

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

RICARDO ALEIXO RODRIGUES DA ROCHA

**GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADA POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO EM UMA
CLÍNICA DA ÁREA DA SAÚDE EM PARACATU-MG**

PIRACICABA

2018

RICARDO ALEIXO RODRIGUES DA ROCHA

**GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO EM UMA
CLÍNICA DA ÁREA DA SAÚDE EM PARACATU-MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Graziela Oste Graziano Cremonezi.

PIRACICABA

2018

RICARDO ALEIXO RODRIGUES DA ROCHA

GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADA POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO EM UMA CLÍNICA DA ÁREA DA SAÚDE EM PARACATU-MG

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:
Gestão de Pessoas.

Data do exame de defesa: 16/02/2018

Banca Examinadora:

Dra Graziela Oste Graziano Cremonezi
(orientadora)

Dra Valéria Rueda Elias Spers

Dra Marina Ariento

Ms. Fabio Stocco

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre estar ao meu lado e ter me dado forças para o desenvolvimento deste trabalho de extrema importância na minha vida profissional e acadêmica.

À minha orientadora, Prof^ª. Dr^ª. Graziela Oste Graziano Cremonezi, que soube, a todo momento, de forma incondicional, corrigir meus defeitos, lidar com minhas limitações e qualificar de forma ímpar o trabalho. Atuando sempre com máxima deferência, competência e sobretudo, profissionalismo.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi mapear e propor as competências técnicas e organizacionais necessárias para uma Clínica de Saúde e Estética X. A metodologia utilizada para alcançar os resultados pretendidos foi a pesquisa qualitativa, em que o foco de estudo foi uma clínica da área da saúde, no qual foram aplicados questionários baseados na escala *Likert* envolvendo 11 profissionais que atuam nas mais diversas áreas da saúde e nos serviços secundários da Clínica. Os resultados demonstram níveis elevados de oscilação variados entre os colaboradores elevados e variados, em que, pelo menos 10 dos 11 entrevistados, consideram ser importante o desenvolvimento das competências estabelecidas no quadro referencial, atribuindo valor máximo na escala proposta. Da mesma forma que apresenta alteração nos níveis de domínio e importância, os gráficos mostram de forma clara que, ainda que indiretamente, há presença dos aspectos marcantes da gestão por competências, evidenciam a relevância do foco nos resultados a longo prazo, valorização do trabalho em equipe, sem desmerecimento da livre iniciativa individual e reciclagem das habilidades e atitudes direcionadas à execução das tarefas dentro da organização, apresentando, também, a necessidade do estabelecimento de recursos que proporcionem a comunicação entre os membros do grupo, para que não haja desencontros na tomada de decisões.

Palavras-chave: Área da Saúde, Gestão por Competências, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The objective of this study was to map and propose the technical and organizational skills required for a Health and Aesthetics Clinic X. The methodology used to achieve the intended results was the qualitative research, in which the focus was a health clinic, in which questionnaires based on the Likert scale were applied involving 11 professionals who work in the most diverse areas of health and secondary services of the Clinic. The results show high levels of variation among high and varied employees, in which at least 10 of the 11 interviewees consider the development of competencies established in the referential framework to be important, assigning maximum value to the proposed scale. In the same way that there is a change in the levels of dominance and importance, the graphs show clearly that, although indirectly, there is presence of the marked aspects of the management by competences, they show the relevance of the focus on the long-term results, valorization of the work in team, without demerit of free individual initiative and recycling of skills and attitudes directed to the execution of the tasks within the organization, also presenting the need to establish resources that provide communication among the group members, so that there are no disagreements in the making of decisions.

Keywords: Health Area, Competence Management, People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de gestão de pessoas.....	32
Figura 2 - Processos de gestão de pessoas	32
Figura 3 - Metodologia de implantação da Gestão por Competências	43
Figura 4 - Modelo de Gestão por Competências	45
Figura 5 - Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As estratégias de controle e as estratégias de comprometimento	22
Quadro 2 - Cronologia das Escolas de Administração.....	25
Quadro 3 - Indicadores da base do modelo de Gestão por Competências.....	41
Quadro 4 - Desdobramento das Competências e Premissas do Modelo	42
Quadro 5 - Classificação dos grupos após avaliação	44
Quadro 6 - Aspectos e descrição da pesquisa.....	51
Quadro 7 - Matriz de amarração	54
Quadro 8 – Competências Inerentes aos Colaboradores da Clínica X.....	55
Quadro 9 - Resultado da pesquisa referente a importância da competência com relação a cada competência na gestão da Clínica.....	60
Quadro 10 - Resultado de pesquisa referente ao nível de domínio com relação a cada competência na gestão da Clínica.....	63
Quadro 11 - Resultado do questionário enviado ao gestor da Clínica de Saúde e Estética X	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado de pesquisa referente à importância das respectivas competências na gestão da clínica.....	61
Gráfico 2 - Dispersão de pesquisa referente à importância das respectivas competências na gestão da clínica.....	62
Gráfico 3 - Resultado de pesquisa referente ao nível de domínio das respectivas competências na gestão da clínica.....	64
Gráfico 4 - Dispersão de pesquisa referente ao nível de domínio das respectivas competências na gestão da Clínica	65
Gráfico 5 - Relação dos itens de maior importância com o de maiores níveis de domínio das competências na Clínica.....	66
Gráfico 6 - Resultado da percepção de importância do gestor da clínica referente às competências fundamentais para potencializar positivamente o desempenho na gestão de pessoas.....	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.3 Metodologia.....	12
1.4 Justificativa.....	13
1.5 Estrutura do trabalho	14
1.6 Pressupostos da pesquisa	14
2 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1 Gestão de pessoas na empresa moderna	16
2.2 Modelos de Gestão de Pessoas	23
3 GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADA POR COMPETÊNCIAS	36
3.1 Definição de competências	37
3.2 Modelos de gestão por competências	40
3.3 Gerações da Gestão por Competências	47
4. METODOLOGIA.....	51
4.2 Universo Pesquisado	57
4.2 Instrumentos de coleta de dados	57
5 RESULTADOS DA PESQUISA	59
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A	83
APÊNDICE B.....	86

1 INTRODUÇÃO

Com o aparecimento de novos conceitos empíricos e teóricos, a palavra competência tem ganhado destaque ainda maior por desenvolver contextos objetivos a partir de ideias subjetivas. As teorias a respeito do tema competências articularam-se quanto às tipologias, no qual no entendimento de Bruneau e Pujos (1992), é considerada a dimensão do saber-ser como a mais importante regra que integra a lógica do conceito de Gestão de Pessoas Articulado por Competências.

O saber-ser passa, a compor as características basilares da personalidade, adequando-se aos comportamentos humanos e atrelando-se às relações sociais no ambiente de trabalho, que envolvem responsabilidades e a capacidade de adaptação às mudanças pelas quais as organizações são obrigadas a passar com o avanço dos sistemas tecnológicos. Essas assimilações de ideias agregam valores de qualidade às pessoas e causam relevante impacto na sua produtividade e competitividade fora da organização (SPENCER e SPENCER, 1993).

Dessa maneira, é que se introduz o conceito de competências, o qual, para alguns autores (RUAS et al, 2005) pode ser abordado sob diferentes aspectos, entendendo-se como um saber agir responsável e reconhecido, que pode mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que possam agregar valores econômicos à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FFLEURY, 2000), não havendo que se discutir as competências, mas sim, a forma de sua gestão dentro da organização.

Por esse motivo, Parry (1996) questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilismos, sublinhados a distinções entre aos vários modelos de competências, que se limitariam à assimilação das habilidades impostas para tal grupo específico de trabalho. Mais tarde, Ruas (2010) realiza estudo científico acerca do tema entre o período de 2000 a 2008, e chega à conclusão de que o entendimento do termo competências, pelos autores, teria fugido das delimitações teóricas e retrocedido ao conceito de pura qualificação, perdendo sua ligação com a dimensão estratégica, que era fundamental para o funcionamento do modelo de gestão por competências.

Na área da saúde, especificamente dentro de uma clínica, necessário se faz a identificação das competências dos profissionais que nela desempenham suas atividades, com vistas a um atendimento mais eficiente e ágil, em razão do relevante serviço que é prestado. Para que isso ocorra, é preciso que haja o envolvimento de grandes componentes de habilidades, competências e comportamentos por parte dos gestores, que são imprescindíveis para que seja

oferecido um serviço de qualidade para os clientes por meio de um desenvolvimento gradativo do instituto da Gestão de Pessoas.

Levando-se em consideração o tema competências dos profissionais dos serviços de saúde, que ainda se encontra em fase de constante construção, e pela ausência de pesquisadores da área médica e da área administrativa, é que o presente estudo busca desenvolver um modelo de competências para separação e aplicação dentro de clínicas de saúde, conforme as predisposições de cada colaborador e consoante a sua individualidade, especificamente, embasado em uma empresa do Município de Paracatu-MG.

1.1 Problema de Pesquisa

Diante do exposto no item anterior, a questão problema do estudo é: **Quais competências técnicas e organizacionais para uma clínica de saúde e estética do Município de Paracatu-MG?**

1.2 Objetivos

O objetivo deste estudo é mapear e propor as competências técnicas e organizacionais necessárias para uma Clínica de Saúde e Estética X, tendo como base a metodologia utilizada para alcançar os resultados pretendidos através de pesquisa qualitativa, em que o foco de estudo foi uma clínica da área da saúde, no qual foram aplicados questionários baseados na escala *Likert* envolvendo 11 (pessoas) profissionais que atuam nas mais diversas áreas da saúde e nos serviços secundários da Clínica.

1.2.1 Objetivo geral

Mapear e propor as competências técnicas e organizacionais necessárias para uma Clínica de Saúde e Estética X.

1.3 Metodologia

Este trabalho se qualifica como uma pesquisa qualitativa, tendo como foco de estudo a Clínica de Saúde e Estética X, em Paracatu-MG. Para a execução do estudo foi realizada uma pesquisa com os administradores e colaboradores da organização. O método de coleta de dados foi baseado em observação direta, entrevistas e análise de questionários.

1.4 Justificativa

Ao propor a implantação do processo de gestão por competências espera-se melhorar os processos internos e as relações entre os colaboradores e administradores levando a um aumento da rentabilidade da empresa.

Justifica-se a elaboração deste estudo a necessidade de embasamento teórico no que diz respeito às práticas e procedimentos organizacionais de uma clínica de saúde e estética e a padronização de protocolos de seleção e avaliação do desempenho de seus colaboradores baseando-se na gestão por competências.

A pesquisa tem por objetivo o estabelecimento da noção de competência atrelada à forma de sua distribuição dentro da Clínica X, em Paracatu-MG, analisando dados como capacidade de ação, aprendizado, utilização de recursos, integração, estratégia e assunção de responsabilidades.

Voltado para a iniciativa privada, há certa precaução do empreendedor em saber distribuir as atividades dentro da empresa de acordo com as habilidades de seus colaboradores.

Dessa forma, visando a obtenção de resultados ante às necessidades dos clientes, devem haver critérios de seleção e testes de habilidades com o intuito de desenvolver no indivíduo sua própria competência, ultrapassando desempenhos determinados pela missão da empresa em que exerce suas funções.

A maior preocupação em relação à distribuição de competências é o seu desvio, em que o indivíduo que não possui as características que são inerentes ao cargo que foi destinado, não consegue exercê-las, afetando diretamente a produtividade da empresa.

Visando aprimorar a qualidade no atendimento, a gestão de pessoas por repartição de competências busca a satisfação do usuário do serviço, que sob um aspecto global, constitui importante retorno ao empreendedor.

Assim, a partir da realização de questionário, o pesquisador poderá ter maior capacidade de compreensão dos pontos positivos e aprimora-los, sendo-lhe oportunizado, ainda, a promoção de soluções aos pontos negativos podendo aperfeiçoá-los com base no modelo de gestão de pessoas por repartição de competências, selecionando os indivíduos conforme a sua capacidade de organização, resolvendo questões concernentes ao processo produtivo.

1.5 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo apresenta-se a introdução com uma visão geral deste trabalho, incluindo o problema da pesquisa, direcionando para os objetivos tanto o geral, como os específicos que nortearam a elaboração da metodologia do trabalho e a justificativa da relevância deste estudo.

O segundo constitui-se do referencial teórico acerca do conceito e práticas relacionadas à gestão de pessoas na empresa moderna.

O terceiro capítulo levanta-se a abordagem da gestão de pessoas articulado por competências.

O quarto capítulo apresenta-se o estudo de caso; no quinto é apresentada a metodologia da pesquisa científica; e, no sexto capítulo a discussão dos resultados obtidos.

Encerrando o, no sétimo e último capítulo, apresentam-se as considerações finais deste trabalho.

1.6 Pressupostos da pesquisa

O propósito deste trabalho é pesquisar as respostas para o problema da pesquisa. Com essa base foram descritas 3 (três) proposições:

Pressuposto 1: A falta de competências organizacionais impede a melhoria da qualidade dos serviços da Clínica X;

Pressuposto 2: As competências técnicas e organizacionais são pontos para o bom desenvolvimento do negócio e deve estar alinhada com as políticas e práticas de gestão de pessoas;

2 GESTÃO DE PESSOAS

As maiores realizações dos seres humanos ao longo dos séculos só foram possíveis por causa do comportamento das pessoas, que foi se alinhando a um objetivo específico e comum, focado em uma visão compartilhada a respeito do futuro (SANTOS E FRANÇA, 2007), realizando obras grandiosas, como guerras, processos migratórios, conquistas de terras longínquas, criação de novos processos tecnológicos e científicos que exigiram técnica, orientação e liderança de acordo com o comportamento humano e os propósitos que estes visavam.

Fischer (2002) pondera que as organizações têm existência como referencial de valor à humanidade e estão associadas a pesquisas de ponta que podem ser encontradas em produtos e serviços rotineiramente oferecidos aos consumidores. No entanto, para pesquisar durante determinado período de tempo, as pessoas devem estar destinadas a objetivos e estratégias previamente definidos, o que faz surgir a necessidade de um modelo de gestão de pessoas para que seja alcançado esse fim.

Atualmente, tende-se em uma administração com pessoas que trabalham em função da organização, juntamente com colaboradores e parceiros do ambiente interno, que são os que mais compreendem as questões práticas desse setor. Masie (2001, p. 7) considera que a maior benesse da competitividade das empresas modernas está na capacidade de seus colaboradores: “quando se permite a criação de um ambiente em que o colaborador pode chegar a sua empresa todos os dias sabendo que terá a oportunidade de aprender alguma coisa nova e, quando é estimulado a ter curiosidade em saber como as coisas funcionam”.

Nessa mesma linha de raciocínio, Fischer (2002) ressalta que se gerenciar pessoas é integra-las à organização, não há como elencar fatores sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas sem que se fale sobre a evolução das organizações.

Já nas organizações brasileiras a tendência foi adotar modos e modelos de gestão estrangeiros, contribuindo parcialmente para a incoerência apresentada pela área. A introdução de modelos mais sofisticados e de ferramentas mais avançadas conferem mais modernidade à área de recursos humanos, havendo, todavia, uma desestabilização desses modelos e o não alinhamento das estratégias traçadas pela organização (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010).

Assim, entre o final do XIX e início do século XX, houve um avanço econômico nas nações industrializadas do Hemisfério Norte, exatamente pela tecnologia produtiva, que fez surgir a máquina a vapor emparelhada com diversos tipos de manufatura das empresas

siderúrgicas e de tecelagem. Havia filas de pessoas em frentes as fábricas, até que o capataz escolhesse visualmente quem seria contratado para exercer suas funções naquele dia. A seleção era improvisada e subjetiva (TONELLI et al, 2002).

O trabalho era extremamente mecanizado por causa da seleção subjetivista, passando, mais tarde, a sofisticação industrial elevar os custos da rotatividade de pessoal e o recrutamento passou a ser mais seletivo. Nasce, então, a preocupação com a retenção de trabalhadores para que fossem selecionados e treinados, bem como tratados como colaboradores ante às necessidades da organização e sua eficiência (TONELLI et al, 2002).

Em 1920, o foco da gestão de recursos humanos era nas empresas e na sua forma burocratizada de contratação (SCHUTZ E SCHUTZ, 1994; TONELLI et al, 2002). Foi por conta dessas mudanças que a demanda de mercado cresceu de forma acelerada, trazendo consigo exigências para a contratação de novos talentos. A Gestão de Pessoas logo passa a ser um fator de transformação da sociedade, sendo qualificado como indispensável para atender os diversos ramos do mercado externo. Na visão de Claro e Nickel (2002, p. 17), pode ser percebido um novo formato para o setor de Recursos Humanos, posto que essas transições foram estabelecidas sucessivamente. “Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implantação das mesmas”.

2.1 Gestão de pessoas na empresa moderna

Dutra (2013) introduz que a forma de gerir pessoas pelas organizações vem passando por profundas transformações, uma vez que, atualmente há necessidade de repensar o papel das pessoas e das organizações de trabalho.

Fazendo uma análise histórica, as pessoas vêm sendo encaradas pelas empresas como um insumo, ou seja, como um recurso a ser simplesmente administrado. Porém, dessas transformações na organização da produção, as noções sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm como foco o controle sobre as pessoas.

A sintonia entre as necessidades da empresa e das pessoas viabiliza a cultura da informação, em que o risco como fator decisório e a difícil união entre a gestão de pessoas e a competitividade impulsionam ações complexas em relação à troca dessas informações.

Nesse sentido, Limongi-França (2009) salienta que o cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu desde atividades operacionais e legisladas a ações corporativas estratégicas, cujas responsabilidades dos profissionais que estão envolvidos

naquela atividade, tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliando a qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial sobretudo cidadania. Referidas mudanças, pondera a autora, derivam da nova economia, relacionada à era digital e aos novos vieses na gestão organizacional.

Os últimos vinte anos da história brasileira foram marcados por profundas transições nas empresas em constante exercício, argumenta Cabreira (2002), mudando a propriedade de várias das grandes empresas, afetando sensivelmente o estilo de gestão e fundamentalmente a qualidade dos produtos e serviços ofertados, causando considerável impacto na evolução da gestão de pessoas nas empresas modernas.

“As organizações-instituição eram a forma empresarial predominante na década de 1970 e na década de 1980. Suas principais características começam por uma nítida centralização do poder decisório” (CABREIRA, 2002, p. 47). As empresas eram formadas, geralmente, por acionistas principais e por colaboradores diretos, escolhidos por possuírem combinações entre valores comuns e competências para tomada de decisões planejadas e definidoras de implementação.

Contudo, não fazia sentido escolher essas pessoas com base nas qualidades citadas, devendo ocorrer, ainda, a partir de uma visão integrada, o atendimento às expectativas sobre as relações de trabalho como o contato psicológico entre o que a pessoa espera da empresa e o que a empresa espera do seu quadro de pessoal, as espécies variadas de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, empatia, cultura organizacional, valores, questões éticas e morais todos relacionados à vida social (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Todos esses fatores relacionam-se com o ambiente externo, no qual a cúpula também é estabelecida e sustentada por relações variáveis que variam de acordo com a centralização do poder.

Corrêa e Netto (2011) definem as mudanças ocorridas nessa época, em que os processos ainda tradicionais das organizações ditavam as regras da competição comercial e industrial, como um processo de produção amplo e de amplitudes mundiais, que se deu com a transição do período clássico para o neoclássico da industrialização. Essa prática centralizada, piramidal e conservadora é contrária à flexibilidade dos processos de formação e vem, progressivamente, dando lugar às novas estruturas e favorecendo processos que incentivam a inovação e ajustes das parcerias e imposições do ambiente externo. Na visão de Marras (2007) é nesse cenário que se inicia a valorização da função de cuidado com o pessoal, função essa que até então era desdenhada a uma mera atividade de terceiro escalão, mas que passou a ter status de gerência com a evolução da gestão de pessoas.

