco da entrevista.

O conteúdo das respostas foram digitados e analisados. Avaliou-se a similaridade na percepção das duas gestoras sobre as questões. Analisou-se também a sintonia entre o processo de implementação da gestão por competências à luz da teoria sobre o tema, objetivo fundamental desse estudo.



#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados levantados a partir da aplicação dos questionários às Gestoras da área de Recursos Humanos da área de T&D apresentaram muitas similaridades.

Quanto à questão sobre o que deu origem ao mapeamento de competências, ambas responderam que esta ocorreu devido à análise do SWOT. A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats). Esta avaliação ocorreu buscando reforçar aspectos descritos como forças e trabalhar de forma efetiva suas principais fraquezas avaliadas no contexto interno e externo.

Desta forma, a origem do trabalho está de acordo com o que os autores sobre o tema tem discutido (CARBONE *et al*, 2006), onde a análise da estratégia corporativa é o passo fundamental para o trabalho de mapeamento.

Quando se questionou quantas competências foram definidas por meio do mapeamento, ambas responderam que 10 (dez) competências compõem o dicionário de competências do Grupo Santa Luzia, cada uma apresentando 5 (cinco) níveis de proficiência. Essas competências estão estreitamente relacionadas ao planejamento estratégico da empresa, mas estas não foram submetidas à validação pelos colaboradores, nem por meio de entrevistas nem de questionários individuais. Porém, tal procedimento assemelha-se a forma como foram descritas as competências organizacionais no trabalho de Bruno-Faria e Brandão (2003), onde as competências organizacionais foram definidas por análise documental, havendo participação dos gestores na definição das mesmas.

A análise das competências organizacionais e as reuniões junto aos gestores puderam permitir que fossem desenhadas as competências individuais. Essa forma de implementação pode ser justificada pelo cuidado que o grupo está tendo inicialmente. A fase em que o Grupo está hoje é de experimentação, até então essa

estratégia de mapeamento de competências tem se mostrado eficaz, a partir do momento que não mais for, será repensada.

No item sobre a quantidade de competências mapeadas, também se questionou que aplicações eram idealizadas para tais competências, e ambas citaram que neste primeiro momento, o foco da aplicação do modelo contemplaria a avaliação de desempenho. Essa escolha possui embasamento no que Carbone et al (2006) dizem a respeito da avaliação de desempenho, que se apresenta como uma “*entrada*” estratégica, no sentido de gerar informações que apóiem e consolidem a aplicação das competências mapeadas nos demais subsistemas de gestão de pessoas.

Quanto aos avanços que a implementação dessas competências proporcionaram à Organização, ambas responderam que a clareza quanto ao desempenho esperado dos colaboradores, possibilitando ações mais específicas visando um comparativo da evolução do colaborador na Organização. Isso corrobora o que Brandão e Bahry (2005) citam em seu trabalho quando relacionam o modelo de gestão por competências como um gerenciador do *gap* de desempenho.

A gestora da área de T&D expôs como avanços dessa implementação a customização das ações de educação por cargo. Tal fato corrobora o que Brandão e Carbone (2004) dizem sobre o envolvimento das competências nos treinamentos, viabilizando a identificação de necessidades de aprendizagem realmente alinhadas à estratégia da organização e a aplicabilidade das competências em cada cargo.

Quando questionadas sobre a especificidade das competências que foram mapeadas (se eram competências essenciais à organização como um todo, se eram competências necessárias para o exercício de determinados cargos ou a ambas), a gestora de Recursos Humanos citou que as competências são essenciais, mas que para cada cargo definiu-se apenas 7 (sete) competências, evidenciando o nível de proficiência a depender da complexidade do cargo. Essa concepção remete ao que Prahalad e Hamel (1990) definiram nos anos 90, sobre o que seriam competências essenciais.

Já a gestora da área de T&D respondeu apenas que as competências e os níveis de proficiência atendem a todos os cargos da instituição. Neste caso, a interpretação da gestora sobre esta questão foi relacionada à aplicação das

competências, que iriam envolver todos os cargos da instituição. Em relação a isso, Ruano (2007) versa que o modelo de gestão por competências proporciona a mensuração dos resultados das pessoas, e independente de seu nível estratégico na organização todos os ativos da empresa representam seu capital intelectual.

