



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

# **IDENTIFICANDO COMPETÊNCIAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE CURSOS PROFISSIONALIZANTES SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

**CAROLINE APARECIDA BUENO TAVARES**  
UNINOVE  
tavarescab@gmail.com

**CRISTIANE DREBES PEDRON**  
UNINOVE - Universidade Nove de Julho  
cdpedron@gmail.com



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### IDENTIFICANDO COMPETÊNCIAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE CURSOS PROFISSIONALIZANTES SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Resumo: Este relato é composto por um leque de definições sobre gestão por competências, com a percepção de diferentes autores e sua aplicabilidade organizacional. A pesquisa foi realizada em uma organização brasileira, líder em cursos nas áreas de Informática, Comércio e Serviços, Setor Industrial e Preparatório para o Enem. Buscou-se responder à seguinte questão: Como identificar competências em uma organização de cursos profissionalizantes sob a perspectiva da gestão por competências? Com esse leque procurou-se preparar um relato adequado e uma base argumentativa.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Estratégia Organizacional. Competências Individuais.

Abstract: This report consists of a spectrum of definitions of management skills, with the perception of different authors and their organizational applicability. The research was performed in a Brazilian leader organizing in courses and training programs. It was sought to answer the following question: How to identify competencies in an organization of professional courses under the perspective of management by skills? With this spectrum it was sought to prepare a suitable report and an argumentative basis.

Keywords: Management of Skills. Organizational Strategy. Individual Skills.



## **1 INTRODUÇÃO**

Quando a organização recorre à gestão por competências pode significar a busca por um modelo estruturado e não mais aquele tradicional, que era caracterizado pelo controle das pessoas (Dutra, 2007). (Albuquerque & Oliveira, 2001 p.13) ao tratarem do assunto reiteram que “este sistema pode substituir os sistemas tradicionais, baseados no cargo, que ainda hoje são largamente adotados apesar de suas deficiências e desvantagens em relação ao sistema baseado nas competências individuais”. Para (Dutra 2007) o foco da organização está no desenvolvimento, entre a relação das pessoas e das organizações, visto que as organizações são complexas e altamente competitivas. A relação que se cria com base no desenvolvimento é aquela em que as pessoas possuem um papel ativo na organização, com foco na construção da sua carreira. Porém deve-se ressaltar que a organização também tem um papel ativo, criando um espaço para o desenvolvimento das pessoas (Dutra 2007).

Dutra (2007) destaca que a agregação de valor das pessoas, implica nas percepções das demandas sobre o indivíduo. Com essa base movimentam-se também seus conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para solucionar a demanda. A competência consiste em agregar os conhecimentos, habilidades e atitudes, além de dar respostas para o seu contexto. Pessoas com diferentes percepções dentro da organização agregam melhorias nos processos e podem vir a introduzir tecnologias. Desse modo, o desenvolvimento está atrelado à agregação e à complexidade, pois, quanto maior a complexidade maior a agregação (Dutra 2007).

Para (Munck & Munck, 2008 p.66) “[...] o modelo de gestão por competências se apresenta como uma das maiores evoluções em termos de gestão dos últimos anos. A possibilidade de nortear e ser norteados pelas ações estratégicas o posiciona, no atual contexto competitivo, como uma das principais ferramentas de diferenciação em termos de gestão [...]”. De acordo com Albuquerque & Oliveira (2010, p. 18) “o primeiro passo consiste, portanto, na identificação das competências organizacionais que adicionem valor à estratégia da organização [...]”.

Sendo assim, busca-se responder à seguinte questão: Como identificar competências em uma organização de cursos profissionalizantes sob a perspectiva da gestão por competências? Desse modo, o objetivo desse relato técnico é identificar as competências em uma organização de cursos profissionalizantes sob a perspectiva da gestão por competências.

O relato é composto por um leque de definições sobre gestão por competências, pelas percepções de diferentes autores e, na sequência, os aspectos metodológicos da pesquisa, o contexto do estudo, os resultados obtidos e a conclusão com as contribuições do relato.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O interesse sobre um novo modo de gerir as pessoas, de acordo com Dutra (2007), começou na década de 1980, procurando rever a forma de gerir as pessoas e de analisar por outro prisma seus conceitos e ferramentas. Mas, somente nos anos 1990 que surgiram mudanças significativas, ou seja, um olhar abrangente que visa à relação das pessoas e da organização.