Dutra (2013) realça ainda mais a influência do ambiente externo na organização das empresas, pontuando as principais suas principais mudanças em relação à gestão de pessoas, sendo elas: a) estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às eventualidades impostas pelo ambiente e que geram demanda por pessoas em processos de constante adaptação; b) processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora; e, c) alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Não muito obstante, o autor, enumera, ainda, as alterações nos padrões de valorização socioculturais, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente, influenciando no conjunto de expectativas das pessoas em suas relações com a empresa e seu trabalhos nela desenvolvido, tais como: a) pessoas cada vez mais conscientes de si mesmas e, por consequência, mais mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas e carreira e desenvolvimento profissionais; b) pessoas mais atentas de si mesmas em termos de integridade física, psíquica e social, que cultivam a cidadania organizacional e exercem maior pressão por transparência na relação da empresa com elas e por processos de comunicação mais eficientes; e c) pessoas que demandam oportunidades e desafios profissionais e pessoais e continua atualização e ganho de competência como condição para a manutenção da competitividade profissional.

O que se pode notar é que o desenvolvimento das organizações na sociedade moderna está intimamente ligado à sua capacidade de progredir e desenvolver as pessoas e ser desenvolvida por estas, na medida em que geram uma série de reflexões teóricas e conceituais sobre a aprendizagem da organização, distribuindo competências para que a empresa possa expandir e melhorar a produtividade em sua individualidade (DUTRA, 2013).

Na visão de Ehnert (2009), o campo da gestão de pessoas vivencia, desde o século XX, uma grande transformação e incorporação de novas práticas das quais passaram a ser participes da estratégia organizacional. Um dos pontos ápice a serem enfrentados é a falta de empregados motivados e qualificados profissionalmente, o que faz surgir a importância do cultivo de uma boa imagem organizacional para atração e retenção de talentos (LIS, 2012) e a obtenção de êxito a longo prazo por parte das empresas depende do acesso desses recursos humanos escassos e que precisam constantemente serem preservados e desenvolvidos.

Após a Segunda Grande Guerra Mundial houve enfoque no período de 1950 a 1980, que ficou marcado por promover substanciais mudanças na Gestão de Recursos Humanos (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011). No decorrer das décadas de 1960 a 1970 verificou-se

uma forte atuação cuja essência operacional dominou a área, incorporando novas práticas como o treinamento de pessoal e promoção de plano de carreira e somente na década de 1980, ocorreu a transição de referenciais teóricos e conceituais relacionados às tecnologias instrumentais (FRANCO, 2003; DUTRA, 2002).

Também preocupado com em fazer um levantamento histórico sobre a evolução da gestão de pessoas nas empresas modernas, Fischer (2002) desenvolve seu raciocínio ocupando-se com a descrição dos principais modelos dominantes de cada período e expondo basicamente três referenciais relacionados a este progresso. O primeiro refere-se ao modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal, no qual as preocupações dos gestores estão concentradas principalmente na administração dos custos e na mão-de-obra. Pelo segundo, tem-se a decorrência da evolução da administração de pessoal, também chamado de gestão do comportamento humano e caracterizado pelos deslocamentos e perspectivas agrupadas nas tarefas, nos custos e nos resultados produtivos que imediatamente influem nos comportamentos das pessoas. Por fim, o terceiro modelo, constrói visões, realçando que a gestão de recursos humanos estaria voltada à integração, ao comprometimento dos colaboradores com o trabalho, sua flexibilidade, adaptação e qualidade.

Tanto as organizações quanto os modelos de gestão de pessoas evoluíram ao longo dos anos. Para cada momento histórico existiu um modelo de organização com o respectivo modelo de gestão de pessoas, adequados ao contexto da época. No entanto, pesquisas recentes demonstram que há um desencontro entre as práticas acadêmicas da moderna gestão de pessoas e os desafios que as organizações enfrentam atualmente. Esse desencontro entre as melhores práticas de gestão de pessoas e o que é efetivamente realizado pelas empresas influencia negativamente a gestão e a capacidade de sobrevivência das próprias organizações. Evoluir o modelo de gestão de pessoas é, portanto, desafio de sobrevivência das organizações da era moderna (SANTOS; FRANÇA, 2007).

Assim como os modelos de gestão de pessoas evoluíram com o decorrer dos anos, para cada período histórico existiu um modelo de organização com seu respectivo modelo de gestão de pessoas. Trata-se de um progresso construído gradualmente, no qual houve a harmonização com o período histórico relacionada à sua etapa de progresso. Porém, dados recentes demonstram que há dissenso entre as práticas acadêmicas da moderna gestão de pessoas e os desafios que as organizações enfrentam na atualidade (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2004). Essa divergência entre as melhores práticas de gestão de pessoas e o que é efetivamente realizado pelas organizações atua diretamente de forma negativa na forma de gerir e na sua própria capacidade de continuidade.

Com o início do século XXI as empresas entraram em acirrada competição, sofrendo pressões ainda maiores do ambiente externo, na qual a globalização traz um novo grau de concorrência no mercado moderno. Antes as organizações se preocupavam com a concorrência local, atualmente estão atentas com o mundo virtual, que atingem de forma considerável seus lucros e divulgação de seus produtos e serviços. Nasce, então, um novo conceito de gestão de pessoas, o modelo competitivo (FISCHER, 2002). O enfoque desse paradigma é a tendência de ser adaptável a um ambiente de trabalho que está sujeito à constantes mudanças e demandas dos clientes e, com o aumento dessa demanda, há o aumento da necessidade de ampliação dos interesses individuais entrelaçados com os interesses da organização por intermédio da visualização do futuro planejado. À tal propensão de projetar as metas estipuladas e estudar compreender as maneiras de alcançá-las dá-se o nome de Planejamento Estratégico.

Na visão de Almeida (2010), o Planejamento Estratégico constitui uma técnica administrativa que busca organizar as ideias das pessoas, de maneira que possam elaborar uma visão do caminho que deve ser seguido, denominado de estratégia, acompanhado com o raciocínio lógico de afirmar que depois de compostas essas ideias, é necessário o estabelecimento de ações que implementem o plano estratégico, desviando-se do desperdício de esforços e possibilitando a caminhada na direção almejada.

Na obra de Boon (2007), Kepes (2007) e Delery (2007) pode-se encontrar um conceito ainda mais amplo sobre a gestão estratégica de recursos humanos, entendida como as políticas e práticas relacionadas ao gerenciamento das pessoas na organização inter-relacionadas e integradas às estratégias organizacionais resultantes de uma postura mais proativa do que reativa, voltadas à criação de um ambiente propenso ao desenvolvimento de competências (CARBONE, 2005; LE BOTERF, 2006; ZARIFIAN, 2003) e do desenvolvimento sustentável organizacional (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009; LIEBOWITZ, 2010; RIMANOCZY; PEARSON, 2010), bem como a consideração das esperanças e carências dos clientes (BURKE; COOPER, 2006; DUTRA, 2008).

Há de se considerar, portanto, que no Brasil a prática dessas ações estratégicas teve um início tardio, embora a necessidade de tratar o campo dos recursos humanos como plano já estivesse presente em vários autores nacionais (BARBOSA, 2005).

Fleury e Fleury (1995:32) ponderam que uma organização voltada para o passado, autoritária, com relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem. Por conseguinte, todo esse processo histórico de formação da gestão de pessoas

nas organizações, desde o século XX, até a atualidade, tenderam a possuir uma relação com o processo de aprendizagem oferecido por condições concretas para que as pessoas aprendam a criar a sua própria realidade e compreender o contexto que vivem, podendo, ainda, interagir com esse ambiente (SENGE, 1990). Dessa maneira, a organização passa a ter uma visão mais ampla, funcional e sistêmica sobre o indivíduo, gerenciando-o dentro do espaço de trabalho e no processo produtivo (DUTRA, 2013).

No Quadro 1, Albuquerque (2002) estabelece que as estratégias de gestão de pessoas podem consistir em formas de controle e comprometimento, relacionadas às características da organização, elaborando um quadro que esquematiza com fidelidade essas premissas.

Quadro 1. As estratégias de controle e as estratégias de comprometimento.

Modelo Características distintivas	Estratégias de controle	Estratégias de comprometimento
Estrutura Organizacional		
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> .
Realização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Sistema de controle	Individual	Em grupo
Relações de Trabalho		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo.
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua.
Relações com os sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
Política de Recursos Humanos		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com algo grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco os incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque (2002).

Assim, quanto ao pensamento estratégico, Albuquerque (2002) objetivou que a organização alcance sua missão numa perspectiva visionada para o futuro. A Gestão Estratégica de pessoas resolve-se no desenho de cenários, considerando-se as diferenças entre os colaboradores, para que seja possível o redirecionamento de ações e acompanhamento da

execução do plano de trabalho, em que será possível a análise e adequação das estratégias utilizadas.

Todos esses campos são interligados. Primeiro, elabora-se um modelo estrutural para a organização e, depois, são estabelecidas relações de trabalho, verificando-se as capacidades de iniciativa dos colaboradores interligadas com políticas de Recursos Humanos, que possibilitarão a ascensão nas carreiras distribuídas dentro da empresa, por meio das capacidades de controle vinculadas às estratégias de comprometimento.

2.2 Modelos de Gestão de Pessoas

Ao se fazer uma análise do porquê de se estabelecer um modelo de gestão de pessoas, verifica-se que as empresas tratam essa questão com base em princípios equivocados sobre a realidade da organização e que geram efeitos indesejados que obstruem a avaliação das causas do insucesso (DUTRA, 2013). No passado, essas questões não eram questionadas com demasiado rigor, mas aconteciam de maneira gradual, sem que ninguém as suscitasse. Porém, atualmente, com a velocidade das transformações e a constante flexibilidade de modificação de conceitos, referências e modelos de gestão de pessoas, há uma influência direta no êxito das ações empresariais.

Fischer (2002, p. 12), sugere uma definição do modelo de gestão de pessoas utilizado nas organizações modernas, como sendo “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”.

Não muito obstante, Marras (2000) pondera que o desempenho no âmbito da gestão de pessoas tem dado espaço para a performance em staff – conjunto de pessoas que compõem os quadros de uma organização – de modo que, inicialmente, geraria custos para a empresa, enquanto que o posicionamento contemporâneo tem por finalidade a participação e assessoramento na formação das grandes ideologias da empresa, de maneira a alterar o perfil dos resultados, e, logo, gerando lucros e acrescentando valores por meio do capital humano que existe dentro da organização.

Para Fischer (2002) a organização não está ficando mais humana devido a nova onda competitiva e não está sendo regida por princípios que privilegiam o humano em detrimento de outros valores organizacionais. Dutra (2013, p. 40) propõe uma solução para esse empasse, salientando que “um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que

asseguem uma gestão coerente e consistente no tempo, é fundamental para reverter esse quadro”.

Dutra (2013, p. 42) sintetiza, ainda, o que ele chama de “ideias-força” como valores implícitos em um conceito prático de gestão de pessoas, sendo: a) desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que a empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. Entende-se como desenvolvimento o processo que permite à empresa e às pessoas atuarem em realidades cada vez mais complexas e demandantes; b) satisfação mútua: a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas [...]; e, c) consistência no tempo: a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

Fischer (2002) sustenta que essa conjuntura não pode ser relatada como um modelo de gestão de pessoas sem que se faça menção à evolução das organizações. Tudo constitui uma fase histórica, cujo início tem registros datados do ano de 1903 (SANTOS e FRANÇA, 2007), manifestando-se como um modelo diferente.

Com o passar do tempo, as empresas se adaptaram às mudanças ocorridas dentro de seus espaços internos para atender às demandas do espaço externo, por motivos de globalização, velocidade na troca de informações e atendimento às modificações na forma de pensar do cliente e das pessoas que compõem a organização. Tudo isso para se adequar as novas tecnologias que exigem alteração na estrutura empresarial e no modelo de gerir as pessoas como forma de evitar a defasagem.

Santos e França (2007), elaboraram um quadro, cuja a adaptação se encontra no Quadro 2, em que é possível verificar a evolução das organizações cientificamente comprovadas desde o ano de 1903.

Quadro 2. Cronologia das Escolas de Administração.

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
1903	Administração Científica	Taylor Ford	<p>“<i>Homo economicus</i>”: o homem só trabalha se supervisionado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoa é variável dependente da organização; • Tempos e métodos; • Prêmios e incentivos econômicos; • Conflitos são inadmissíveis; e • Rígida escala hierárquica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarefa/operação; • Racionalização do trabalho; • Tarefas eficientes e produtivas; • Produtividade; • Padronização. 	<p>Modelo Clássico Burocrático:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comando e controle; • Assegurar a disciplina e o respeito às normas; • Confirmar o poder da hierarquia e da organização; • Integrar de modo passivo; • Negar a mudança; • Pessoa como “operário”; e • Gestor como “supervisor”.
1920	Relações Humanas	Elton Mayo	<p>“<i>Homo social</i>”: importância do fator humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A pessoa deve ser o objeto da atenção; • Bom ambiente e boas relações; e • Motivação = produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo; • Função; • Relações; • Vestir a camisa; e • Clima organizacional. 	<p>Modelo Motivacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfazer e motivar; • Assegurar boas relações com o pessoal; • Melhorar o clima, sem alterar as normas; • Integrar de modo passivo, mas paternalístico; • Mudança como ajustamento; • Satisfação no trabalho e fora dele; • Benefícios e assistências diversas; • Carreira; • Pessoa como “funcionário”; e • Gestor como “motivador”.
1940	Burocrático	Max Weber	<p>“Homem Administrativo”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantia da máxima eficiência; • Adequação dos meios aos fins; e • Estrutura para tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização; • Processo burocrático; • Normas e regulamentos; • Manuais de rotinas e procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Burocrática; • Divisão do trabalho em cargos; • Seleção pela competência técnica; e • Gestor como “burocrático”.

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
1950	Sistêmico	Ludwing von Bertalanffy	<p>“Homem Funcional”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos diversos papéis do homem; e • Organização é sistema sócio- técnico, interdependente e aberto. 	<p>Organização como sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interdependência interna; e • Interação com o ambiente externo. 	<p>Modelo sistêmico/contingencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover desenvolvimento organizacional (estruturas e pessoas, etc) em coerência com as estratégias; • Melhorar coerência do sistema; • Responsabilizar os vários atores da organização; • Gestão construtiva do conflito; e • Mudança planejada.
1950	Administração Contingencial	Chandler Burns e Stalker	<p>Organização dependente do ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão das contingências; • Realidade situacional: não existe melhor maneira de se administrar; • Adaptação: combinação de modelos de administração; e • Especificidades do momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situação / incerteza; • Combinação de soluções; e • Adaptação situacional. 	<p>Modelo sistêmico/contingencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover desenvolvimento organizacional (estruturas e pessoas, etc) em coerência com o ambiente; • Conviver com ambigüidade; e • Flexibilidade.
1954	Administração por Objetivos (APO)	Drucker Humbl e	<p>Atividades finalísticas, e não meio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pragmatismo; • Hierarquia de objetivos; • Cumprimento das metas; • Avaliação contínua; e • Gestão por resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fins e objetivos da organização; e • Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento estratégico; • Conscientização dos gerentes; • Mensuração dos resultados; e • Motivação por responsabilidade.

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
1970	Estratégico	Ansoff Mintzberg Porter	Definição da estratégia corporativa: <ul style="list-style-type: none"> • Cenários de evolução dos negócios; • Posicionamento da organização no seu ambiente; e Unidades estratégicas de atuação.	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias/ambiente; e • Plano estratégico. 	Modelo de gestão estratégica: <ul style="list-style-type: none"> • Ser um agente da estratégia: <ul style="list-style-type: none"> • disseminar a estratégia; • criar comprometimento; • Trabalhar a motivação; • Liberdade no mercado de trabalho; • Programas de desenvolvimento diversos; • Pessoa como “colaborador”; e • Gestor como “estrategista”.
1980	Japonês	Wood Yoshino Ishikawa Schonberger	Qualidade total: <ul style="list-style-type: none"> • Kaizen – aprimoramento contínuo; • Keireitsu; • Kanban; • Sistema “just in time”; • Produção puxada; • Eliminação de desperdícios; • TQM – total quality 	<ul style="list-style-type: none"> • Família; • Empresa = clã; • Coletivo prevalece sobre o individual; • Consenso e cooperação; e • Integração. 	Modelo de gestão japonesa: <ul style="list-style-type: none"> • Rengi – tomada de decisão por consenso; • Cerimoniais, respeito pelos antigos; • Controle implícito; • Cooperação, harmonia, lealdade; e • Gestor como “mediador”.

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
1986	Competitivo ou Empreendedor	Pinchot III Ducan	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade; • Inovação; • Risco; • Criatividade; e • Resultados de inovação compartilhados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa e risco; • Inovação; • Criatividade; • Realização; e • Resultados para o negócio. 	<p>Modelo competitivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competência / conhecimento; • Orientar desenvolvimento; • Carreiras por competências; • Empowerment; • Liberdade no mercado de trabalho; • Remuneração variável; • Estímulos aos empreendedores internos; • PDP – planos de desenvolvimento pessoais fomentar a manifestação, iniciativa e a realização; • Pessoa como “parceiro”; e • Gestor como “empreendedor”.
1992 a 1996	Virtual	Davidow Malone	<p>Produtos e serviços disponíveis em tempo real:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecipar desejos; • Conexão; • Parceria; • Personalização; • Modularidade; e • Virtualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento on-line e personalizado; • Produtos virtuais; • Através de redes de comunicação; e • Satisfação instantânea e personalizada do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir e reter funcionários altamente qualificados; • Dificuldade no controle das atividades; e • Lidar com restrições de legislação.
1998	Do Conhecimento	Stewart	<p>Gestão do conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual é o ativo mais valioso; e • Intangibilidade. 	<p>Capital intelectual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano; • Capital estrutural; e • Capital do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências organizacionais; • Aprendizagem organizacional; • Gestão de conhecimento; e • Competências essenciais.

Data	Modelo	Mento	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
2005	Redes de Valor	-	<ul style="list-style-type: none"> • Operação conjunta, integrada e virtual de organizações que se complementam; • Solução integrada e completa ao cliente; • Benefício excepcional com qualidade e prazos satisfatórios; e • Integra digitalmente a 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluções integradas; • alinhada com o cliente; e • operação conjunta, integrada, ágil e digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipes integradas digitalmente; e • Estrutura em rede.

Fontes: Santos e França (2007); Notas de aulas do Prof. André Fischer – FIA/USP – 2007; Notas de aula do Prof. Gilberto Shinyashiki – FIA/USP – 2007; Notas de aula do Prof. Silvio dos Santos – FIA/USP – 2007.

O progresso dos modelos de gestão de pessoas está ligado ao progresso das organizações, gerenciando as pessoas e unindo os anseios destas aos objetivos da empresa (FISCHER, 2002), no qual para cada modelo de organização enquadrar-se-á um modelo específico de gestão de pessoas.