No questionário da Gestora da área de Recursos Humanos, na questão que remete aos desafios para a implementação da Gestão por competência, a mesma descreve que, por ser mais trabalhoso e demandar do gestor um preparo maior para selecionar e avaliar o desempenho de seus colaboradores, há uma preocupação com a não adesão de alguns gestores. Sobre tal aspecto, Ruano (2007), sugere que a participação dos mesmos no desenvolvimento da metodologia de aplicação do modelo de gestão pode gerar comprometimento e facilitar a adesão.

Quando questionada quanto às fases da implantação do Projeto de Gestão por competências, a gestora de Recursos Humanos citou o seguinte modelo:

- 1- Análise do posicionamento estratégico dos cargos.
- 2- Elaboração do Dicionário de Competências do Grupo Santa Luzia.
- 3- Definição dos cargos.
- 4- Definição do perfil de competências dos cargos.
- 5- Revisão e adequação dos critérios de avaliação de Desempenho, seleção e treinamento.

Nos itens 1 (um), 2 (dois) e 3 (três), há a preocupação com o nível estratégico de cada cargo, remetendo ao exposto por Carbone *et al* (2006), nos quais ressaltaram a relação das competências organizacionais à estratégia da mesma. Esse conceito se estende a relação com o cargo estratégico por este estar diretamente vinculado aos resultados da organização.

No item 4 (quatro) há a definição do perfil de competências para cada cargo e, tal definição, conforme cita o dicionário de competências do Grupo Santa Luzia, ocorre no mapeamento das competências, numa reunião com o gestor da área no sentido de embasar a definição do perfil. Conforme Carbone *et al* (2005), a participação de dirigentes pode contribuir para o delineamento das competências organizacionais para cada cargo.

No item 5 (cinco), conforme Carbone et al (2005), têm-se a implementação do modelo de gestão por competências, que terá seus critérios definidos a partir da definição de qual subsistema será aplicado em cada etapa.

A análise documental também trouxe subsídios de grande relevância para o trabalho de mapeamento das competências do Grupo.

Sendo, neste estudo, aplicado uma técnica qualitativa de pesquisa, esta possibilitou uma análise essencial da Organização como um todo, seu planejamento estratégico e plano diretor. Aliada às reuniões para debater as competências para cada cargo com seu respectivo gestor, têm-se outra pesquisa qualitativa. Esses métodos e técnicas não condizem com o que Borges-Andrade, Abbad, Mourão et AL (2006) sugerem. Estes ressaltam que o uso de técnicas mistas utilizando-se das técnicas de pesquisas qualitativas e quantitativas são a melhor estratégia para o diagnóstico de competências.

Sendo assim, como a implementação se apresenta aberta a mudanças e ajustes, é possível que esse modelo de implantação neste referido grupo ainda sofra alterações significativas, sempre levando em conta a realidade da mesma e buscando a melhor forma de acompanhar a evolução de seus colaboradores e assim da própria organização como um todo.

É importante ressaltar que, a aplicação do modelo de gestão por competências está num nível satisfatório e tem colaborado com os resultados da organização. Foram identificados aspectos realmente embasados na teoria descrita a respeito, e esse fato consolida a avaliação de que a implementação desse modelo de gestão tem obtido sucesso.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo foi concebido com o intuito de realizar um comparativo entre a teoria escrita a respeito da Gestão por competências e a prática da implementação desse modelo de gestão em uma organização.

Para tanto, foram aplicados questionários às duas gestoras que participaram da implementação deste modelo. Tais instrumentos foram utilizados visando identificar nuances da aplicação que apresentassem consonâncias ou dissonâncias com a teoria.

O que se pode concluir é que houve consonância na maioria dos aspectos analisados e que os aspectos que não apresentaram uma consonância muito clara podem ter-se apresentado de tal forma devido às adequações que a organização precisou fazer para implementar de forma eficaz este modelo.

A teoria apresentava inúmeros modelos de mapeamento de competência, porém as entrevistas e a própria avaliação de desempenho com os ocupantes dos cargos não foi a alternativa mais adequada à realidade do Grupo. O que foi escolhido pelo Grupo, conforme análise documental, foi uma atuação em conjunto com os gestores. Os gestores de áreas específicas participaram da definição das competências e do nível de proficiência das mesmas para cada cargo e essa definição conjunta (Recursos Humanos e setor) pode proporcionar uma atuação mais coesa, gerando maior segurança nos gestores quanto a gestão de seu setor.