Segundo (Munck & Munck, 2008) o modelo de gestão por competências foi avaliado como inquestionável, pelo fato de suscitar respostas apropriadas ao atual mercado e para os indivíduos da organização.

Tal ideia é reforçada por (Brandão & Guimarães, 2001) ao dizerem que o modelo de gestão por competências é um processo circular, que envolve todos na organização, e que a gestão por competências visa melhorias profissionais, organizacionais e no desenvolvimento dos indivíduos. Para (Barbosa, 2003 p. 286) “[...] a gestão de competências surge, portanto,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

como uma das tentativas recentes de ajuste, por meio de modelos que reconhecem sua possibilidade de proporcionar ganhos organizacionais, ao mesmo tempo em que procuram recompensar o esforço dos indivíduos nesse processo”.

Os autores (Prahalad & Hamel, 1990) trouxeram o assunto sobre competências à tona, com uma relação de reforço das competências, pois com o passar do tempo as competências se reforçam, já que são aplicadas e compartilhadas, e com isso gera o desenvolvimento da organização. Segundo (Prahalad & Hamel, 1990 p.15) “uma corporação diversificada pode ser comparada a uma árvore. O tronco e as extremidades são o produto principal, os galhos menores são as unidades do negócio; as folhas, flores e frutos são os produtos finais. A raiz que fornece alimento, sustento e estabilidade é a competência central [...]”. Os autores possuem um olhar, mais estratégico, pautado na ideia de que as ações estratégicas não partem de dentro da organização, mas partem de uma estratégia externa.

Para (Fleury & Fleury, 2004) os conhecimentos, habilidades e atitudes, estão diretamente ligadas à inteligência e personalidade do indivíduo no desenvolvimento de determinadas tarefas. As competências individuais são um conjunto de tarefas que estão fundamentadas no cúmulo de conhecimentos da pessoa. O desenvolvimento das competências organizacionais origina-se por meio das competências individuais, por meio da exploração dos recursos organizacionais, esse processo gera novas competências individuais em uma sucessão contínua de ações e reações. Para este relato todas as contribuições acerca do conceito gestão por competências são relevantes, visto que em todo esse processo circular, objetivam-se melhorias e desenvolvimento organizacional para futuros ganhos.

### 3 MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

A abordagem metodológica deste relato é exploratória, de natureza qualitativa. Corroborada por Flick (2004), a importância da pesquisa qualitativa reside na diversificação e tal diversificação requer uma sensibilidade para o estudo das questões levantadas que envolvem estilos de vida e padrões em sua interpretação. A organização estudada é diversificada, dessa forma exige que o indivíduo tenha uma percepção do cenário e do contexto inserido.

O embasamento da pesquisa qualitativa é reforçado por Flick (2004) quando argumenta que a junção das interpretações e resultados torna-se única, ao fazer a associação da teoria com a prática vivenciada dentro da organização. Conforme Martins & Theóphilo (2009, p. 44), a descrição fenomenológica “[...] fundamenta-se na busca do conhecimento a partir da descrição das experiências como estas são vividas, não havendo separação entre sujeito e objeto [...]”. Dentro da organização o conhecimento é adquirido diariamente com as experiências vividas, havendo uma fusão de um único corpo de conhecimento.

Quanto à estratégia de pesquisa, pode-se considerar como estudo de caso, conforme (Yin 2011, p. 27) “ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. (Yin 2011, p. 27) afirma que o estudo de caso “[...] acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas [...]”. Na organização em estudo, as evidências estão pautadas nas observações e entrevistas.

Neste relato utilizou-se como técnica de coleta de dados, a entrevista focal. Segundo Flick (2004) existem quatro critérios que devem ser preenchidos no planejamento e condução da entrevista o (1) não-direcionamento está ligado a vários questionamentos e que nesse relato foi conduzido com questões semi-estruturadas, optando pela definição concreta do assunto, com respostas abertas ao entrevistado. Com relação à (2) especificidade serão enfatizados os



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

pontos mais significativos. Os (3) espectros garantem a condução dos questionamentos durante a entrevista e o (4) critério está ligado às respostas emocionais do entrevistado. Com essa sistemática objetiva-se obter a identificação das competências individuais dos entrevistados.