As empresas existem desde os primórdios da humanidade, porém, apenas em 1903 é que houve o registro cientificamente comprovado do primeiro modelo (SANTOS E FRANÇA, 2007), conhecido como administração clássica, que têm como fundamentos os estudos elaborados por Taylor e Ford. Naquela época a procura por produtos era maior que a capacidade de produção das empresas, que estavam focadas em produzir cada vez mais para atender essa demanda, que por ser contida, sempre haveria quem procurasse por determinado produto ou serviço, porém, eram desconsiderados os interesses de dado grupo ou categoria, como no exemplo de Ford, que produzia um único modelo e cor de automóvel.

O ponto central de convergência era a melhoria da tarefa a ser realizada, com o fim de realizar o aumento gradual da produção e atender o mercado externo, que cada vez mais se mostrava mais exigente e por isso, o modelo de gestão de pessoas da Administração Científica, conhecido como Modelo Clássico, preocupa-se com a execução que releva o critério da tarefa, com consideráveis participações de regras e padrões (SANTOS E FRANÇA, 2007).

Com a execução repetitiva mediante tarefas modeladas da qual se referia o Modelo Clássico e com o aumento da produção das empresas, com a prática, as pessoas tendem a mostrar-se progressivamente mais rápidas e repetitivas. Porém, isso faz com que, em algum momento, a produtividade atinja um limite e o trabalho rápido se torna desinteressante em consequência da ausência de desafios e restrição ao aprendizado de coisas novas (SANTOS E FRANÇA, 2007), o que fez com que as organizações voltassem o seu olhar também para as pessoas, uma vez que a satisfação do ser humano é fator determinante para atingir níveis elevados de produtividade.

Nasce, então, o Modelo Motivacional de gestão de pessoas, desenvolvendo iniciativas para que o funcionário tivesse seus problemas resolvidos, fora do ambiente interno de trabalho, cujo foco da organização era o provisãoamento de benefício para que aqueles se mantivessem motivados.

No entanto, até meados dos anos 70 as organizações eram classificadas como escolas concentradas apenas no fator produtividade. A partir de então, Ludwing Von Bertalanffy (SANTOS E FRANÇA, 2007), incorpora um novo conceito às organizações, no qual estas deveriam comportar-se como sistemas. Logo, fazendo surgir o modelo estratégico de gestão de pessoas, já que as empresas se influenciam e se potencializam com base nos anseios

do mercado externo. Devido a essas pressões externas, o modelo estratégico se preocupa com o cliente, que, de modo geral, possui papel ativo em relação à organização. (FISCHER, 2002).

Nesse novo contexto, as empresas não poderiam mais contar apenas com a participação dos funcionários como meros executores de tarefas, devido ao modelo motivacional, no qual os gerentes possuem forte papel para que aqueles continuem motivados perante as novas estratégias da empresa, nem se esquecer dos clientes, que exerciam papel fundamental na relação consumerista (SANTOS E FRANÇA, 2007).

Com o início do século XXI as organizações entram na era da extrema competição e sofrem ainda mais com as pressões do mercado externo, com a globalização e com a velocidade da informação. As empresas que antes davam importância exclusiva aos concorrentes locais, agora devem se preocupar com as empresas virtuais, cujo mercado era mais amplo e atingia um número mais considerável de clientes. De outro lado, os próprios clientes, diante da imensidão de produtos ofertados, convergiram-se a um patamar mais exigente e perceberam o poder que detinham de influenciar as empresas em seus produtos e serviços (FISCHER, 2002).

Dentro da organização, os gerentes possuíam foco nos resultados rápidos do negócio e atuavam, conforme ressaltado anteriormente, como orientadores desse desenvolvimento e da distribuição das competências entre as pessoas. Assim, a área de recursos humanos passou a assumir um papel cujo posicionamento convergia as energias das pessoas às necessidades da empresa, tornando-se parceiro estratégico daqueles e auxiliando e disseminando nas estratégias organizacionais para a coletividade interna (ULRICH, 2000).

Dutra (2013) elabora um modelo de representação do equilíbrio que deve ser seguido entre empresa e pessoas e que ambas possuem suas funções de modo que uma não desmereça a atuação da outra. Para que seja alcançado esse fim, é necessário um conjunto de políticas e práticas que suportem e que auxiliem esse equilíbrio chamado de bases estruturais. Dessa forma, na Figura 1, é visto o esboço do que seria esse modelo de gestão de pessoas, conforme a concepção do autor.

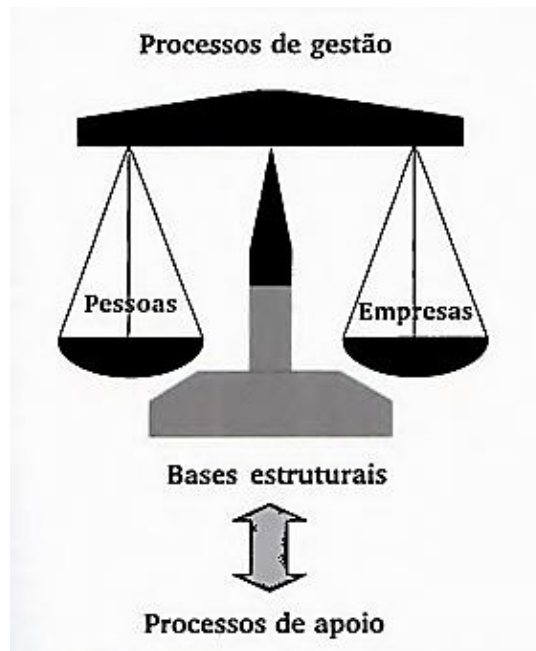


Figura 1. Modelo de gestão de pessoas.

Fonte: Dutra (2013)

A partir deste modelo, Dutra (2013) especificou a relação de cada parte integrante, no qual cabem às pessoas a condução de seu avanço, de sua competitividade profissional e de sua própria carreira; cabem às empresas, a criação do espaço e do estímulo do desenvolvimento, oferecendo suporte e condições para que haja impulso recíproco das expectativas e necessidades dos clientes, determinando de modo preciso processos de gestão inerentes a um objetivo e traçados dentro de parâmetros previamente definidos e classificados em movimentação, desenvolvimento e valorização, de acordo com a Figura 2.

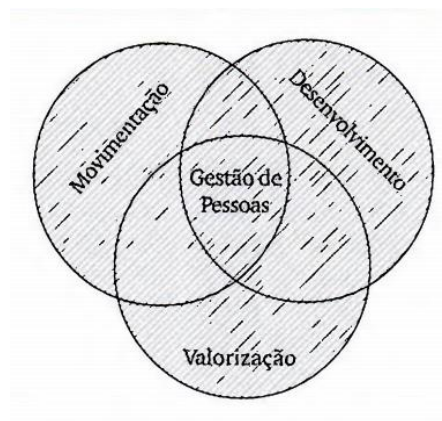


Figura 2. Processos de gestão de pessoas.

Fonte: Dutra (2013).

Ter-se-ão, assim, bases estruturais que sustentam a existência do conjunto de compromissos mútuos compreendidos entre a organização e as pessoas (DUTRA, 2013), contendo domínios de conhecimentos restritos (CARVALHO, 2000). Encontram-se agrupados dentro dessas premissas os compromissos vinculados ao contrato psicológico que é estipulado entre as pessoas e a organização, ao clima, às dinâmicas interpessoais e às dinâmicas intergrupais, os compromissos unidos à preservação biopsicossocial, isto é, aqueles relacionados com a integridade da pessoa, sua saúde, segurança e compromissos inseridos no ambiente em que exercem suas funções (DUTRA, 2013).

Acrescentam-se também, os processos de apoio, compreendidos por interações não unidas unicamente à gestão de pessoas, mas essenciais para que ela possa se efetivar e ser influenciada com maior rigor (DUTRA, 2013). Tais processos envolvem informações, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade (DUTRA, 2013).

Os sistemas de informação empresarial fornecem incentivos para o processo decisório organizacional e que também são conhecidos como sistemas de inteligência empresarial, dependentes da captura e análise de informações externas às empresas (CARVALHO, 2000).

Para Dutra (2013), “os processos de comunicação englobam os canais e veículos de comunicação entre empresa e pessoas, entre pessoas e empresa, entre pessoas da empresa e entre pessoas, empresa e comunidade”. Fleury (2002), defende que “a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Já as relações de comunidade englobam o conjunto de políticas e práticas que limitam as relações entre a empresa, as pessoas e a própria comunidade. Essas práticas podem se referir às comunidades virtuais, por exemplo, que, por sua vez, se delinearão interesses comuns e traços que possam identificar e conectar os indivíduos dentro de uma organização, já que raras as situações em que poderiam se encontrar (LEMOS 2002).

Santos (2011) introduz o modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal, podendo ser compreendida por sua função em dado período, cujo qual busca recrutar, selecionar e acompanhar, bem como administrar o funcionário e quando, em último caso, demiti-lo.

Na opinião de Fischer (2002, p. 19) “o departamento pessoal surgiu devido ao fato de as empresas começarem a visualizar o fator humano como fator de produção, que deveria ser administrado da mesma forma que os demais itens de custeio de uma empresa”.

O período que compreende esse modelo de gestão de pessoas abrange da administração científica, quando Frederick W. Taylor colocava a pessoa certa no lugar certo, visionando o colaborador como mero instrumento que proporcionaria retorno à organização. Bastos (1997) rompe com essas explicações tayloristas em relação ao modelo tradicional, concentrado no equipamento biológico da pessoa e no ambiente em que exerce suas funções. Dessa forma, pode-se concluir que o comportamento do indivíduo está relacionado com o modo pelo qual este é tratado dentro da organização, incluídas questões motivacionais e satisfatórias e que influíram nos resultados da empresa.

Surge então, o modelo de gestão de pessoas com fundamento no comportamento humano e suas relações. Fischer (2002) destaca que as fundamentais contribuições desse modelo de gestão estão concentradas no fato de que as relações entre a organização e o colaborador devem ser intermediadas por um gerente, que, a partir de uma visão mais aprofundada, que exige um planejamento, saberá como alocar essas pessoas no ambiente de trabalho, possibilitando rendimento satisfatório vinculado ao custo benefício do desenvolvimento. No entanto, não basta a empresa exigir do apenas do colaborador. Necessário se faz, também, a instituição de meta a serem atingidas tanto por parte da pessoa como por parte da organização de forma que possam ser alcançados os resultados que motivaram as pessoas.

A deficiência de alinhamento dos interesses individuais com os organizacionais nasce da preocupação das empresas de ordenar o seu progresso por meio da concepção de um futuro planejado e ainda não atingido. É nesse contexto que surge, após grandes transformações e crescimento da competitividade, o modelo estratégico de gestão de pessoas, corroborado com a necessidade de adquirir competências que proporcionem uma resposta ágil ante a derivados desafios que surgiriam com os avanços da atualidade (SILVA, 2002).

Marras (2009) realça que o modelo de planejamento estratégico implica mudanças de padrões para se obter resultados organizacionais, já que o desempenho humano garante níveis elevados de produtividade, conciliando as esperanças da organização com as dos colaboradores convergindo para a conquista dos objetivos das duas partes na relação administrativa (DUTRA, 2013).

Consequentemente, devido às constantes mudanças do mercado externo, já abordadas neste estudo, e que necessariamente refletem no mercado interno, as organizações continuam na busca frequente de pessoas qualificadas para exercer suas funções e operações Santos (2011). Por essa razão, instituiu-se o modelo de gestão de pessoas articulado por competência, que está intimamente ligado à capacidade das pessoas de gerarem rendimentos

para as organizações e a capacidade de se garantir no mercado externo, atingindo o mercado mundial (ROSA e GLUZ, 2008).

Dutra (2001) certifica que o comprometimento integral dos indivíduos com a organização ou negócio mobiliza não somente os músculos e parte da inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua instituição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas únicas, por estarmos diante de um mercado que aumenta gradualmente sua competitividade, fazendo-se com que a gestão de pessoas por competência seja um fator estratégico na administração da organização.

3 GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADA POR COMPETÊNCIAS

Consoante entendimento de Ropé e Tanguy (1994) as competências nascem dos contextos teóricos e empíricos vinculados ao aumento da qualificação profissional e a sua articulação com a noção de saber ser. Assim, para Besson (1999, p. 67) as “competências são relativas a pôr em prática atitudes integradas, os traços de personalidade e também os conhecimentos adquiridos, pelo indivíduo, no quadro das organizações e dentro do espírito das estratégias e da sua cultura”, pelo que pode-se perceber, há a ausência de oposição entre as noções de competência e de qualificação.

Fleury e Fleury (2001) reforçam esta visão, expondo que os modelos de competências nas organizações refletem e encontram-se ordenados com a definição das estratégias do negócio e das competências essenciais da organização, o que não promove um desenvolvimento individual pela falta de suporte da empresa que não está interessada em suportes de desenvolvimento de competências que sejam estranhos à sua política tradicional.

Igualmente, os teóricos relatam que as competências desenvolvidas em sua articulação com o saber ser, são colocadas em análise e dimensionadas à integra da lógica da competência em si (BRUNEAU; PUJOS, 1992). Porém, Spencer e Spencer (1993) acentuam que tais competências controlam a efetividade do desempenho da pessoa quando posta em uma situação de dificuldade ou mesmo pressão dentro desse contexto, apoiando sua efetividade com base em outras competências em relação àquela situação.

Essa abordagem comportamental tem gênese nos estudos que tendem à identificação de tipos de competências que estão subentendidas a uma atuação de sucesso, conforme citado na obra de McClelland (1973). O saber-ser, logo é elevado a um novo patamar dentro das competências comportamentais e passa a depender desse encadeamento de ideias que estão relacionadas ao ambiente de trabalho em função das variadas formas que pode adotar. Os principais estudos que efetivam esse questionamento são oriundos dos Estados Unidos (BOYATZIS, 1982; SCHROEDER, 1989; SPENCER; SPENCER, 1993).

Na gestão de pessoas articulado por competências a premissa básica que sustenta este modelo é a de que cada colaborador sabe ou pode aprender a identificar suas competências, habilidades, seus pontos fortes e fracos, suas metas (MAXIMIANO, 2008) e seus traços de personalidade e comportamentos (SPENCER E SPENCER, 1993, da forma que mais adequa às suas necessidades, traçando estratégias corporativas, melhorando seu desempenho na empresa e suas habilidades perante a organização (MAXIMIANO, 2008).

Isto posto, Carvalho (2000) sobreleva que preparar um profissional com vistas a oferecer à organização respostas mais eficientes exige a dilatação de algumas competências, de modo a permitir o investimento numa forma de pensar mais avançada e estratégica que trarão resultados satisfatórios ao colaborador e a empresa.

Alguns autores como Boyatzis (1982), Schoroder (1989), Spencer e Spencer (1993, Thompson, Lindsay e Stuart (1996), Cheethan e Chivers, (1998, 2000) e Dulewicz (2000) levantam bases teóricas modernas sobre as competências, cujas quais foram desenvolvidas em meados dos anos 80, e estão essencialmente ligadas à definição de um grau mínimo e aceitável de paradigmas de desempenho e para identificação de espécies de competências necessárias à execução de um planejamento previamente definido (IVERSEN, 2000).

No entanto, ainda existem poucas investigações experimentais que suportem a assunção teórica da correlação entre o sujeito e suas competências com vistas a melhoria do seu desempenho no ambiente de trabalho (BELBIN, 1981).

3.1 Definição de competências

No início da década de 70, David MacClelland publica o primeiro artigo que inicia a discussão sobre o tema competências. Nesse artigo (*Testing for Competence rather than Intelligence*) publicado em 1973 e exatos 20 anos após, na introdução do livro *Competencies at Work* de Spencer e Spencer, MacClelland questiona a aplicação de testes de inteligência, testes de aptidão acadêmicos e de critérios para notas escolares (na maioria das vezes enviesados por questões étnicas e de gênero) que avaliam aptidões individuais específicas e que limitam o acesso de indivíduos a instituições de ensino e a empregos. Não necessariamente os indivíduos que alcançavam os melhores escores seriam depois, os indivíduos mais bem-sucedidos e adaptados na vida e no seu campo de trabalho. O melhor preditor de desempenho excepcional no trabalho seria uma característica pessoal chamada competência (VAZIRANI, 2010). A partir de então começou-se a diferenciação entre o conceito de habilidades, aptidões e conhecimento (FLEURY e FLEURY, 2001).

Na década de 80 e 90 se verificaram novas e importantes contribuições ao conceito de competência, vindo de outros autores americanos e também da escola europeia (principalmente francesa). É interessante notar que o conceito utilizado hoje em dia em nosso meio deriva da associação de ideias dessas escolas, muito embora existam diferenças entre essas correntes. Tais contrastes se devem às diferentes abordagens (comportamental, situacional, funcional e individual) sob as quais se erigiram tais modelos (PEDRO, 2013)

Richard Boyatzis inaugura uma corrente influente de pensamentos sobre competências nos Estados Unidos, a chamada corrente americana (RODRIGUES *et al*, 2003). Sua ideia versa sobre o conjunto de características e traços individuais que são responsáveis por um desempenho superior. Existem três níveis básicos de competências que seriam os preditores de desempenho superior: (1) Prática e experiência, (2) Conhecimento específico e (3) um conjunto de competências cognitivas básicas, como memória e raciocínio dedutivo (BOYATZIS, 2007).

Assim como Boyatzis, Spencer e Spencer também partem de uma base individual para definir competências. Uma competência seria uma característica subjacente do indivíduo, relacionada casualmente com o desempenho superior, analisado sob um critério de referência (SPENCER e SPENCER, 1993).

Na Europa os franceses iniciaram as discussões sobre o tema competências também na década de 70 sendo que as primeiras definições de competência vieram com os autores Le Bortef e Zarifian apenas a partir da década de 90 (FLEURY e FLEURY, 2001). E nessa corrente francesa de pensamento, competências estão mais relacionadas ao saber ser e saber agir nos mais variados contextos dentro e fora da organização, do que de habilidades que advêm de conhecimentos prévios ou treinamento.

Le Bortef (1995) define competência como sendo o saber colocar em prática determinados conhecimentos, agregando valor para a organização, nas diversas situações do ambiente organizacional com todas as suas nuances cotidianas, numa atitude que caracteriza a entrega.

Zarifian (2001) complementando a pesquisa de Le Bortef (HENKLAIN, 2016), constrói uma definição multidimensional de competência baseada em três tópicos: (1) Tomada de iniciativa e o assumir responsabilidades nas situações do dia-a-dia do ambiente organizacional, (2) Inteligência prática de situações baseada em saberes adquiridos convertidos em resolutividade perante a complexidade das situações enfrentadas no dia-a-dia e (3) Capacidade de mobilizar indivíduos em torno das mesmas situações, compartilhando os resultados de suas ações. Ou seja, Zarifian coloca a necessidade da participação dos colaboradores, cooperando entre si, compartilhando conhecimentos e adotando atitude proativa na resolução de questões concernentes ao processo produtivo.

A partir dos anos 2000 verifica-se grande número contribuições ao conceito de competência advindo de autores nacionais como Dutra, Fleury e Fleury e Ruas dentre outros e também sobre o tema gestão por competências, comentado mais adiante. Influenciados pelas

correntes de pensamentos expostas anteriormente esses autores colocam suas definições agregando novas ideias e novas abordagens.

Dutra (2000) coloca a dificuldade em se definir o conceito de competência usando a expressão “entrar em terreno minado” dado a grande quantidade de definições e abordagens sobre o tema nos últimos 40 anos. Após uma exposição comparando ideias e correntes de pensamento de vários autores, Dutra define competência como sendo o poder e capacidade de gerar resultados dentro do planejamento estratégico e objetivos organizacionais, relacionado com a mensuração adequada desses resultados e com o conjunto de comportamentos, habilidades e atitudes necessários à obtenção desses resultados.