Nas entrevistas há a citação de uma insegurança quanto a não adesão de alguns gestores, isso se justifica porque esses gestores não participam de todas as decisões referentes ao melhor método para mapear essas competências. O modelo já existe e a participação destes é apenas na definição das competências dos cargos geridos pelo mesmo.

É importante ressaltar que a gestora que apresenta maior participação na definição das competências para cada cargo é a gestora de Recursos Humanos, mas que a mesma ingressou na organização após a gestora de T&D. Isso ocasionou discordância na questão referente à avaliação da gestora de Recursos Humanos

quanto à implementação do modelo de Gestão até o momento. A gestora de Recursos Humanos citou que não teve auxílio de consultoria externa, porém, antes o modelo foi pensado e uma consultoria externa auxiliou a antiga gestora de Recursos Humanos. Sendo assim, a gestora de T&D considera que houve auxílio externo para a implementação do modelo; já a gestora de Recursos Humanos discorda do posicionamento de sua parceira.

Quanto às sugestões do que possa ser implementado no sentido de melhorar a aplicação do modelo de gestão, têm-se como sugestão a validação do modelo de competências de cada cargo pelos próprios ocupantes dos cargos. A teoria faz referência a essa prática quando cita no mapeamento de competências a importância de se efetuar entrevistas. Brandão e Bahry (2005) citam que a entrevista constitui uma técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências.

Outra sugestão é uma ampliação na participação dos gestores na definição de métodos para o mapeamento de competências. Ao participarem de todas as etapas do processo é possível que se estabeleça um comprometimento maior por parte destes nesse modelo de gestão.

## 6. REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7. n. 3, p. 35-56, Jul./Set. 2003.

BRANDÃO, H. P. **Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira** - Estud. psicol. (Natal). v. 12, n. 2. Natal, Mai./Ago., 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

\_\_\_\_\_.; GUIMARÃES, T. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Anais XXIII. Enanpad**. Anpad: Foz do Iguaçu, 1999.

\_\_\_\_\_.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Servidor Público**. Brasília 56 (2): 179-194. Abr./Jun., 2005.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, Jan./Abr., 2000.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, Jan/Mar., 2002.

LIMA, V. V. **Competência**: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde. *Interface*. Botucatu, v. 9, n. 17, Mar./Ago., 2005.

OLIVEIRA, A. M.; NOVAIS, E. S.; SILVA, I.; BERTHOLINO, M. L. F. Mapeamento de competências universitárias. **Revista Perspect. Ciênc. Inf.** Belo Horizonte, v 11, n. 3, Set./Dez, 2006.

RUANO, A. M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SANTANA, Cláudio Moreira (Coord.) **Procedimentos e normas de trabalho de conclusão de curso** – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE). Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2007.



**ANEXOS**

## **ANEXO I**

### **Questionário**

**As questões que se seguem compõem um instrumento de pesquisa que será utilizado para a elaboração de uma monografia do Curso de Pós- Graduação em Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília., que trata do tema Gestão por competências.**

**O objetivo da pesquisa é comparar os aspectos teóricos com a prática das Organizações na implementação da Gestão por competências. Por isso, as questões são, em sua maioria, abertas e foram formuladas com o intuito de conhecer a realidade vivenciada por essa Organização.**

#### **Perguntas**

- 1. Como aconteceu o mapeamento de competências em sua organização? ( decisão sobre que competências mapear, base teórica, método utilizado, pessoas envolvidas).**
  
- 2. Quantas competências foram definidas por meio do mapeamento e nessa etapa, que aplicações eram idealizadas para as mesmas?**
  
- 3. As competências mapeadas se referem às competências essenciais da Organização como um todo, se referem às competências necessárias para o exercício de determinados cargos, ou a ambas? O que subsidiou a decisão por mapear essas competências?**
  
- 4. As competências mapeadas foram usadas efetivamente em quais subsistemas de Gestão de Pessoas?**
  
- 5. Descreva quais foram as etapas para a implantação da Gestão por Competências nos subsistemas de Gestão de Pessoas.**

- 6. Quais os avanços que a implementação das competências nestes subsistemas proporcionou para a Organização? Ou, na prática, como você acha que o uso dessas competências mapeadas impactaram cada subsistema de Gestão de Pessoas.**
  
- 7. Quais desafios foram identificados na aplicação dessas competências?**
  
- 8. Quais os próximos subsistemas a serem contemplados na implantação das competências mapeadas?**
  