Quanto à técnica de análise de dados tomou-se por base Bardin (1977, p. 31) quando diz que “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. As mensagens oriundas das entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo que segundo (Bardin, 1977, p. 31) “não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

### 4 O CONTEXTO DO ESTUDO

Este relato técnico tomou como unidade de análise uma organização brasileira, líder em cursos nas áreas de Informática, Comércio e Serviços, Setor Industrial e Preparatório para o Enem. Possui uma metodologia inovadora de ensino, caracterizada pelo ensino individualizado, e por isso considerada diferenciada e eficaz. É uma organização privada e Ltda. Com propriedade de capital nacional, atua no ramo de serviços, com qualificação de mão de obra para o mercado de trabalho, é de pequeno porte, e está localizada no interior de São Paulo, a 60 quilômetros da capital.

A organização em questão possui um quadro de oito empregados, sendo: um diretor geral, um diretor administrativo, um gerente comercial, um consultor comercial, dois professores e uma secretária. Tem um faturamento bruto mensal abaixo de 50 mil reais. O relato trata da identificação das competências nessa organização de cursos profissionalizantes sob a perspectiva da gestão por competências. Esta organização foi escolhida pois realiza o mapeamento das competências individuais dos membros da organização para assim mobilizar e alcançar os resultados desejados.

### 5 ANÁLISE E RESULTADOS OBTIDOS

Ao fazer a análise do conteúdo das entrevistas, observou-se a compreensão do conceito de gestão por competências, e a combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada membro da organização. Foi possível identificar os respaldos teóricos de (Fleury & Fleury 2004, p. 48) sobre as competências quando afirma que essas “são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais”.

Pode-se observar com esta análise que a competência individual de todos os membros é o compromisso com os resultados, o objetivo dos diretores da organização é de influenciar, de modo estratégico essa competência para alcançar os resultados pretendidos. Todos os membros da organização possuem várias competências individuais e, segundo Fleury & Fleury (2004, p. 48), “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou know how específico [...]”. Fleury & Fleury (2004) afirmam que as competências individuais são distintas, pois depende do cenário em que se encontram. Dessa forma, as competências variam de cenário para cenário, e que em cada cenário o desenvolvimento das competências serão voltadas para a estratégia organizacional.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)  
 II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Entrevistado	Professor 1	Professor 2	Supervisor comercial	Consultor comercial	Secretaria	Diretor Adm	Diretor Geral
Competências individuais:	Comunicação; Comprometimento. Aprendizagem contínua; Foco no cliente.	Comunicação; Didático; Aprendizagem contínua; Foco no cliente.	Criativo; Foco no cliente,	Proativo; Foco no cliente.	Autocontrole; Foco no cliente.	Planejamento; Foco no cliente.	Capacidade de decisão; Flexível.
Competências desenvolvidas na organização:	Manter os alunos e combater desistências.	Manter os alunos e combater desistências.	Atrair novos alunos e combater as desistências	Atrair novos alunos sem perda de lucratividade.	Manter a inadimplência dentro das metas, combater cancelamentos com ação junto aos pais e alunos.	Manter caixa saudável e ter política de metas alinhada com planejamento da empresa.	Foco nas estratégias.



## 6 CONCLUSÃO

Neste relato o objetivo do estudo foi identificar as competências em uma organização de cursos profissionalizantes sob a perspectiva da gestão por competências, buscando-se responder à questão de como identificar competências em uma organização de cursos profissionalizantes sob a perspectiva da gestão por competências.

A limitação mais relevante está na dificuldade da organização em trabalhar essa competência, visto que a organização é uma franquia, e se a franquia possui um olhar estratégico com foco no compromisso com os resultados o desenvolvimento da competência deve ser desenvolvido em todas as demais franquias, com o objetivo de alinhar a competência para mobilizar e alcançar os resultados desejados.

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L., & Oliveira, P. (2001). Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *Caderno de Pesquisas Em ...*, 08(4), 13–25.
- Barbosa, A. C. Q. (2003). Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. *Revista de Administração Da Universidade de São Paulo*, 38, 285–297.
- Bardin, Laurence. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Jr., R. R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão E Projetos*, 3, 294–307.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*.
- Dutra, Joel Souza. (2007). *Competências Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. 1. ed. 4º reimpressão. São Paulo: Editora Atlas S/A.
- Flick, Uwe. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* / Uwe Flick; trad. Sandra Netz. – 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 44–57.
- Martins, G de A.; Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo, Atlas.
- Munck, L., & Munck, M. (2008). Gestão Organizacional sob a Lógica da Competência: Aplicação na Pequena Empresa. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 9.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79–91.

Yin, Robert K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos / trad. Daniel Grassi – 1. Ed. – Porto Alegre: Bookman.