Em Fleury e Fleury (2001) a noção de competência vem ligada ao saber agir, saber mobilizar recursos, saber aprender, saber engajar-se, saber integrar conhecimentos variados e de diferentes complexidades, saber assumir responsabilidades e possuir visão estratégica de modo a agregar valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo.

Para Ruas (1999 e 2001) conceituar competência passa pela necessidade de mobilizar um conjunto de características – conhecimentos, capacidades cognitivas, relacionais – os quais são colocados à prova em desafios e problemas a serem manejados no cotidiano das organizações no sentido de alcançar e ultrapassar desempenhos determinados pela missão da empresa. Vê-se aí a possibilidade de desenvolver, praticar e testar novas habilidades assim como de se desenvolver a própria competência.

Percebe-se que tanto o conceito de Ruas (1999 e 2001) como de Fleury e Fleury, (2001) vem de uma abordagem focada na ação e necessidade de resultados para organização. Em Dutra (2000) observa-se que além do foco em resultados, há também a ênfase em aptidões e formação pessoal (BITENCOURT, 2001).

Como já observado por Dutra (2000) definir competências é um trabalho árduo. Devido à grande variedade de conceitos e enfoques alguns autores afirmam que ainda não se chegou a um consenso sobre a definição de competências. Para Perez (2005) o conceito de competência apresenta um caráter plástico (uma vez que vem se adaptando nesses últimos 40 anos) polissêmico (por estar associado a vários sentidos e significados mesmo quando usados em um mesmo período de tempo e numa mesma área) e polimorfo (pois tem sido suscetível a mudanças de acordo com interesses em especial dentro das empresas). A conceituação de competências e sua forma de aplicação ainda não é um ponto de consenso (BIANCO *et al*, 2013). Mas segundo Henklain *et al* (2016) o sentido de competências já se encontra definido e conceituado.

3.2 Modelos de gestão por competências

Ao início dos anos 70 foram edificados vários modelos de competências que atualmente são tidos como referenciais de exigências comportamentais, técnicas e cognitivas determinantes par as funções e que ilustram as formas sobre como as coisas são e devem ser realizadas dentro da organização. Gramigna (2007) orienta os esforços da empresa para que sejam planejados, captados, desenvolvidos e avaliados os diversos níveis de modelos de organização e as competências necessárias ao negócio em si.

Não obstante, Dubois, (1993, p.3) baseia-se na utilização de método rigoroso e analítico que ajuda na determinação do sucesso pretendido, com fundamento em competências que permitem a diferenciação do desempenho médio do desempenho superior, usando-se aquele como apoio.

Fleury e Fleury (2008), as incitações propostas às empresas em fase de desenvolvimento do modelo de gestão por competências são basicamente dois: 1) alinhamento com base na definição das estratégias de negócios, das competências individuais e competências organizacionais; e, 2) desenvolvimento de competências pessoais que possam, além de agregar valores à empresa, agrega-los também ao ser humano, por meio do desenvolvimento e da mudança.

A análise da variação simples das competências identificadas pelo grupo e a análise dos resultados das entrevistas, visam a determinação das competências críticas, possibilitando uma o alcance de uma performance elevada dentro do ambiente de trabalho. (DUBOIS, 1993). O *Job Competence Assessment Method – JCAM*, logo surge assumindo uma altíssima importância no cenário dos modelos de gestão de pessoas articulado por competências, uma vez que os demais constituem-se apenas em variantes (DUBOIS, 1993).

Spencer e Spencer (1993) identificam, ainda, o *Modified Job Competence Method*, salientando ser igual este ao *JCAM*, contudo, ao invés de usar entrevistas a serem conduzidas presencialmente, estas podem ser realizadas e descritas ou gravadas pelos próprios entrevistados e posteriormente enviadas ao entrevistador.

Outro modelo citado por Spencer e Spencer (1993) é o *Generic Model Overlay Method*, que se constitui em um método alternativo que não implica os variados passos de pesquisa do *JCAM*, para que sejam desenvolvidas as competências. De acordo com este método, há uma transposição de um modelo de competências que já existe em uma outra organização, ajustando-o aos moldes da organização na qual se pretende aplica-lo. Assim, há uma interdependência de um modelo de competências já existente com o que virá a ser criado

(SPENCER e SPENCER, 1993), podendo, no entanto, ser modificado para as exigências organizacionais internas, mesmo havendo limitações ao seu desenvolvimento.

Outro importante modelo a ser mencionado é o *Customized Generic Model Method*, que consiste na procura e identificação de competências genéricas, caracterizadoras de sucesso entre os indivíduos estudados, que possuem índices médios ou elevados para o exercício de uma função. Contudo, se estas competências não forem encontradas, restará comprometido o desempenho superior na função de cada colaborador (CÂMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2005).

No Brasil, Gramigna (2007) visando estabelecer um modelo de gestão por competências, elabora um esquema, que pode ser observado no Quadro 3, contendo os quatro principais indicadores organizacionais para sua aplicação.

Quadro 3. Indicadores da base do modelo de Gestão por Competências.

INDICADORES	DESCRIÇÃO
(a) Definição do negócio;	Está o espaço em que a organização pretende ocupar em função das demandas ambientais, ou seja, definição dos desejos ou necessidades que ela quer satisfazer quando o usuário adquire um produto ou serviço. Apresenta como função orientar o comportamento de todos os colaboradores e expressar seus valores.
(b) Definição da missão;	A missão da empresa dá significado ao negócio, define a razão da existência da empresa, indica os rumos para a excelência, revela sua essência, orienta na tomada de decisões, na definição de objetivos e na formulação de estratégias. A missão deve responder a perguntas tais como: Fazer o quê? (Qual o nosso negócio?); Para quem? (Quem é o nosso cliente?); Onde? (Base, prioridade, segmentação?); Como? (Desafio, diferencial?); Com que finalidade?(Grupos de interesse?).
(c) Definição da visão de futuro;	Para definir a visão de futuro devemos pensar em como queremos ser vistos pelos usuários, fornecedores, parceiros e pessoal interno, ela serve como norteadora de ações para alcançar a excelência e deve ser compartilhada por todos na organização. A visão de futuro ou visão estratégica é algo que pode ser pensado como um cenário ou como uma intuição, um sonho, uma evidência, acima dos objetivos específicos e que lhe serve de
(d) Identificação dos valores organizacionais	Os valores e crenças orientam a conduta das pessoas de uma organização, definem os padrões de comportamento e contribuem para o estabelecimento da cultura interna. Estes valores são adquiridos no meio familiar e levados para outros ambientes, é vivenciando esses valores que surgem as crenças e formam-se os princípios e as culturas variadas.

Fonte: Adaptado de Gramigna (2007).

Subsequentemente, Gramigna (2007) define as competências de uma organização, optando pelo trabalho em grupo de competências de suporte, quer dizer, aquelas que darão sustentáculo às competências técnicas exigidas para cumprimento das funções específicas. No Quadro 4, podem ser observadas as competências diferenciadas, essenciais e básicas, bem como as premissas básicas que determinarão os limites das ações gerenciais dentro da organização.

Quadro 4. Desdobramento das Competências e Premissas do Modelo.

DESDOBRAMENTO DE COMPETÊNCIAS	
Diferenciais	consideradas as competências estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica, sendo constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.
Essenciais	são as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes
Básicas	necessárias para manter a organização funcionando, são percebidas no ambiente interno, além disso, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.
PREMISSAS DO MODELO	
Conscientização	de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
Crença	de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências.
Reconhecimento	de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
Percepção	de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

Fonte: Adaptado de Gramigna (2007).

A instituição dentro da organização da Gestão por Competências é um processo que necessita ser bem planejado, pois é necessário que envolva toda a empresa, da mesma forma que exige a preparação de todos os membros para lidar com uma sequência de obstáculos.

Por sua vez, Leme (2005) denota que a Gestão por Competências é um projeto que deve ser instituído pela direção da empresa, mas que necessita ser comum a todos os colaboradores. Para que seja alcançado esse êxito, indispensável se faz levar em consideração os empenhamentos associados com o desenvolvimento da instalação do processo (RUANO, 2003).

Quanto à forma de implantação do modelo, Gramigna (2007) coloca que a gestão por competências é um instituto que se introduz por meio de blocos de intervenção, sucedidos de forma sequencial. Na Figura 3 se visualiza esse processo em que na primeira parte, situa-se a sensibilização, na segunda, a definição dos perfis, no terceiro coloca-se a avaliação potencial e formação dos talentos, na quarta parte a capacitação e, por fim, na quinta parte a gestão do desempenho das pessoas.

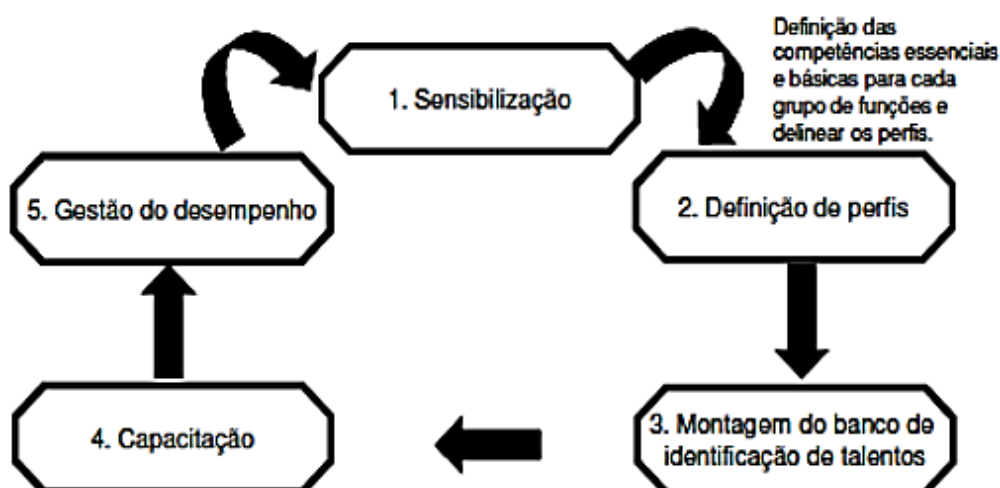


Figura 3. Metodologia de implantação da Gestão por Competências.

Fonte: Adaptado de Gramigna, (2007).

Quanto à sensibilização, para se obter sucesso, é importante obter envolvimento e adesão das pessoas corretas a serem envolvidas no processo de administração dos postos de trabalho. A sensibilização desses colaboradores parte do comprometimento, conforme já ponderado no capítulo 2, e que precisa fazer parte da estratégia principal do processo. (GRAMIGNA, 2007).

Em relação à avaliação do potencial e a formação do banco de talentos, a metodologia ensina que devem haver entrevistas e seminários de identificação desses potenciais dentro da empresa, os quais são o resultado de um banco de identificação de talentos (BIT) (GRAMIGNA, 2007) tratando-se de um processo contínuo, cuja fase inicial é traçar a estratégia base da qual a organização visionará os objetivos pretendidos (CARBONE, 2006). Conforme se vê no Quadro 5, os dados obtidos na base de informações permitem a distribuição das pessoas em quatro grupos distintos, segundo denota GRAMIGNA (2007, p.33).

Quadro 5. Classificação dos grupos após avaliação.

QUADRANTE	DESCRIÇÃO
AM (abaixo da média): baixo potencial e baixo desempenho:	Descobrir os motivos do baixo desempenho, verificar se a pessoa se adequa a outras funções disponíveis na empresa, fornecer <i>feedback</i> sobre a atual situação e aconselhar são comportamentos gerenciais que antecedem qualquer decisão de desligamento. O fato de as pessoas apresentarem baixo desempenho não significa impossibilidade de aproveitá-las em outras áreas.
M (mantenedores): Potencial abaixo do Esperado e bom desempenho:	Uma organização necessita de pessoas mantenedoras, com sua dedicação conseguem obter um bom desempenho mesmo com um potencial médio. Para esse grupo, é necessário elaborar programas de desenvolvimento que favoreçam a ampliação e o domínio de competências e um acompanhamento de resultados mais perto. Aconselhamento, <i>feedback</i> e estímulos são bem-vindos nesse grupo.
FT (futuros talentos): Alto potencial e Desempenho abaixo do esperado:	Este é um grupo essencial, onde se destacam os possuidores de alto potencial e necessitam de um diagnóstico específico que retrate os motivos de seu desempenho abaixo do esperado. Geralmente relacionam-se com: desmotivação, clima de trabalho contraproducente, gerência pouco estimuladora, locação em funções incompatíveis com o potencial, trabalho pouco desafiador e falta de reconhecimento por parte da empresa. De posse do diagnóstico, o consultor interno e o gerente imediato definem de que forma tratar cada caso: aconselhamento, oferta de ações de desenvolvimento, negociação de metas de melhoria do desempenho e outras estratégias que envolvam os profissionais em seu processo de desenvolvimento e que valorizem seu potencial.
T (talentos): alto Potencial e Desempenho correspondente ao Esperado	Este grupo precisa ser cuidado com muita atenção, pois nele podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade. Geralmente os talentos se sentem valorizados quando: são chamados para participar de projetos desafiadores; têm suas responsabilidades ampliadas; percebem que a organização está investindo em sua carreira

Fonte: Adaptado de Gramigna, (2007).

No que diz respeito à gestão de desempenho, após o mapeamento dos perfis, verificação das performances e montagem do banco de identificação de talentos e sua capacitação, faz-se a avaliação dos resultados (GRAMIGNA, 2007), fazendo-se o cruzamento das informações levantadas para que se consiga identificar as lacunas de treinamento, com vistas a traçar um plano de carreira direcionado ao colaborador (LEME, 2005).

Essa verificação tem ênfase nas competências definidas nos perfis do colaborador, e estão agregadas às suas atitudes e comportamentos, que só podem ser observados no dia-a-dia de trabalho.

A Figura 4, elaborada por Brandão e Bahry (2005, p. 181), ilustra ainda mais o tema.

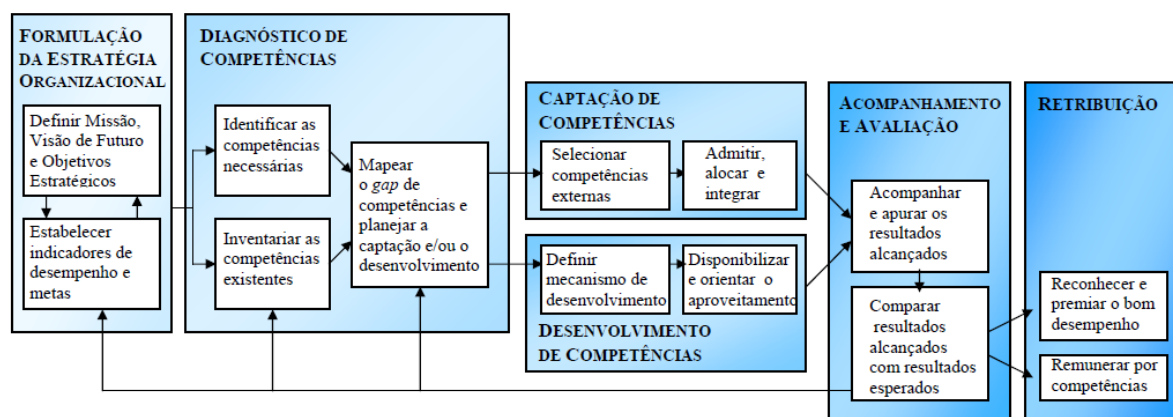


Figura 4. Modelo de Gestão por Competências

Fonte: Brandão e Bahry, (2005, p. 181).

Mascarenhas (2008) ressalta que os modelos de gestão adotados pelas empresas são bastante singulares e influenciados por uma gama de contingências históricas e específicas de cada organização. Dentre essas diversas visões, os autores se valem do conceito de modelos de gestão por competências para debater as formas de como operacionalizar as funções dos colaboradores dentro das organizações.

Dessa forma, classificam-se as competências em três grupos, que são: a) competências organizacionais, que são aquelas necessárias para que a empresa e os grupos dentro dela formados realizem suas funções de maneira objetiva; b) competências profissionais, relativas ao exercício de cada cargo, função ou profissão exercida pela pessoa; e c) competências individuais, relacionadas a cada colaborador estritamente.

Todo esse conjunto traduziria, segundo Mascarenhas (2008), em uma realidade multifacetada e historicamente construída, a partir de reflexos particulares ligados à ideologias e modelos consagrados de gestão por competências, das demandas e possibilidades do contexto tecnológico, e das implicações incomuns dos indivíduos, cujos conceitos de cultura organizacional e iniciativas estratégicas são interpretados de forma institucional.

Rocha (2008), apresenta que o saber agir competente está contornado e marcado pela complexa noção política e ideológica relacionadas a espaços de tempo e espaços socioculturais. Contudo, de forma independente desses fatores contingenciais, Le Boterf (2003, p. 93) confirma a necessidade de os colaboradores saberem que querem e podem agir, instrumentalizando recursos pessoais de seu contexto interno, uma vez que “a competência é a faculdade de usar essa instrumentalização de maneira pertinente”.

Por tais razões é que Mascarenhas (2008) sustenta que um modelo de gestão de pessoas transcenderia as operações tradicionais dos subsistemas de recursos humanos (treinamento, remuneração, movimentação de pessoas etc.), com vistas a alcançar princípios, conceitos, políticas, práticas e prioridades em uma organização, fazendo com que sejam utilizadas ferramentas de gestão que direcionem o comportamento humano em relação ao trabalho desempenhado, incluídas as estratégias de ação de gestores e de funcionários, bem como de líderes e liderados.

Para Fischer (2001, p. 16), um modelo de gestão de pessoas se manifestaria “como uma síntese, como vetor que resulta das estratégias colocadas em prática por diferentes agentes organizacionais, quais sejam: empresários, gerentes, especialistas da área e os próprios funcionários”.

Porém, Mascarenhas (2008) salienta que independentemente de se poder reconhecer, na organização, um modelo particular de gestão de pessoas, deve-se tomar cuidado, pois existem padrões de adoção de práticas que podem ser compartilhadas entre as comunidades e organizações.

Assim, Mascarenhas (2008) classifica as competências em: a) competências organizacionais básicas, cujas quais contribuem para a sobrevivência da organização, como por exemplo na forma de operação da logística para se obter menor custo dos produtos; b) competências organizacionais seletivas, que diferenciam a organização em relação ao mercado externo; e c) competências organizacionais essenciais, que contribuem para a diferenciação e liderança da organização no mercado globalizado.

Finalmente, com a compreensão dos limites de adequação da pessoa relacionada com seu cargo, apareceram ideias que buscavam o aperfeiçoamento dos modelos de gestão de pessoas e que necessitavam ir além das práticas tradicionalmente estabelecidas e que permitiam o comportamento organizacional fosse compatível com as demandas da organização em suas diversos níveis de competição (MASCARENHAS, 2008).

Ruas (2005) observa a possibilidade de se pensar em competências por meio de duas formas: coletiva, que segundo ele é a menos conhecida e pode ser associada tanto às atividades da organização como de suas áreas ou funções, e individual, já ressaltada neste capítulo e relacionadas ao campo empírico.

Há uma visível influência do ponto de vista individual de competência em relação à coletiva. Porém, em nenhum caso, é observada a noção de competência concebida “como estratégia articulada orientada para o desenvolvimento da organização e das pessoas” (Bitencourt, 2002, p. 23).