- 9. Como gerente desta Organização como você avalia a aplicação e implementação das competências mapeadas, até agora? O que ainda precisa ser feito?**
  
- 10. Quanto à aplicação dessas competências, quais as áreas ou setores do Hospital serão contemplados? Como ocorreu essa escolha quanto à aplicação?**

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE I**

### **Questionário 01**

**As questões que se seguem compõem um instrumento de pesquisa que será utilizado para a elaboração de uma monografia do Curso de Pós- Graduação em Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília., que trata do tema Gestão por competências.**

**O objetivo da pesquisa é comparar os aspectos teóricos com a prática das Organizações na implementação da Gestão por competências. Por isso, as questões são, em sua maioria, abertas e foram formuladas com o intuito de conhecer a realidade vivenciada por essa Organização.**

#### **Perguntas**

- 1. Como aconteceu o mapeamento de competências em sua organização? ( decisão sobre que competências mapear, base teórica, método utilizado, pessoas envolvidas).**

O trabalho com competências surgiu da análise do SWOT. A partir do que foi descrito como forças, ou seja, da união de fatores que contribuíam para a manutenção dessas forças é que foi se desenhando as competências essenciais que temos hoje.

- 2. Quantas competências foram definidas por meio do mapeamento e nessa etapa, que aplicações eram idealizadas para as mesmas?**

10 competências. A porta de entrada que escolhemos no início foi a seleção e Avaliação de desempenho, mas a aplicação só aconteceu no nível gerencial. Hoje estamos entrando por outra porta, que é o Treinamento e Desenvolvimento, para a capacitação dos colaboradores ocupantes de cargo operacionais.

**3. As competências mapeadas se referem às competências essenciais da Organização como um todo, se referem às competências necessárias para o exercício de determinados cargos, ou a ambas? O que subsidiou a decisão por mapear essas competências?**

Se referem às competências essenciais. Mas para cada cargo definimos junto ao gestor apenas 7 que serão o foco daquele cargo específico.

**4. As competências mapeadas foram usadas efetivamente em quais subsistemas de Gestão de Pessoas?**

Avaliação de desempenho e seleção (cargos gerenciais) e atualmente em T&D (cargos operacionais)

**5. Descreva quais foram as etapas para a implantação da Gestão por Competências nos subsistemas de Gestão de Pessoas.**

- 1- Análise do posicionamento estratégico do cargo;
- 2- Identificação e definição das competências Corporativas;
- 3- Definição dos cargos;
- 4- Definição do perfil de competências por cargo;
- 5- Revisão e adequação dos critérios de Avaliação de Desempenho, Seleção e T&D.

**6. Quais os avanços que a implementação das competências nestes subsistemas proporcionou para a Organização? Ou, na prática, como você acha que o uso dessas competências mapeadas impactaram cada subsistema de Gestão de Pessoas.**

Ações mais específicas promovendo um resultado mais imediato para a Organização. Hoje é possível fazer um comparativo da evolução do desempenho de alguns colaboradores em detrimento dessa implantação de gestão.

Há a possibilidade de identificar os gaps e trabalhá-los de forma mais pontual e acertada.

### **7. Quais desafios foram identificados na aplicação dessas competências?**

Fazer com que as pessoas reconheçam a importância desse trabalho. O avaliador precisa se preparar melhor para efetuar a avaliação de desempenho baseada em competências.

Outro desafio é expandir a AD e a seleção por competências para os cargos operacionais.

### **8. Quais os próximos subsistemas a serem contemplados na implantação das competências mapeadas?**

Por enquanto estamos trabalhando a aplicação em T&D, não há nenhuma expectativa de aplicação após esta. Ainda não definimos isso.

### **9. Como gerente desta Organização como você avalia a aplicação e implementação das competências mapeadas, até agora? O que ainda precisa ser feito?**

A aplicação foi um pouco lenta, tínhamos o modelo mas demoramos a aplicar porque não tivemos auxílio externo nenhum. Não pudemos contar com uma consultoria para nos auxiliar. Tudo foi desenvolvido pela própria Organização, mas acredito que justamente por isso, nós estamos num estágio muito satisfatório.

Futuramente queremos revisar o dicionário para torná-lo aplicável a outras empresas do grupo.

### **10. Quanto à aplicação dessas competências, quais as áreas ou setores do Hospital serão contemplados? Como ocorreu essa escolha quanto à aplicação?**

Primeiramente, diretores, gerentes e chefias. Os cargos de enfermeiro assistencial, auxiliar de enfermagem ,recepção, governança e segurança são os próximos. Os

níveis estratégicos foram contemplados de início e atualmente estamos aplicando as competências em subsistemas que contemplem os cargos operacionais.



## APÊNDICE II

### Questionário 02

**As questões que se seguem compõem um instrumento de pesquisa que será utilizado para a elaboração de uma monografia do Curso de Pós- Graduação em Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília, que trata do tema Gestão por competências.**

**O objetivo da pesquisa é comparar os aspectos teóricos com a prática das Organizações na implementação da Gestão por competências. Por isso, as questões são, em sua maioria, abertas e foram formuladas com o intuito de conhecer a realidade vivenciada por essa Organização.**

#### Perguntas

- 1. Como aconteceu o mapeamento de competências em sua organização? (decisão sobre que competências mapear, base teórica, método utilizado, pessoas envolvidas).**

A definição das competências organizacionais aconteceu a partir do planejamento estratégico e da análise do ambiente interno e externo da organização (swot). Uma das analistas de RH coordenou o trabalho com a diretoria de RH e ambas contaram com o apoio de uma consultoria externa.

Algum tempo depois a nova gerência de RH revisou o conteúdo dessas competências e junto com a diretoria definiu 5 níveis de proficiência esperados para cada competência.

- 2. Quantas competências foram definidas por meio do mapeamento e nessa etapa, que aplicações eram idealizadas para as mesmas?**

Foram definidas 10 competências e 5 níveis de proficiência em cada uma delas. Na primeira etapa a aplicação idealizada era a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho por competências para os cargos de gestão.

**3. As competências mapeadas se referem às competências essenciais da Organização como um todo, se referem às competências necessárias para o exercício de determinados cargos, ou a ambas? O que subsidiou a decisão por mapear essas competências?**

A decisão de mapear competências veio como resposta à necessidade de inovação em nosso modelo de Gestão de pessoas, cuja a história é bem consolidada, mas cujo o desafio de apoiar a organização estrategicamente requer que as práticas sejam constantemente revisadas e andem na vanguarda do que existe de mais apoiador para a instituição.

As competências e os níveis de proficiência atendem a todos os cargos da instituição.

**4. As competências mapeadas foram usadas efetivamente em quais subsistemas de Gestão de Pessoas?**

Avaliação de desempenho, treinamento e seleção.

**5. Descreva quais foram as etapas para a implantação da Gestão por Competências nos subsistemas de Gestão de Pessoas.**

- 1- avaliação de desempenho para os cargos de gestão;
- 2- treinamento para a área operacional e cargos de gestão;
- 3- seleção para os cargos de gestão;
- 4- avaliação de desempenho e seleção para os cargos operacionais.

**6. Quais os avanços que a implementação das competências nestes subsistemas proporcionou para a Organização? Ou, na prática, como você acha que o uso dessas competências mapeadas impactaram cada subsistema de Gestão de Pessoas.**

- 1- clareza do comportamento esperado de cada colaborador por cargo;
- 2- possibilidade de customização das ações de educação por cargo;

3-estabelecimento de planos de desenvolvimento para os colaboradores baseados nas competências que devem evidenciar;

4- integração de novos gestores baseados nas competências.

#### **7. Quais desafios foram identificados na aplicação dessas competências?**

Estabelecer um modelo de AD que não fosse muito extenso para evitar a não adesão.

Mapear perfil de cada cargo.

#### **8. Quais os próximos subsistemas a serem contemplados na implantação das competências mapeadas?**

Seleção de cargos operacionais - ainda está em andamento.

Treinamento para cargos operacionais – está sendo implantado em fases, o cronograma prevê a cobertura de todos os cargos até o fim de 2009.

#### **9. Como gerente desta Organização como você avalia a aplicação e implementação das competências mapeadas, até agora? O que ainda precisa ser feito?**

Avalio como um modelo exequível e muito proveitoso, que vem sendo implantado em etapas, sempre respondendo às necessidades da organização.

A meu ver precisamos finalizar as fases de implementação antes de pensar em expandir para outros subsistemas.

#### **10. Quanto à aplicação dessas competências, quais as áreas ou setores do Hospital serão contemplados? Como ocorreu essa escolha quanto à aplicação?**

Todas serão contempladas, a priorização de cargos ou áreas foi feita levando em consideração o peso estratégico destes para o cumprimento dos objetivos organizacionais.