Ruas (2005) observou o caso de uma empresa na qual é usada a noção de competências organizacionais e chegou à conclusão de que essa estrutura não tem uma noção e competências coletivas, mas sim de um conjunto de diversas competências individuais que devem ser desenvolvidas por cada funcionário da companhia, cabendo aos gestores o desenvolvimento das competências gerenciais especificamente. Assim, o autor demonstra exemplos que orientam a obtenção de resultados ante ao trabalho em equipe dos quais a empresa os denomina de competências organizacionais, mas que, na verdade, devem ser considerados competências individuais inerentes a cada indivíduo.

3.3 Gerações da Gestão por Competências

Prahalad e Hamel (1990), Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeushi (1997) e Le Boterf (1999) introduzem as gerações dos modelos de Gestão por competências, respondendo diversos questionamentos encontrados na área empresarial. Tal metodologia de gestão representa diversas buscas de respostas para dúvidas como a necessidade de superação da concorrência em um mercado altamente globalizado, as exigências da agilidade, diferenciação e inovação contínua e demandas de aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento com vistas a lidar com situações diárias e inéditas que venham a surgir no ambiente de trabalho.

Ultimamente tem-se notado demasiada busca pelo tema competências no âmbito organizacional e o que explica tal procura é a tentativa de encontro de novos referenciais que ultrapassem o modelo tradicional de gestão de pessoas, que visa a colocação das pessoas certas nos locais certos (TAYLOR, 1982) e reunir ideias capazes de controlar o coração das pessoas nas relações entre elas e com a própria organização (FLEURY E FLEURY, 1992).

O motivo básico que fundamenta a proposta da Gestão por competências é a compreensão das competências organizacionais críticas para o sucesso da empresa, desdobrando-as em competências profissionais e desenvolvendo-as em conjunto com o quadro de funcionários. E é por esta razão que Sveiby (1988), Davenport (1998), Edvinsson e Malone, (2001) partem do pressuposto de que o maior patrimônio das organizações são as competências de seus funcionários, ressaltando que uma empresa só se mantém ativa se conseguir alinhar essas competências com as fieis necessidades do mercado externo.

Assim, Carbone (2006) justifica que a área da gestão de pessoas possui uma importante relação no processo de eliminação das discrepâncias entre o que elas – as pessoas –

são capazes de fazer (competências atuais) e o que a empresa espera que essas pessoas façam sem que lhes seja dada uma ordem (competência necessária). Dessa forma, o autor divide esse processo em diversos subsistemas de identificação e alocação de talentos, sua capacitação corporativa, avaliação de desempenho profissional e, por consequência, eliminar as chamadas *Gaps* – lacunas de competências, como representado na Figura 5.

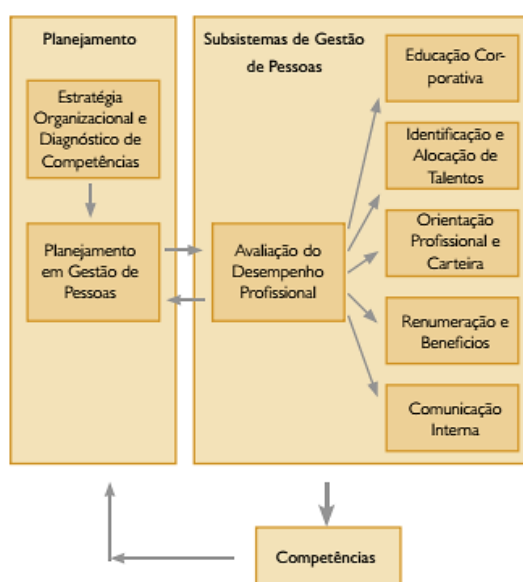


Figura 5. Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional.

Fonte: Carbone *et al* (2006, p. 71)

Com o propósito de orientação das políticas, planos, táticas e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências organizacionais, a Figura 5 mostra o processo necessário à consecução desses planos, visando o alcance dos objetivos traçados pela empresa no seguimento estratégico.

Os primeiros estudos relacionados com o tema em análise correspondem às práticas de RH e são atribuídos a McClelland (1973) que em seu artigo *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, propõe o uso de “testes de competência” de maneira oposta aos testes de QI, para fins de seleção, debatendo que esses testes de inteligência não são confiáveis para promover um plano de carreira na profissão exercida.

McClelland (1973) avançando em seus estudos, associa-se às empresas de consultoria *McBer & Company* e a *American Management Association (AMA)* para analisar as competências que distinguem os seus administradores mais bem-sucedidos daqueles que não obtinham o mesmo êxito na mesma profissão. OS resultados obtidos começam a aparecer por

meio de inventários de competências que foram utilizados para recrutar, selecionar e treinar Hayes (1979) aquelas pessoas.

Outro autor importante a ser citado é McLagan (1980), cujos trabalhos desenvolvidos sugerem o uso da gestão por competências como ponto ápice para o planejamento, integração e aperfeiçoamento desses sistemas, incluindo o recrutamento, avaliação e seleção dos colaboradores para elaboração de planos de carreira individuais, planos de sucessão e de identificação de potenciais e trajetórias de carreira.

McLagan (1980) definiu esses modelos como ferramentas de decisão que descrevem com lealdade as capacitações-chave para o desenvolvimento de um bom trabalho. Rothwell e Lindholm (1999, p. 91) delineiam esse conceito, afirmando que “um modelo de competência é normalmente uma descrição narrativa de competências ocupacionais para um grupo identificável, como uma categoria ocupacional, um departamento ou uma ocupação. Ele distingue performances exemplares (*best-in-class*) de outras performances”, na medida que outros autores abortam esse conceito de forma a aperfeiçoar a performance da organização em geral.

Identificam-se quatro gerações, no tocante à evolução dos modelos de competências: a visão comportamental, a competência como *input*, a incorporação da complexidade e a visão abrangente. Na primeira geração, identificada nos trabalhos de McClelland (1973) é possível identificar uma proposta de tipos ideais de profissionais bem-sucedidos, de acordo com levantamentos de suas competências e padrões de proficiência no exercício de suas competências, para, mais tarde, ser aplicado por meio de assessoria aos colaboradores de outras categorias profissionais.

A segunda geração advém dos trabalhos de consultoria prestados à Coopers & Lybrand, de acordo com o modelo instituído por Parry (1996) e que prevê agrupamentos de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas e que afetam consideravelmente a atividade das pessoas. A começar daí, são definidas suas competências necessárias e agrupamentos de cargos com algumas características genéricas – comuns a todos os empregados – e outras específicas – vinculadas ao papel desempenhado em sua individualidade. Depois de traçados esses perfis, é realizada uma avaliação dos profissionais segundo seus níveis de proficiência, que passam pelas escalas do desenvolvimento, aplicação e otimização, até atingir um nível de excelência.

Posteriormente, a terceira geração é marcada pelos trabalhos de Unilever em 1994, a partir de ferramentas de identificação de potenciais em processos de recrutamento e seleção, que são utilizados e aplicados na prática desde 1998, como referenciais de integração para

gestão de pessoas. Nesse modelo, as competências são escolhidas de acordo com seu nível de complexidade (ou *work levels*), influenciando o trabalho de Jaques (1988) que inclui o modelo de *assessment*, em que o funcionário é relacionado às competências separadamente.

Finalmente, na quarta geração, marcada por Dutra (2004), há uma visão mais abrangente dos conceitos de competências, sua complexidade, espaço ocupacional e agregação de valores como referenciais para organização das práticas de Recursos Humanos. Em referido modelo, a noção de competências está associada a requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*), porém, tais competências não são estáticas, na medida em que, se alguém desenvolver ou assumir uma atribuição mais complexa, aumentará o seu espaço ocupacional, aumentando sua importância dentro da empresa e agregando valores ao negócio por estender seus conhecimentos, tornando-se merecedor de uma remuneração mais elevada. Dutra (2004) associa esse modelo a um plano de carreira, no qual há um crescimento pessoal de acordo com os índices de complexidade da atividade desenvolvida pelo colaborador ao passar dos anos, representando um ciclo natural de crescimento do profissional.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo será abordada a caracterização da pesquisa, o meio em que será realizado o estudo, a organização estudada, quais os elementos investigados e os instrumentos que serão utilizados para a efetivação da pesquisa.

Para Castro (1976), toda pesquisa deve passar por um momento preparatório, qual seja, a fase investigativa, que obrigatoriamente deve ser colocada em argumentação pelo pesquisador, com vistas ao estabelecimento de uma orientação em que determinadas deliberações é de extrema importância quando colocada como prioridade, mesmo que a gênese da pesquisa dependa de determinados níveis de flexibilidade para se manter efetiva.

Assim, é preciso definir qual o tipo de pesquisa a ser abordada na averiguação do fato colocado em análise, definindo-se de forma exata se a pesquisa será básica ou aplicada, traçando os tecnicismos de sua abordagem, através dos objetivos estipulados como procedimento.

Castro (1976) relaciona a pesquisa básica à investigação de ocorrências físicas e a pesquisa avançada ou aplicada à solução de dúvidas existentes durante o experimento, tomando como apoio a pesquisa simples ou básica que gera novas situações-problema de interesses comuns.

A elaboração dessa pesquisa tem como fundamento os seguintes aspectos e caracterizações pormenorizadas, conforme o Quadro 6 a seguir:

Aspectos	Descrição
Quanto a natureza	Aplicada
Quanto a abordagem	Qualitativa
Quanto aos objetivos	Explicativa
Quanto aos procedimentos técnicos	Aplicação de questionários para mapeamento do capítulo das competências

Quadro 6 – Aspectos e descrição da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

4.1.1 Quanto à abordagem – qualitativa

Para Günther, (2006) a pesquisa qualitativa é de caráter meramente descritivo e de enfoque dedutivo, em que na maioria das vezes é realizada no local de origem dos dados. Os

números não são relevantes à pesquisa, uma vez que o aprofundamento da investigação e a compreensão pelas pessoas é de fundamental importância para o processo investigatório. A pesquisa quantitativa é diferente da qualitativa principalmente no tocante aos resultados, que podem passar a ser qualificados como instrumentos formais e estruturados por meio da coleta de dados.

Desse modo, Fonseca (2002) esclarece que diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa poderão ser quantificados, onde esses resultados serão considerados como se constituíssem um retrato da realidade da população pesquisada. Assim, a pesquisa quantitativa é focada na objetividade, influenciada pelo positivismo e considerando-se a realidade que somente poderá ser compreendida com base na análise dos dados brutos, recolhidos por meio de instrumentos neutros e padronizados, recorrendo-se sempre à uma linguagem matemática para descrever os fenômenos e suas causas com as relações entre suas variáveis. Levando-se em consideração que, para se chegar à esses resultados, é necessária a utilização de informações obtidas isoladamente.

A pesquisa quantitativa possui raízes no pensamento positivista lógico e inclina-se a colocar em destaque as regras da lógica e os atributos determináveis por fatores de grandeza da experiência humana. No entanto, a pesquisa qualitativa tende a focalizar os aspectos dinâmicos, abrangentes e individuais do ser humano em detrimento de sua capacidade de aprendizado ante à totalidade de contextos e questões que está sujeito a vivenciar (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004)

4.1.2 Quanto aos objetivos – explicativa

A pesquisa exploratória visa o levantamento de dados relacionando-os a um fim específico, determinado por um campo de conhecimento e estruturado às condições do objeto estudado. Neste método de pesquisa, há relevante preocupação na identificação dos fatores que determinam a ocorrência de fenômenos. De acordo com Gil (2007, p. 43) “uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

4.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos – pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo

Fonseca (2002, p. 32) evidencia o conceito de pesquisa bibliográfica como aquela realizada por intermédio do levantamento de referências teóricas, como livros, artigos científicos e páginas de *web sites*. O autor, ressalta que qualquer trabalho científico é iniciado com uma pesquisa bibliográfica, permitindo ao pesquisador o reconhecimento daquilo que fora estudado sobre o assunto. Há, pois, várias espécies de pesquisas científicas, baseadas unicamente em bibliografias, cujas referências teóricas foram publicadas com o objetivo de recolher informações ou traçar conhecimentos prévios sobre o determinada problemática a respeito do qual se busca uma solução.

A pesquisa bibliográfica baseia-se no uso dos conhecimentos disponíveis em artigos, livros, pesquisas etc. publicados com base em conhecimentos empíricos a respeito de determinado assunto (KÖCHE, 2015); Fonseca (2002, p. 32) conceitua a pesquisa documental como aquela que percorre os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo, por vezes, tarefa fácil definir um ponto de distinção. Enquanto a pesquisa bibliográfica se sustenta em fontes constituídas por materiais já elaborados, basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas, a pesquisa documental se vale de fontes mais diversificadas e dispersas, sem muito conteúdo analítico, tais como: tabelas, jornais, revistas, relatórios, pinturas, documentos oficiais, cartas, relatórios de empresas, etc. Finalmente, em relação à pesquisa de campo, Fonseca (2002) caracteriza-a pela investigação, além do uso da bibliografia e documentação, realizando a coleta de dados junto à pessoas, mediante diversos recursos de pesquisa, como a pesquisa ex-post-facto e a pesquisa-ação, por exemplo.

Com relação às técnicas de pesquisa e coleta de dados, foi utilizada a observação direta extensiva e questionário.

Em seguida, é apresentado o quadro matriz de amarração da pesquisa:

Quadro 7 – Matriz de amarração.

Problema de Pesquisa: Quais as competências numa clínica de saúde e estética do Município de Paracatu-MG?		
Objetivo geral: Apresentar proposta para estruturar a gestão de pessoas articulada por competências para uma empresa da área da saúde e identificar as competências técnicas e organizacionais necessárias para a organização.		
Objetivos Específicos	Pressupostos	Método de coleta da informação
Identificar quais são as competências técnicas e organizacionais necessárias para um profissional na área de estética e saúde.	P1 – A falta de competências organizacionais impede a melhoria da qualidade dos serviços da Clínica X;	- Pesquisa bibliográfica dos conceitos - Aplicação de questionário aos colaboradores com utilização de escala Likert.
Alinhar processos de gestão de pessoas às competências da clínica de saúde e estética.	P2 – As competências técnicas e organizacionais são pontos para o bom desenvolvimento do negócio e deve estar alinhada com as políticas e práticas de gestão de pessoas.	- Pesquisa bibliográfica dos conceitos; - Aplicação de questionário com utilização de escala Likert.

Adiante, apresenta-se o Quadro 8 contendo lista de competências inerentes aos colaboradores da Clínica X elaborada com base no banco de dados que dispõe a organização e padronizada por meio de referencial teórico. As competências identificadas a seguir correspondem tanto aos gestores quanto aos colaboradores que atuam nos serviços secundários da empresa, conforme pode ser visto no Quadro 11.

QUADRO 8. COMPETÊNCIAS INERENTES AOS COLABORADORES DA CLÍNICA X

Númer	Competência	Referência Teórica
01	Criar e transmitir valores aos membros de sua equipe	Tweed, McGregor, Pech e Wallace (2003); Fernandes (2002); Brandão (1999); Éboli
02	Desenvolver a Competência Coletiva, mediante a adoção de ações que promovam trabalhos conjuntos, encontros de avaliação, troca de experiências, compartilhamento do conhecimento	Le Boterf (2003)
03	Utilizar ferramentas de gestão, tais como: Planejamento Estratégico; <i>Benchmarking (processo de comparação)</i> ; <i>Pesquisas com Clientes</i> ; Gestão do Conhecimento	Bain & Company (2004); Fleury e Fleury (2004)
04	Estabelecer parcerias com as diversas áreas da saúde.	Prata (2004); ;
05	Incrementar processo de comunicação que propicie a colaboração entre as pessoas	Prata (2004), Horton (2000); Zarifian (2001)
06	Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo visando adotá-las na da Clínica de Saúde e	Prata (2004); Horton (2000); Gomes (2005)
07	Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da Clínica de Saúde e Estética X.	Horton (2000); Quinn, Thompson, Faermann e McGrath (2003);
08	Construir equipes, Por intermédio do incentivo ao aprimoramento da da equipe sob sua responsabilidade capacidade	Prata (2004); Horton (2000);
09	Comprometer-se com a Clínica de Saúde e Estética X., dedicando-se pessoalmente com a consecução dos seus objetivos	Horton (2000)
10	Negociar com sua equipe, apresentando ideias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Prata (2004)
11	Negociar com equipes de outras unidades da Clínica de Saúde e Estética X., apresentando idéias, propondo acordos e compromissos visando a consecução dos objetivos da organização.	Prata (2004);
12	Administrar conflitos, arbitrar problemas interpessoais	Prata (2004); Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Blake e Mouton (1989)
13	Analisar criticamente os dados, informações e demandas apresentadas à área sob sua supervisão	Prata (2004); Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Blake e Mouton (1989)
14	Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	Prata (2004); Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Horton (2000); Daft (2005)

Número	Competência	Referência Teórica
15	Monitorar o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	Horton (2000); Tweed, McGregor, Pech e Wallace (2003)
16	Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades	Daft (2005); Horton (2000); Carvalho (2004)
17	Focar em Resultados com vistas a um ambiente de trabalho produtivo	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Félix (2005)
18	Reconhecer as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes.	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Prata (2004)
19	Ser capaz de identificar alternativas de soluções diante de problemas, levando em conta os valores da Clínica de Saúde e Estética X... custos e recursos	Daft (2005).
20	Criar ambiente propício à disseminação de novos conhecimentos e tecnologias para a sua área de atuação	Quinn, Thompson, Faerman e McGrath (2003); Tweed, McGregor, Pech e Wallace (2003); Carvalho (2004)

Fonte: Teixeira (2006).

4.2 Universo Pesquisado

Atualmente, no Brasil, a maioria dos cargos gerenciais de saúde é ocupados por médicos e enfermeiros (MALIK, TELES, 2001), que adquiriram conhecimentos de coordenação dos serviços de forma empírica, indicando a necessidade de formação de profissionais preparados para exercer estas funções.

Fajardo Ortiz (1972), por sua vez detecta que os problemas da saúde se referem à “insuficiência de pessoal”, a qual está relacionada à falta de recursos econômicos e materiais, má administração ou administração antiquada, bem como locais e equipamentos inadequados.

Dentro de uma instituição privada, o ambiente se distingue do setor público que muitas das vezes passa pelas dificuldades mencionadas. É nesse contexto que a pesquisa realizada teve como sustento. Identificando as competências necessárias para gestores da área da saúde, especificando-se este estudo em uma clínica situada no noroeste de Minas Gerais.

Há mais de 13 anos no mercado, a Clínica de Saúde e Estética X conta hoje com 4 fisioterapeutas, 6 médicos, 1 terapeuta ocupacional, 1 biomédico e 1 esteticista e os serviços oferecidos são os mais variados indo desde atendimento médico em diversas especialidades (ortopedia, pediatria, clínica geral, cardiologia, endocrinologia, oftalmologia e cirurgia plástica), serviço de fisioterapia, fonoaudiologia e nutrição, exames de imagem como radiografias e eletrocardiograma até tratamentos na área de estética facial e corporal como depilação a laser e bronzeamento artificial

A pesquisa envolveu 16 profissionais que atuam nessas diversas áreas, de acordo com o apresentado, e teve como objetivo o alcance de resultados não apenas para a Clínica X, mas também, às organizações atuantes no mesmo seguimento visando a solução de problemas, valorização de talentos, melhora no desempenho dentro do ambiente de trabalho e, principalmente, a agregação de valor, relacionado aos serviços que são prestados.

4.2 Instrumentos de coleta de dados

A realização desta pesquisa pautou-se em pesquisa bibliográfica dos conceitos erigidos no decorrer do trabalho, aplicação de questionário e utilização de escala Likert, conforme os apêndices A (questionário para colaborador) e B (questionário para gestor), respectivamente.

Os questionários foram enviados de forma impressa aos colaboradores que integram a pesquisa, apresentando-se um resumo sobre o estudo, sua finalidade e objetivos.

Considerando-se os referenciais apresentados, é essencial que as empresas se organizem e predisponham meios de avaliação de seus colaboradores para que seja possível proporcionar condições de trabalho condizentes com suas capacidades intelectuais e mecânicas.

Dessa maneira, será alcançar-se-ão objetivos satisfatórios mercado externo, proporcionando o crescimento técnico e operacional do mercado interno, acarretando lucros e evitando prejuízos decorrentes da ineficácia dos profissionais envolvidos no processo de gestão, por falta de competências, no que se refere às atividades diárias, das quais cada possui uma obrigação, desenvolvendo seu fundamental papel no sistema colaborativo de forma individual, solucionando os problemas da organização e não os criando. Toda essa metodologia tem por base a consideração da importância pelo profissional, aliada ao seu domínio em praticá-la.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos foram estruturados em quadros e gráficos de frequência que serão apresentados em seguida.

A pesquisa foi dividida em duas prospecções distintas, ambas acontecendo simultaneamente, sendo uma aplicada aos colaboradores e outra ao gestor da Clínica de Saúde e Estética “X”. Os gráficos e quadros com os resultados brutos podem ser encontradas no Apêndice C.

O número de entrevistados correspondeu a um total comum de 11 questionários respondidos (Apêndices A e B), dos quais o Apêndice A estava relacionado aos colaboradores, captando suas percepções de domínio e importância em relação às competências propostas na pesquisa, e o Apêndice B, ao gestor da Clínica “X”.

Os resultados obtidos no Quadro 1 mostram o nível de importância das competências estabelecidas no quadro referencial teórico proposto no Capítulo 4, em que cada colaborador deveria apontar em uma escala (Likert) de 1 a 5, em que 1 significa “sem importância” e 5 equivale a “muito importante”, o grau de relevância de cada competência, relacionada ao nível de controle sobre cada uma para a gestão da Clínica.

Dutra (2013) introduziu que a forma de gerir pessoas pelas organizações vem passando por profundas transformações, o que poderá ser observado nos níveis de variação relativos à abertura dos colaboradores à novas tendências de trabalho.

Nota-se que o desenvolvimento das organizações na sociedade moderna está particularmente ligado com a capacidade de progressão das pessoas envolvidas nas atividades meio e fim, na medida em que geram percentuais de aprendizagem, captando os talentos através da gestão de pessoas articulada por competências e distribuem-nas nos setores da empresa, com a finalidade de expansão e melhoramento da produtividade, partindo-se da premissa individual para a premissa coletiva. Uma espécie de movimento centrífugo, partindo de dentro para fora.

Os resultados encontrados para o comprometimento organizacional, quanto à consideração de sua importância mostraram-se satisfatórios, porquanto os números mantiveram-se estáveis numa escala 10 em 11 colaboradores entrevistados,

É, sobretudo, notável que o número de pessoas que consideraram o trabalho em equipe importante também manteve taxas de elevação estáveis, nos mesmos níveis dos que apontaram a relevância do comprometimento com a organização.

Quadro 9: Resultado da pesquisa referente a importância da competência com relação a cada competência na gestão da Clínica. *

Nº	Competências do Colaborador	Importância					
		1	2	3	4	5	NA
1	Criar e transmitir valores	0	0	0	1	10	0
2	Desenvolver competências coletivas	0	0	0	1	10	0
3	Utilizar ferramentas de gestão	0	0	0	1	10	0
4	Estabelecer parcerias	0	0	1	0	10	0
5	Incrementar processo de comunicação	0	0	0	0	11	0
6	Identificar novas tendências de gestão	0	0	0	1	10	0
7	Implementar inovações	0	0	0	0	11	0
8	Construir equipes	0	0	0	0	11	0
9	Comprometimento	0	0	0	1	10	0
10	Negociar com a própria equipe	0	0	0	1	10	0
11	Negociar equipes de outras unidades	0	0	0	1	10	0
12	Administrar conflitos	0	0	0	0	11	0
13	Analisar criticamente os dados	0	0	0	0	11	0
14	Monitorar os desempenhos individuais	0	0	0	0	11	0
15	Monitorar os desempenhos coletivos	0	0	0	0	11	0
16	Alocar recursos	0	0	0	0	11	0
17	Focar em resultados	0	0	0	0	11	0
18	Reconhecer necessidades e limitações dos subordinados	0	0	0	0	11	0
19	Identificar alternativas	0	0	0	0	11	0
20	Criar ambiente para novos conhecimentos	0	0	0	0	11	0
21	Possuir conhecimentos específicos sólidos	0	0	0	0	11	0
22	Conhecer peculiaridades do funcionamento da clínica	0	0	0	2	9	0

*Espaço amostral de onze pessoas.

Fonte: elaborada pelo autor.

De acordo com as informações da Quadro 1, pode ser notada a baixa variação entre as pessoas que consideram ser importante que o colaborador desenvolva competências que vão desde a criação e transmissão de valores aos membros de sua equipe até o conhecimento peculiar do funcionamento da organização, uma vez que, pelo menos 10 em cada 11 pessoas apontaram nível 5, na pesquisa.

Outro contexto marcante no decorrer do estudo é a ponderação de todos os colaboradores atribuírem valor máximo de importância à competência de número 17, consistente no foco dos resultados, proporcionando um ambiente de trabalho mais produtivo, o que mostra claramente que os aqueles estão exercendo suas funções dentro do conceito moderno de gestão por competências, posto que um dos seus fundamentos é a valorização do

profissional com base nas capacidades e estímulos ao seu desenvolvimento, visando a obtenção de resultados para a organização.

Os níveis de oscilação dos valores referentes ao Quadro 1 podem ser melhor visualizados conforme os Gráficos 1 e 2, nos quais a importância 1 predomina nas taxas de variação.

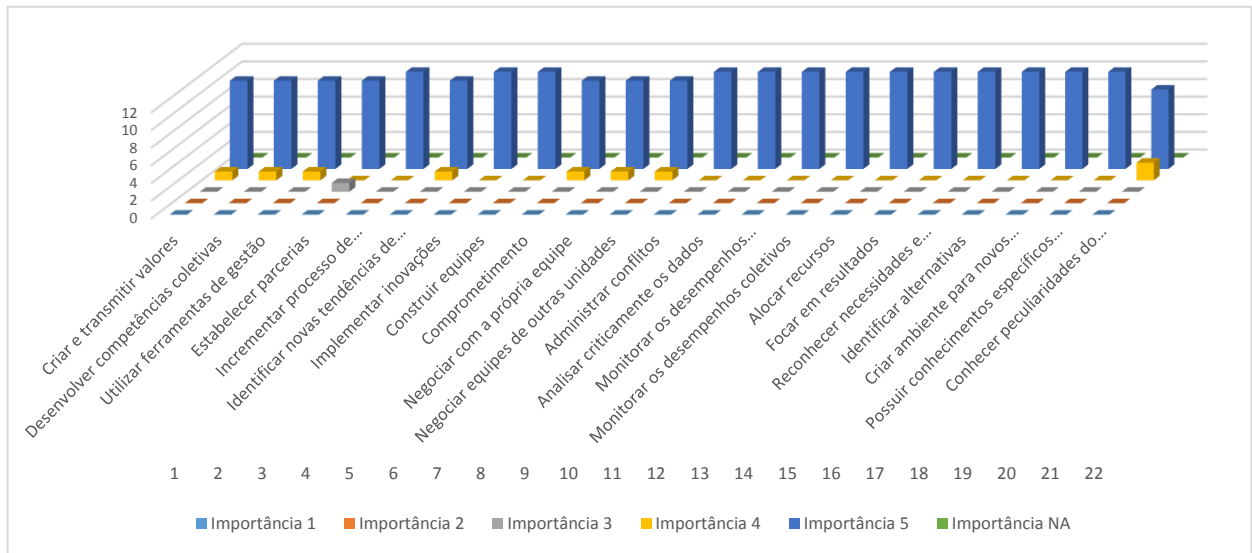


Gráfico 1. Resultado de pesquisa referente à importância das respectivas competências na gestão da clínica.
Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme citado, no Gráfico 1, pode-se observar que nem todas as atividades consideradas importantes pelos profissionais, são realmente aquelas das quais dominam. Dessa forma, mostra-se a relevância da implementação de medidas que visem trabalhar as propostas de crescimento dentro da administração, treinando os profissionais com menos domínio bem como aperfeiçoando e atualizando aqueles que já possuem determinado nível de experiência em relação à competência organizacional.

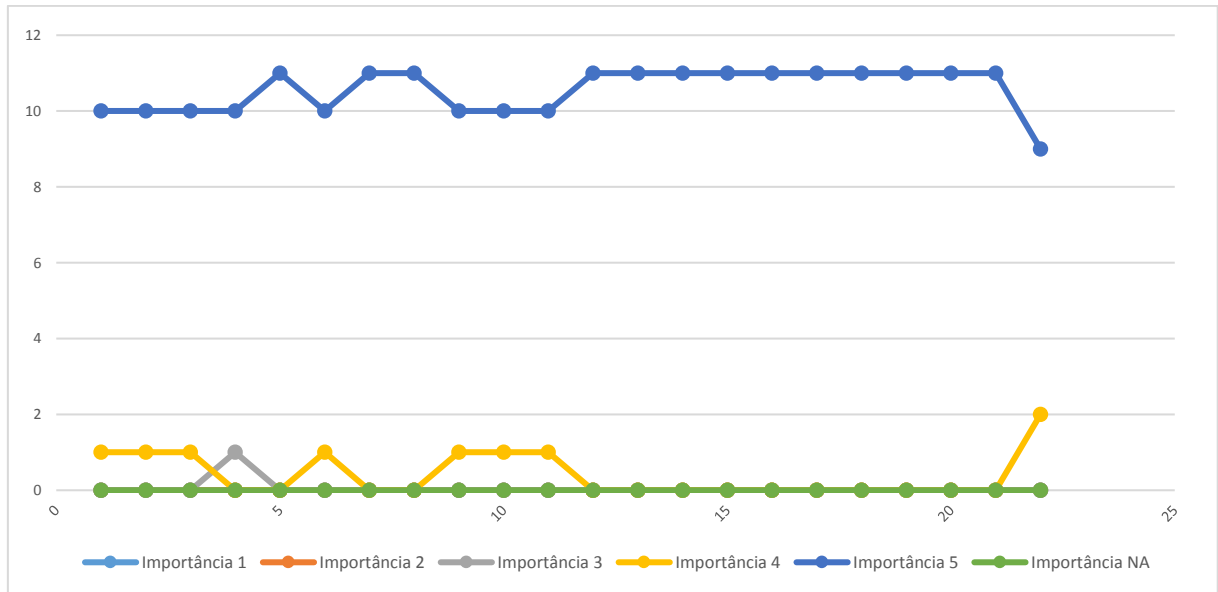


Gráfico 2. Dispersão de pesquisa referente à importância das respectivas competências na gestão da clínica.
Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 2, podem ser observados os graus de variação referentes ao domínio das competências apontadas como importantes pelo grupo pesquisado, demonstrando elevados níveis de variação, pois 99% das pessoas que apresentaram a importância da competência a ser desenvolvida, manifestaram-se inseguras quanto ao seu domínio.

Quadro 10: Resultado de pesquisa referente ao nível de domínio com relação a cada competência na gestão da Clínica. *

Nº	Competências do Colaborador	Domínio					
		1	2	3	4	5	NA
1	Criar e transmitir valores	0	0	2	5	4	0
2	Desenvolver competências coletivas	0	0	3	3	5	0
3	Utilizar ferramentas de gestão	1	1	1	5	3	0
4	Estabelecer parcerias	1	1	0	7	2	0
5	Incrementar processo de comunicação	0	0	1	5	5	0
6	Identificar novas tendências de gestão	0	1	1	4	4	1
7	Implementar inovações	1	0	0	7	3	0
8	Construir equipes	0	0	2	4	5	0
9	Comprometimento	0	0	3	3	5	0
10	Negociar com a própria equipe	0	0	3	4	4	0
11	Negociar equipes de outras unidades	0	0	3	6	2	0
12	Administrar conflitos	0	0	5	2	4	0
13	Analisar criticamente os dados	0	1	3	4	3	0
14	Monitorar os desempenhos individuais	0	1	0	6	4	0
15	Monitorar os desempenhos coletivos	0	0	0	5	5	1
16	Alocar recursos	0	0	2	5	4	0
17	Focar em resultados	0	1	0	2	8	0
18	Reconhecer necessidades e limitações dos subordinados	0	1	1	6	3	0
19	Identificar alternativas	0	1	1	2	7	0
20	Criar ambiente para novos conhecimentos	0	0	1	6	4	0
21	Possuir conhecimentos específicos sólidos	0	0	1	2	8	0
22	Conhecer peculiaridades do funcionamento da clínica	0	0	1	4	4	2

Fonte: elaborado pelo autor.

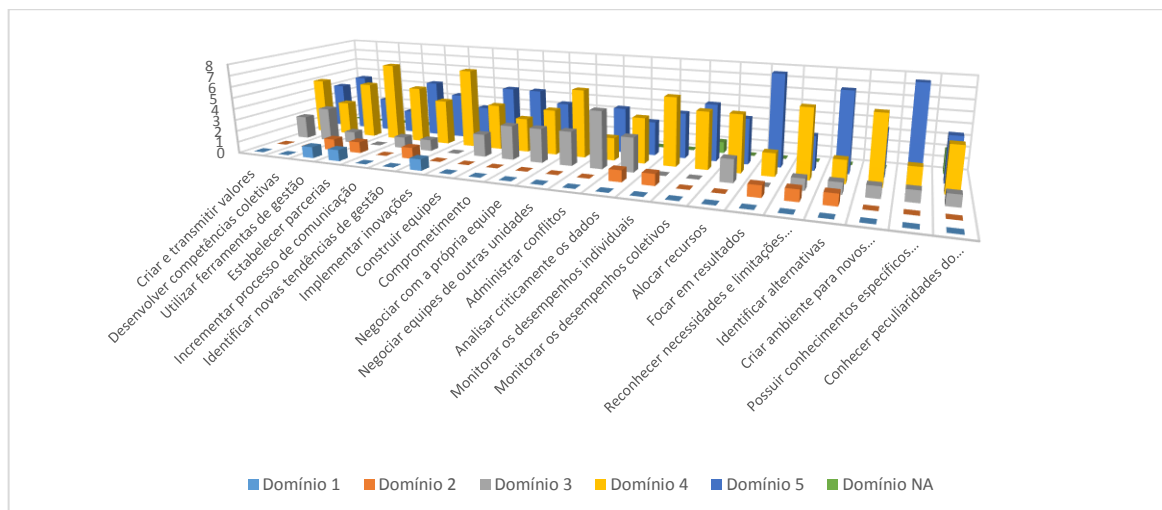
Nota-se no Quadro 2, considerável número de pessoas, de 7 a 8, que demonstraram nível 5 na capacidade que o colaborador deve apresentar em relação às competências de foco nos resultados, capacidade de identificação de alternativas que solucionem problemas, levando-se em consideração os valores da organização, seus custos e recursos, e, apresentação de conhecimentos específicos sólidos em sua área de atuação, o que está relacionado diretamente com a função exercida por cada um dentro da empresa, mantendo-se o mesmo grau baixo de elevação, enquanto que apenas 7 pessoas apontaram nível 4 quanto à competência de implementação de inovações. Desse modo, é perceptível que 8 em cada 11 colaboradores estão exercendo suas funções reconhecendo a relevância da implementação de processos que viabilizem o desenvolvimento interno e externo da Clínica, porém não expõem capacidade de desenvolvê-las autonomamente. O que mostra insegurança.

Da mesma maneira em que Albuquerque (2002) propôs como características para a administração estratégica de pessoas, o estudo apresenta pontos comuns em relação aos

aspectos mais importantes da gestão por competências, conforme analisado no parágrafo anterior, como o foco no longo prazo, ou seja, as equipes precisam mostrar confiança e rigor na busca por resultados satisfatórios, solucionando os problemas com valorização no trabalho em grupo, aumentando o sentimento de dever para com a organização, sem desvalorizar a livre iniciativa individual na tomada de decisões e conhecimentos a respeito do trabalho desenvolvido na empresa, desde que submetidos ao conhecimento da equipe e transmissão ou reciclagem das habilidades e atitudes direcionadas à execução das tarefas.

Dutra (2004) ressalta que a implantação de um modelo de gestão por competências gera dificuldades, destacando-se, entre elas, a resistência dos gestores e colaboradores que não sabem, como encarar e responder à nova forma de gestão, questionando as razões da mudança e como seria mais cômodo deixar os procedimentos no status quo. Por consequência, necessário se faz trabalhar a capacitação para a atuação no trabalho, mesmo que se considere que o aumento das exigências sobre o mesmo, resulte em impulsionamento do seu desenvolvimento, como pode ser notado que, 11 no total de 11 pessoas mostram-se abertas à possibilidade de inovações, todavia nem todas estão aptas a dominar tais modificações.

É possível observar, também, em uma comparação com o Gráfico 1, que a porcentagem de pessoas que acham importante o implemento dessas inovações e a construção de equipes é igual a 100%, divergindo do Gráfico 2, em que apenas 60% apresentaram domínio de tais competências. De modo que a variação é de 40% em relação ao montante global.



No Gráfico 3, identificam-se as elevações de dispersão em relação ao domínio das competências a serem apontadas pelos colaboradores. A média padrão mantém-se estável, dado que, pelo menos 3 em cada 7 colaboradores demonstraram a importância de todas as competências apresentadas, mas não apresentaram capacidade de desenvolvê-las em equipe.

Interessante apontar, ainda, que a elevação das taxas dos colaboradores que não apresentam nenhum domínio no tocante a todas as competências, oscila entre 0 e 1, expondo que há possibilidade de desenvolver de forma satisfatória as atividades da organização, aprimorando as competências que cada pessoa já possui.

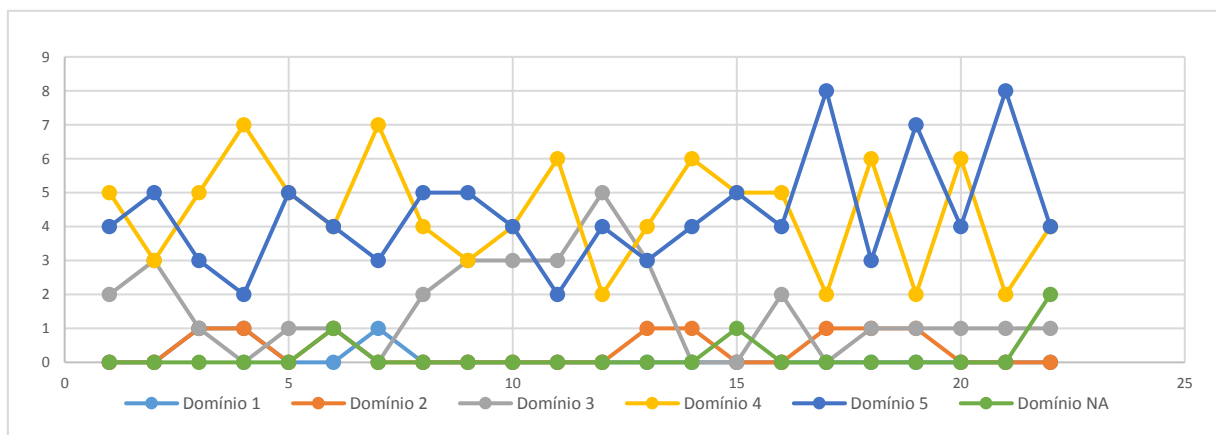


Gráfico 4. Dispersão de pesquisa referente ao nível de domínio das respectivas competências na gestão da clínica.

Fonte: elaborado pelo autor.

O Gráfico 4 apresenta os itens de importância e domínio, conjuntamente, relativos às competências a serem desenvolvidas pelos colaboradores, no qual é possível enxergar que, o que de 10 a 11 pessoas consideram importante dentro da empresa, apenas 3 demonstraram capacidade de dominar tal aptidão, apresentando alta instabilidade.

Isto posto, nota-se que seria implantável a proposição de Carvalho (2000), que sobreleva a preparação dos profissionais com a finalidade de oferecer à organização respostas mais eficientes e exige a ampliação de algumas competências, de modo a permitir que seja brotado o sentimento de domínio no colaborador que investirá em formas de pensamento mais avançadas e estratégicas, trazendo, assim, resultados satisfatórios para si, como forma de motivação pessoal e, conseqüentemente, para a empresa.

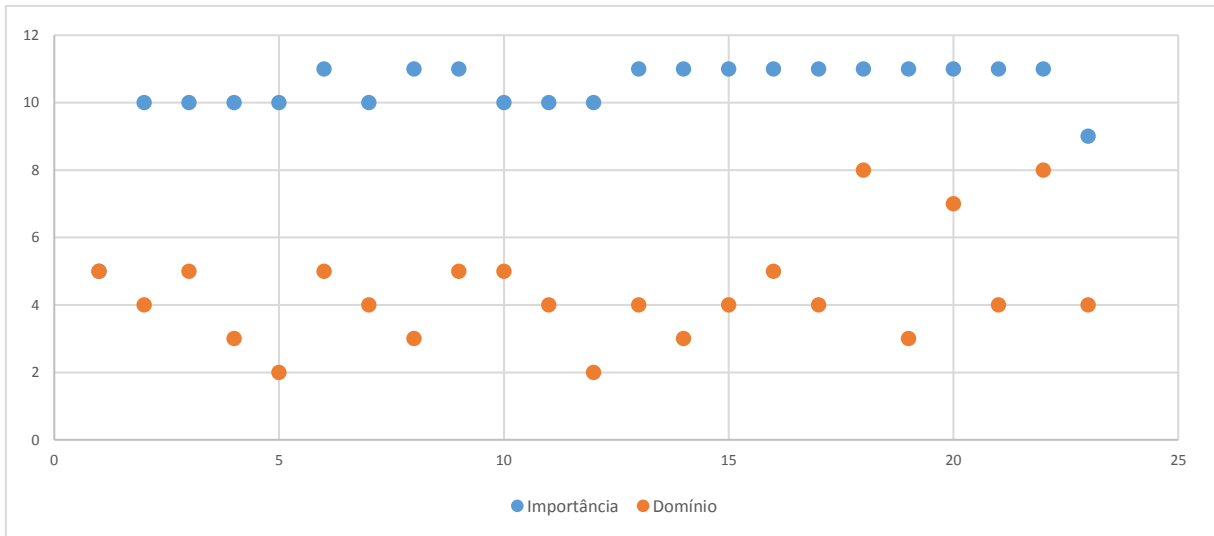


Gráfico 5. Relação dos itens de maior importância com o de maiores níveis de domínio das competências na Clínica.

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 10, apresenta os resultados globais em relação ao questionário enviado ao gestor da Clínica de Saúde e Estética X, contendo uma lista de subsistemas gerenciais e suas definições inerentes ao desenvolvimento das atividades da organização.

Em um grau de percepções de importância, nota-se que o gestor da Clínica “X” considera em nível elevado a extração do melhor das pessoas que contribuem para o desenvolvimento das atividades internas, moldando as relações humanas com a finalidade de atingir os resultados desejado, o desenvolvimento de novas técnicas de liderança, identificando o potencial de cada funcionário nos diferentes setores da empresa e capacidade de obter resultados, partindo-se do pressuposto da estratégia da empresa de filtrar as pressões internas, variam de 3 a 5, divergindo das capacidades de domínio dos colaboradores que apresentaram variação alterosa de 40% a 60%.

Nesse sentido, pode-se observar a falta de comunicação organizacional, que, segundo Lima (2003), deve ser priorizada para manter o sucesso da empresa, sustentando um ambiente prospero e que contribua com o implemento de novas ações e desafios. Para o autor, não é tarefa fácil manter uma comunicação eficiente e eficaz devido às divergências de cada sujeito, como pode ser observado nas variações do gráfico de dispersão (Gráfico 3), que possui um determinado modo de ser, pensar e agir. Conseqüentemente, compete ao gestor fazer com que esses níveis se mantenham estáveis, estando sempre atento às mudanças da sociedade, em paralelo com as relações humanas, através de relacionamentos interpessoais capazes de conquistar metas e objetivos que permitam o alcance às organizações a criação de ações intrépidas em busca do sucesso.

Importante destacar que a atual gestão da Clínica “X” considera irrelevante saber posicionar e reposicionar a empresa quando necessário, o que vai de encontro com a noção moderna de gestão por competências, percebendo-se que o gestor não se sente capacitado ao exercício de competências voltadas à interação com outras áreas da Clínica

Em relação aos aspectos pessoais e profissionais, o gestor da Clínica de Saúde e Estética X apontou não possuir formação em gestão hospitalar, estando na ocupação da função gerencial de 6 a 10 anos, possuindo faixa etária de 36 a 40 anos de idade, sexo feminino, e nível de escolaridade de pós-graduação em nível de especialização completo.

Quadro 11. Resultado do questionário enviado ao gestor da Clínica de Saúde e Estética X.

Competências do Colaborador	Percepção de importância					
	Agrega r	Aplica r	Recompensa r	Desenvolve r	Mante r	Monitora r
Saber posicionar e reposicionar a empresa	1	1	1	1	1	1
Ter habilidade de unir informações desconexas	1	1	1	4	1	1
Extrair o melhor das pessoas	5	4	3	4	4	1
Desenvolver novas lideranças	5	5	5	5	1	2
Desenvolver pessoas talentosas	4	3	2	4	4	1
Capacidade de obter resultados	1	1	2	4	1	1
Definir prioridades	3	5	4	5	1	1
Preocupar com questões sociais ou ambientais	2	4	1	2	5	1

Fonte: elaborado pelo autor.

Finalmente, o Gráfico 5 apresenta os resultados da percepção de importância do gestor da clínica. De acordo com a análise, pode-se observar que a consideração do desenvolvimento de novas lideranças ocupa grau máximo, em relação à competência gerencial de desenvolvimento pessoas talentosas, confirmando aquilo que foi proposto por Fischer (2002), que desenvolveu seu raciocínio ocupando-se da descrição dos principais pontos que referenciam o progresso do modelo de gestão de pessoas e que necessita ser aprimorado, está concentrado na administração dos custos e na mão-de-obra.

O autor destaca, ainda, que as principais contribuições desse modelo estratégico estão concentradas no fato de que as relações entre organização e colaborador devem ser intermediadas por uma pessoa que possua sentimento de liderança, que parta de pressupostos mais aprofundados e que exijam planejamento, e que saiba alocar as pessoas no ambiente de

trabalho, de modo a permitir o rendimento satisfatório vinculado aos custos do desenvolvimento, estando todas essas qualidades centradas no gerente.

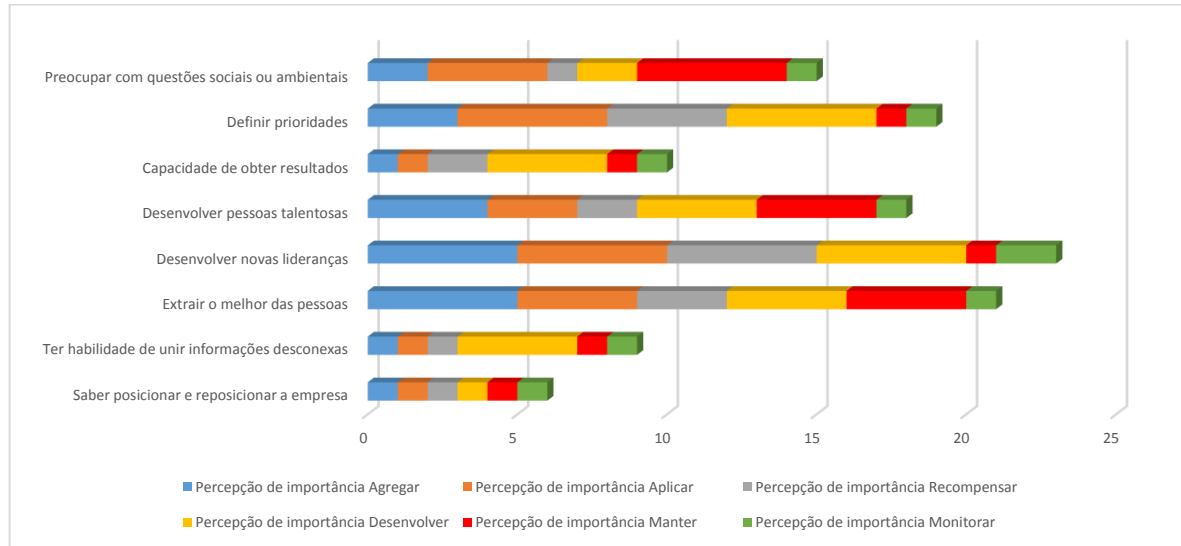


Gráfico 6. Resultado da percepção de importância do gestor da clínica referente às competências fundamentais para potencializar positivamente o desempenho na gestão de pessoas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste estudo foi possível perceber que tanto o gestor quanto os colaboradores estão preocupados com o exercício das atividades dentro dos padrões de desenvolvimento da organização e das competências referentes aos cargos que ocupam. Porém, conforme demonstração dos gráficos, os níveis de variação quanto ao domínio dessas aptidões mostraram-se divergentes, posto que não estão confiantes de si quanto à administração correta, na visão da atual gestão da Clínica de Saúde e Estética “X”, devidamente estruturada por competências, e que no atual conceito de administração visa a definição dos perfis, de acordo com as capacidades profissionais e pessoais de cada colaborador, colocando-se em destaque os talentos em potencial e posteriormente capacitando-os ao desempenho dos processos referentes à adequada gestão interna e externa da organização, o que pode ser identificado em 8 dos 11 dos funcionários daquela pesquisados.

Todavia, não basta, segundo Fischer (2002), que a exigência parta apenas dos colaboradores, sendo necessário, ainda, que se faça a instituição de metas a serem atingidas por todos que integram a empresa, alcançando resultados satisfatórios. Assim, grande parte das pessoas geridas estarão exercendo suas funções de acordo com suas habilidades, obtendo resultados motivadores que influenciaram aqueles que interagem com a organização e integram o ambiente externo.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentro do contexto teórico e prático apresentado, necessário se faz que sejam discutidos os resultados e trazidas informações dos dados quantitativos da pesquisa e as ideias propostas pelos autores que serviram de base científica deste estudo. Assim, será realizado neste capítulo, de forma sintética, uma interação entre os sistemas investigados na pesquisa.

Os resultados apontados na pesquisa apontam que os colaboradores da Clínica de Saúde e Estética X consideram relevantes as competências atribuídas no quadro referencial, porém se divergem quando as relacionam com a aplicação no cotidiano administrativo. Dutra (2013), com a finalidade de representar o equilíbrio que deve ser seguido pela empresa e pelas pessoas, estabelece que as funções de um não devem agregar desmerecimento às demais. Para que ocorra esse equilíbrio, ponto bastante interessante e que pode ser observado no Gráfico 5 (pág. 64), é necessário o estabelecimento de um conjunto de políticas e práticas que suportem e auxiliem as bases estruturais relativas aos personagens dos processos de gestão.

Une-se a isso os resultados encontrados em relação a qualidade do comprometimento dos funcionários, bastante satisfatórios e que mobilizam não somente as partes integrantes da inteligência, mas, também, todo o potencial criador do colaborador, sua instituição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas únicas. Todo esse conjunto subjetivo de interações com o ambiente externo ocorre por estarmos diante de um mercado que aumenta gradualmente sua competitividade e ao mesmo tempo faz com que a gestão das pessoas articulada por competências seja fator estratégico dentro da organização (DUTRA, 2013).

As constantes modificações do mercado externo se refletem dentro do mercado interno, fazendo com que as organizações busquem frequentemente pessoas qualificadas para o exercício de suas funções e operações (SANTOS, 2011). Atribuir valor à uma competência e não ser capaz de desenvolvê-la faz com que o colaborador fique estagnado e conseqüentemente, retira-o do mercado de trabalho por não saber interagir com o ambiente em que está inserido.

Notável foi a quantidade de pessoas que consideraram o trabalho em equipe importante, mantendo taxas de elevação estáveis, nos mesmos níveis dos que atribuíram valor ao comprometimento organizacional. Assim, é possível observar que o sentimento de desenvolver um trabalho em grupo é algo comum, mas que não é colocado em prática constantemente, sendo nítida a aplicação de competências organizacionais. Uma empresa que usa puramente a noção daquele instituto não possui um sentido de existir, uma vez que está

apenas conferindo competências individuais aos funcionários, porquanto estas deveriam ser exercidas em conjunto, mostrando-se mais efetivas (RUAS, 2005).

Outro ponto de destaque, por ter apresentado altos níveis de percentagem, está no número de colaboradores que atribuíram importância ao desenvolvimento de valores aos membros de sua equipe e à organização. Práticas como estas orientam condutas, definem padrões de comportamento e contribuem para o estabelecimento da cultura interna da organização, identificando que os colaboradores possuem bases estruturais afetivas. Valores são adquiridos no meio familiar e levados para outros ambientes, podendo ser vivenciados com o surgimento de crenças e formação de princípios e outras culturas variadas (GRAMIGNA, 2007).

Todavia, dentro de uma empresa não faz sentido escolher essas pessoas para o exercício dos cargos de liderança tendo por base unicamente as qualidades citadas, fazendo-se necessária a observância de características como atendimento às expectativas sobre as relações de trabalho, como o contato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, as variações de sua personalidade, interação com os grupos e equipes, a própria liderança considerada em si mesma, os processos de cooperação, competição, empatia, cultura organizacional, questões éticas e valores morais relacionados à sua vida social (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Considerável número de pessoas, pelo menos 8 em cada 11 entrevistados se mostraram inseguros quanto ao estabelecimento de processo que viabilizem o desenvolvimento, de maneira autônoma, dentro da Clínica X. Isso acontece por causa do baixo potencial e baixo desempenho do colaborador, devendo o gestor descobrir quais os motivos estão gerando esses fatores, verificando se a pessoa se adequa a outras funções que estejam disponíveis ou que necessitem de demanda dentro da empresa (GRAMIGNA, 2007).

Contudo, quando o funcionário apresenta potencial abaixo do esperado e bom desempenho, necessário se faz o estabelecimento de programas de progressão que favoreçam a ampliação e domínio de competências e que possibilitem um acompanhamento de resultados mais de perto. Trata-se de uma tripartição de valores: aconselhamento, feedback e estímulos.

Chegar à essa finalidade é um trabalho mais avançado, que exige um modelo sistêmico e planejado estrategicamente, que implicará mudanças de padrões para a obtenção de resultados organizacionais, uma vez que o desempenho humano nem sempre é condição suficiente que garante níveis elevados de produtividade, por exigir que as esperanças da organização com as dos seus colaboradores convirjam para a conquista dos objetivos das duas

partes da relação administrativa e satisfaçam os anseios do mercado externo (MARRAS, 2009; DUTRA, 2013).

Pontuar quais as necessidades internas que atendam às pretensões dos consumidores será tarefa destinada ao Planejamento Estratégico. Referido instituto constitui-se em técnica administrativa que visa a organização das ideias das pessoas, de forma que possam enxergar o caminho que devem seguir, dominando suas competências e analisando logicamente os resultados alcançados, para que nas próximas ações sempre sejam aprimoradas possa-se aprimorar cada vez mais as técnicas já utilizadas (ALMEIDA, 2010), contrastando com essas ideias, exatamente os resultados obtidos e dispostos no Gráfico 1 (pág. 60), sendo iguais a 100% aqueles que pensam ser importante a implantação de inovações e construções de equipes no âmbito da organização, mas que não dominam essa prática, tendo em vista que a variação média foi de 40% a 60%.

Aprofundando o assunto, foi observado que a atual gestão da Clínica X não considera relevante o reposicionamento da empresa, quando necessário, mostrando-se contrária às ideias de Fischer (2002) que sugeriu um modelo de gestão de pessoas tendo por base as organizações modernas, no qual a empresa se organiza para gerenciamento e orientação do comportamento humano no trabalho e para que isso se torne possível deve se estruturar com base em princípios, estratégias e práticas do processo de gestão, devendo o gestor estar sempre preparado para se realocar nas hipóteses de crise.

Essa posição do gestor, dentro do modelo estratégico estabelecido por Ansoff, Mintzberg e Porter, em 1970, definem a estratégia corporativa como cenários de evolução dos negócios, posicionamento da organização em seu próprio ambiente e unidades estratégicas de atuação. Assim, o papel do gestor concentra-se em ser um agente da estratégia, disseminando-a, criando comprometimento entre os colaboradores e grupos, trabalhando-se a motivação, mantendo sempre o foco na liberdade de trabalho, criando e implantando programas de desenvolvimento diversos e, acima de tudo, reconhecendo as pessoas como colaboradores e a si próprio como estrategista.

No que se refere às particularidades pessoais e profissionais, o gestor da Clínica X, mostrou ser um administrador que possui foco mais nos custos da mão-de-obra do que nos resultados a longo prazo, tendo como premissa o planejamento estratégico e a gestão de pessoas.

A implantação desses modelos exige adaptação a mudanças de padrões para que sejam obtidos resultados organizacionais, posto que o desempenho do colaborador é que garante níveis elevados de produtividade, conciliados às expectativas da organização, somente se tornando possível se o administrador estiver motivado e disposto a reconhecer que essas

técnicas administrativas é que alavancarão a conquista de objetivos da organização (MARRAS, 2009).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou a proposição do mapeamento das competências necessárias existentes na Clínica de Saúde e Estética “X”.

Para se chegar à essa finalidade, foi utilizado como instrumento de mensuração, um questionário cuja base de utilização é a escala Likert, que proporcionaria a captação das capacidades intelectuais e mecânicas dos colaboradores, estruturando-as por intermédio da gestão por competências e atingindo a satisfação do mercado externo e aprimorando a administração no âmbito interno de trabalho. Com a aplicação do questionário foi possível notar pontos importantes para a gestão da Clínica “X”.

Por meio dos resultados obtidos, pode-se notar que a comunicação e o trabalho em equipe são processos que devem ser mais bem desenvolvidos dentro de uma empresa, para se chegar em rápidas soluções para os problemas do cotidiano administrativo e, assim, no retorno satisfatório dos usuários e colaboradores.

Respondendo ao problema de pesquisa que buscou a compreensão de quais as competências numa clínica de saúde e estética do Município de Paracatu-MG, o estudo mostrou que aos colaboradores e gestor da Clínica “X” divergem na demonstração de sentimentos de importância e domínio das competências estabelecidas no modelo referencial teórico como aquelas necessárias e que poderiam ser aprimoradas no ambiente interno de trabalho.

Entretanto, alguns detalhes ainda precisam ser observados para que haja um levantamento completo e mais detalhado dos dados encontrados. Um dos principais pontos a serem apontados é o número de pessoas que consideram ser importante a criação de valores nos membros da sua equipe, desenvolvendo competências coletivas, por meio da adoção de práticas que promovam trabalhos em conjuntos, encontros de avaliação, troca de experiências e utilização de ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico, pesquisas com clientes e gestão do conhecimento, manteve-se no patamar de 10 em 11 pesquisados que atribuíram valor máximo de importância. Porém, ao serem questionados sobre o domínio de tais práticas, conforme pode ser observado no gráfico de dispersão (Gráfico 3, pág. 62), os níveis oscilam de 3 a 5 pessoas que atribuíram nota 5 de domínio daquela competência.

Isso demonstra um menor nível de capacitação para a utilização de instrumentos básicos de gestão, como por exemplo, o planejamento estratégico dentro da Clínica, mostrando rigidez na adaptação a novas tendências e constantes modificações no ambiente de trabalho e demandas dos clientes.

O planejamento estratégico tem foco, também, na necessidade de ampliação dos interesses individuais entrelaçados aos interesses da organização através da visualização do futuro planejado, projetando metas e estudando a compreensão das maneiras de se alcançá-las.

Outro ponto importante a ser levantado diz respeito ao conhecimento das peculiaridades do funcionamento da Clínica X, em que os resultados obtidos variam entre 2 e 9 colaboradores que atribuíram valor 4 e 5, enquanto que no gráfico de domínio em relação àquela habilidade, os valores atribuídos declinam de 3 a 5, mostrando uma média satisfatória que corresponde à uma administração organizacional.

Quanto aos objetivos específicos da pesquisa, o presente trabalho apresentou como interesse a identificação de quais competências técnicas e organizacionais necessárias para um profissional da área de saúde, alinhando processos de gestão de pessoas às competências da organização e aplicando os modelos de gestão de competências para os colaboradores.

Para o primeiro objetivo, os colaboradores apontaram quais as competências relevantes são relacionadas às qualidades que cada um possui em particular dentro das funções exercidas e, posteriormente, o grau de domínio de cada competência apontada. Dentro da visão global estabelecida pelos gráficos referentes a cada uma das habilidades são percebidas divergências.

Seguindo-se a sequência de objetivos específicos, realizada a análise dos resultados, buscou-se alinhar os processos de gestão de pessoas de maneira moldá-los às competências identificadas em cada colaborador da Clínica de Saúde e Estética “X”. Destaque-se que os níveis de motivação apresentaram gradações elevadas, já que, pelo menos 10 a cada 11 entrevistados demonstraram a importância no desenvolvimento dessas habilidades propostas e reconheceram possuir médio ou baixo domínio no controle das mesmas.

Dessa maneira, pela análise dos resultados, observa-se que é possível o estabelecimento de um modelo de gestão por competências em uma organização voltada para área da saúde e estética, através da proposição um planejamento estratégico que vise o aprimoramento das técnicas e competências já disponíveis na empresa. Também se mostrou importante a implementação de medidas que atendam às demandas futuras proporcionando, doravante, o crescimento a médio e longo prazo.

Considerando-se a relevância do serviço prestado, relacionado à valorização das habilidades individuais dos colaboradores e a forma como cada qual pode contribuir com um desempenho mais assertivo e em equipe dentro da organização, é que novos trabalhos poderão ser desenvolvidos posteriormente, com o fito de aplicar e desenvolver de maneira mais pormenorizada as técnicas e competências já levantadas e analisadas neste estudo, por meio dos

pontos que podem ser objetos do planejamento estratégico no contexto da gestão de pessoas, capacitando os profissionais a obterem domínio de suas práticas, mediante treinamento por intermédio de cursos profissionalizantes, palestras no âmbito interno da organização, bem como estabelecendo um plano de carreira, do qual o colaborador possa se sentir motivado a crescer dentro da empresa através do seu crescimento profissional.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALMEIDA, A.; MARQUES, M. A.; ALVES, N. **Carreiras Profissionais: Novos caminhos para as relações de trabalho**. Paper presented at the IV Congresso de Sociologia, Lisboa, 2010.
- BAIN & COMPANY. **Ferramentas para o Crescimento**. HSM Management. São Paulo, n. 43, ano 8, v. 2, mar./abr.2004.
- BARBOSA, A. C. Q. **Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade**. *RAE*, v. 45, p. 121-126, 2005.
- BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. **Um Olhar Sobre os Modelos de Gestão de Competências Adotados por Grandes Empresas Brasileiras**. *Anais do ENANPAD – Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação*. Brasília: ANPAD, 2003.
- BASTOS, A.V. B. Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In.: TAMAYO, A. *et al.* **Trabalho, Organização e Cultura**. São Paulo: Cooperatva de Autores Associados, 1997. Cap.VIII, p.105-127.
- BELBIN, R.M. **Management Teams: Why They Succeed or Fail**. Oxford, U.K.: Butterworth Heinemann, 1981.
- BELFORT, M.; SANTOS, D. F. M. D. S.; TADEUCCI, D. S. R. Gestão por Competências: Um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI**, Janeiro/Julho 2012. 39-53.
- BESSON, D.; HASSADJ, S. **Développer ou recruter les Compétences? Les startégies américaines de gestion des competences**. Paris: L'Harmattan, 1999.
- BIANCO, M. D. F.; COLBARI, A. D. L.; GONÇALVES, O. A. Gestão de pessoas por competências: estudo em uma mineradora de grande porte. **Revista Administração em Diálogo**, Jan/Fev/Mar/Abr 2013.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O Grid Gerencial III: A Chave para a Liderança Eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- BOON, C. *et al.* **Institutional pressures and HRM: developing institutional fit**. *Personnel Review*, v. 38, n. 5, p. 492-508, 2009.
- BOYATZIS, R. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, 2007. 5-12.
- BRAMBILLA, F. R.; SOUZA, C. H. D.; KAERCHER, A. R. Implantação da Gestão por Competências: Análise Qualitativa no departamento industrial de uma fabricante de cigarros. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Janeiro/Abril 2014.

BRANDÃO, H. **Gestão Baseada nas Competências: Um Estudo sobre Competências Profissionais na Indústria Bancária.** Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competencias: Métodos e técnicas para mapeamento de competencias. **Revista do Serviço Público Brasília**, Abril Junho 2005.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de Um Mesmo Construto?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 01, jan./mar.2001.

BRUNEAU, J.; PUJOS, J. **Le Management des Connaissances dans L'entreprise.** Paris: Ed. d'Organisation, 1992.

BURKE, R. J.; COOPER, C. L. **The new world of work and organizations: implicatons for human resource management.** *Human Resource Management Review*, v. 16, n. 2, p. 83-85, jun. 2006.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P.B.; RODRIGUES, J. V. Humanator, **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial** (6ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público experiências de países e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público Brasília**, p. 371-394, Julho/Setembro 2015.

CARBONE, et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. (Série Gestão de Pessoas).

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Aplicações de Softwares de Gestão do Conhecimento: Tipologia e Usos.** Belo Horizonte: 2000, Dissertação de mestrado.

CASTRO, Cláudio de Moura. **Estrutura e apresentação de publicações científicas.** São Paulo: EPU/Edusp, 1979.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The Reflective (and Competent) Practioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practioner and competencebased approaches. **Journal of European Industrial Training.** 22 (7), pp. 267-276, 1998.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano.** p. 17-32, 2002.
CORRÊA, Cynthia Harumy Watanabe. **Comunidades virtuais gerando identidades na sociedade em rede.** 2004.

DAFT, R. L. **Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial;** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DUBOIS, P. **Competency-Based Performance Improvement: a Strategy for Organizational Change.** United States: HRD Press, 1993.

DULEWICZ, V. Emotional intelligence: the key to effective corporate leadership?. **Journal of General Management**, 25(3), pp. 1-4, 2000.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações**. RAC, 04, 2000.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EHNERT, I. **Sustainable Human Resource Management: a conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective**. Heidelberg: Springer, 2009.

FÉLIX, C. M. R. **A Prática de Competências Gerenciais no Setor Público**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 255-278, mar./abr., 2005.

FERNANDES, A. **Administração Inteligente: Novos Caminhos para as Organizações do**

FERNANDES, A. **Administração Inteligente: Novos Caminhos para as Organizações do Século XXI**. São Paulo: Futura, 2002.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In:

FLEURY, M. T. L.(Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As Pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Em Busca da Competência**, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais**, RAUSP, vol. 27, nº 4,out-dez,1992.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competências**. RAC, 2001. 183-196.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. -3. reimpr, São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, D. **As Pessoas em primeiro lugar: como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. **Rumo à sustentabilidade organizacional: uma sistematização sobre o passado, o presente e o futuro da gestão de recursos humanos.** In: EnGPR, 2, Curitiba, 2009. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2009.

GARCIA, A. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, Mai/Jun/Jul/Ago 2013.

Gerenciais: Princípios e Aplicações. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

GÜNTHER, H. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210

Guy Le Boterf, **De la compétence à la navigation professionnelle**, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1997.

HENKLAIN, O. M. H. et al. Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humanos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, Janeiro/Junho 2016. 1441-1465.

HORTON, S. Competency Management in The British Civil Service. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 354-368, 2000.

IVERSEN, O. **An Investigation into the Importance of Managerial Competencies across National Borders in Europe – Differences and Similarities.** Paper presented at the 8th World Congress on Human Resource Management, Paris, 2000.

JAQUES, E. **Requisite Organization: a total system for effective managerial organization as managerial leadership for the 21st century.** Arlington: Cason-Hall, 1988.

JORGE, F. C.; BITTENCOURT, J. P.; GALLELI, . Avaliação de Competências em uma Instituição Hospitalar: a visão de avaliados e avaliadores. **Future Studies Research Journal**, Jan/Jun 2014. 3-31.

KEPES, S.; DELERY, J. E. HRM systems and the problem of internal fit. In: Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. **The Oxford Handbook of Human Resource Management.** Oxford: Oxford University Press, 2007. p. 385-404.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 34ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

LE BOTERF, G. **Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar.** Reflexão RH, Lisboa, p. 60-63, jun. 2006.

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIEBOWITZ, J. **The role of HR in achieving a sustainability culture.** *Journal of Sustainable Development*, v. 3, n. 4, December, 2010.

LIMA, S. B. **Comunicação Organizacional Rompendo Barreiras.** p. 32-37, 2003: Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/~slim/comunicaorg.pdf>> Acessado em: 19/12/2017

LIS, B. **The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management:** An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer, *Management Revue*. v. 23, n. 3, p. 279-295, 2012.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas.** São Cengage, 2008.

MASIE, El. **Educação on-line quebra paradigmas.** São Paulo, 2001. Entrevista concedida a

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração.** Da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCLELLAND, D. **Testing competencies rather than intelligence.** *American Psychologist*, 1973.

MCLAGAN, P. A. Competency models. **Training and Development Journal**, Alexandria VA, v. 34, n. 12, p. 22-26, Dec. 1980.

MITRANI, A.; DALZIEL, M.; BERNARD, A. **Homens e Competências, a Gestão dos Recursos Humanos na Europa.** Lisboa: Zénite, 1994.

MOURA, A. L. N; SOUZA, B. C. **Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Indireta do Setor Público Federal:** na prática, ainda um discurso, 2016.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa:** como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARRY, S. **The quest for competencies.** *Training*, NY, v. 33, n. 7, p. 48–56, July 1996

PEDRO, M. L. **Modelos de Competências e seu Contributo para a Gestão de Carreira.** Estudos Contemporâneos da Subjetividade, 2013.

PEREZ, M. I. L. **Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa.** *Práxis Educacional*, 2005. 57-65.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem:** métodos, avaliação e utilização. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PRADO, K. C. P.; BULGACOV, S. **Mudando para Seleção por Competência:** um Caso Paranaense. *Revista Capital Científico*, Jan/Dez 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** *Harvard Business Review*, p. 3- 15, May/June, 1990.

PRATA, C. **Gestão de Competências em Organizações de P&D: Uma Análise do Caso Embrapa**. João Pessoa, Universidade Federal da Paraíba, 2004.

QUINN, R.; THOMPSON, M.; FAERMAN, S.; McGRATH, M. **Competências**

RIMANOCZY, I.; PEARSON, T. **Role of HR in the new world of sustainability**. *Industrial and Commercial Training*, v. 42, n. 1, p 11-17, 2010.

ROCHA, Kátia Cristina Ferreira de. **Competências e recursos: Um estudo exploratório desenvolvido com docentes do curso de administração de uma instituição de ensino superior**. Dissertação de Mestrado Unimep, 2008.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Savoirs et compétences**. Paris: L'Harmattan, 1994.

ROTHWELL, W. J.; LINDHOLM, J. E. **Competency identification, modeling and assessment in the USA**. *International Journal of Training and Development*, Oxford, v. 3, n. 2, p. 90-105, jun.1999.

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

RUAS, R. **Gestão por Competências – Uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R. et al. Os novos horizontes da gestão – Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

SANTOS, M. J. C.; SILVA, R. R. da. **A Importância da Responsabilidade Social Corporativa para a Potenciação do Capital Social em Pequenas e Médias Empresas**. *Revista de Ciências da Administração*. Florianópolis, v. 12, n. 27, p. 190-207, jan. 2010. Florianópolis, p. 190-207, jan. 2011.

SANTOS, Silvio A. dos; FRANÇA, Sandra Helena A.. **Evolução dos Modelos de Administração: o passado, presente e futuro da empresa no período 1903 - 2006**. Material fornecido em aula, 2007.

SCHRODER, H. **Managerial Competence: The Key to Excellence**. Kendall, Hunt: Iowa, 1989.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

Silvio Ribas no *Jornal Gazeta Mercantil*. São Paulo, 15 mar. 2001. *Empresas & Carreiras*. p.C7.

SOUZA, D. A. D.; PAIXÃO, R. D.; EDNA, A. B. S. **Benefícios e Dificuldades encontradas no processo de Seleção**. *Gestão & Regionalidade*, 2011.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. [S.l.]: John Wiley & Sons, Inc, 1993.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANURE, B., EVANS, P., & Cançado, V. L. (2010). **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil**. *RAC*, Curitiba, 14(4),

art. 2, pp. 594-614, Jul./Ago. 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em 15/04/2011.

THOMPSON, J. E.; STUART, R.; LINDSAY, P. The competence of top teams members - a framework for successful performance. **Journal of Managerial Psychology**, 11(3), pp. 48-66, 1996.

TWEED, D.; MCGREGOR, J.; PECH, R.; WALLACE, C. **Making Capital in the new economy: The role of management competence**. Hawaii Conference on International Business, 2003.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VAZIRANI,. Competencies and Competency Model: A Brief overview of its Development and Application. **SIES Journal of Management**, Abril/Agosto 2010. 121-131.

WCED. **Our common future. World Commission on Environment and Development. Oxford University Press: Oxford, 1987.**WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 3, mai. -jun. p. 232-243, 2011.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO PARA COLABORADOR

QUADRO DE COMPETÊNCIAS EXTRAÍDAS DO REFERENCIAL TEÓRICO ESTABELECIDO NA METODOLOGIA

Sua tarefa consiste em:

- a) indicar, assinalando um número entre “1” e “5”, **o quanto cada competência é importante para a gestão da Clínica**, em que 1 significa “sem importância” e 5 equivale a “muito importante”;
- b) indicar, assinalando um número entre “1” e “5”, **o nível de domínio que você possui em relação a cada competência**, em que 1 equivale a “não sei como aplicar essa competência” e 5 significa “conheço e aplico essa competência com frequência”;

Competências do colaborador	Importância					Domínio				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Criar e transmitir valores aos membros de sua equipe.										
Desenvolver a Competência Coletiva, mediante a adoção de ações que promovam trabalhos conjuntos, encontros de avaliação, troca de experiências, compartilhamento do conhecimento.										
Utilizar ferramentas de gestão, tais como: Planejamento Estratégico; <i>Benchmarking</i> ; Pesquisas com Clientes; Gestão do Conhecimento										
Estabelecer parcerias com as diversas áreas da Clínica de Saúde e Estética X.										
Incrementar processo de comunicação que propicie a colaboração entre as pessoas.										
Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo visando adotá-las na da Clínica de Saúde e Estética X.										
Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da										
Construir equipes, por intermédio do incentivo ao aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade.										
Comprometer-se com a Clínica de Saúde e Estética X., dedicando-se pessoalmente com a consecução dos seus objetivos.										

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS GESTORES DA CLÍNICA DE SAÚDE E ESTÉTICA X.
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS INERENTES À CLÍNICA

Adiante há uma tabela contendo lista de subsistemas gerenciais e suas definições inerentes à Clínica X. Sua tarefa consiste em:

Subsistema	Definição
Agregar pessoas	Atrair e selecionar pessoas, além de integrar novos funcionários.
Aplicar pessoas	Mapear as atividades; analisar e descrever cargos. Desenvolver plano de carreiras, avaliação de desempenho e disseminação da cultura organizacional.
Recompensar pessoas	Reconhecer as pessoas em função das entregas realizadas, além de questões ligadas a remuneração.
Desenvolver pessoas	Capacitar e desenvolver as pessoas, englobando o levantamento de necessidades, programas de gestão de mudança e comunicação interna.
Manter pessoas	Criar condições para a manutenção do clima e da cultura organizacional, abrangendo a gestão de saúde, segurança do trabalho, higiene e qualidade de vida.
Monitorar pessoas	Acompanhar os profissionais através da verificação de resultados.
Possui formação em gestão hospitalar?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
A quanto tempo ocupa função gerencial?	_____ anos

<p>Para cada subsistema abaixo aponte, em ordem de prioridade/importância, as competências fundamentais para potencializar positivamente o desempenho do gestor de pessoas. Marcar de 1 a 5, sendo 1 o menor grau de importância e 5 o maior grau de importância (é permitido atribuir o mesmo grau de importância para mais de uma competência).</p>						
Afirmativa	Percepção de importância					
	Agregar	Aplicar	Recompensar	Desenvolver	Manter	Monitorar
(1) Saber posicionar e reposicionar a empresa quando necessário.	()	()	()	()	()	()
(2) ter habilidade de unir informações desconexas, a fim de antecipar tendências e colocar a empresa à frente da concorrência.	()	()	()	()	()	()
(3) Extrair o melhor das pessoas que estão a sua volta, sendo capaz de moldar as relações humanas no ambiente de trabalho, a fim de atingir os resultados desejados.	()	()	()	()	()	()
(4) Desenvolver novas lideranças, identificando o potencial de cada funcionário em diferentes áreas da empresa.	()	()	()	()	()	()
(5) Fazer com que as pessoas talentosas, cujo ego costuma ser proporcional à capacidade de atingir resultados, trabalhem juntas.	()	()	()	()	()	()
(6) Ter capacidade de obter resultados, tendo segurança ao traçar a estratégia da empresa e filtrando as pressões externas.	()	()	()	()	()	()

Sexo? a) Masculino b) Feminino
Cargo que ocupa? a) Colaborador b) Gerente
Tempo de exercício no cargo efetivo na Clínica de Saúde e Estética X.? a) até 3 (três) anos b) de 3 (três) a 5 (cinco) anos c) de 6 (seis) a 10 (dez) anos d) de 11 (onze) a 20 (vinte) anos e) 21 (vinte e um) anos ou mais
Nível de escolaridade (indicar o mais alto e que estiver completo) a) ensino médio b) graduação c) pós-graduação em nível de especialização d) mestrado e) doutorado